

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

**“PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN
LA CIUDAD DE GUATEMALA”**



FLORA FERNANDA MORALES MÉNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2013

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

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

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 4.2, Punto CUARTO del Acta 47-2002, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 14 de noviembre de 2002.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinador:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 07 de marzo de 2013.

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

Señor Decano:

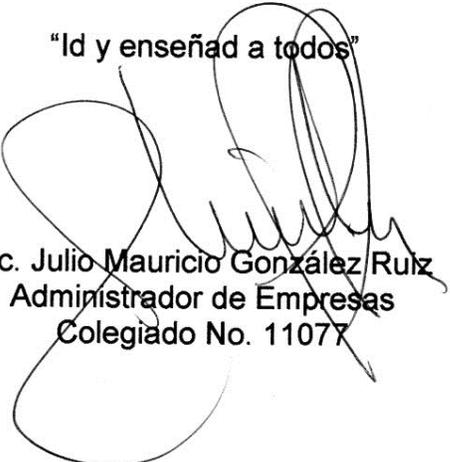
En atención a la designación de éste decanato según DICTAMEN. ADMÓN.-72-2012, me dirijo a usted para informarle que he finalizado de asesorar la tesis titulada **“PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

El presente trabajo de tesis cumple con los lineamientos requeridos en los reglamentos académicos de ésta Facultad y constituye un aporte valioso para la organización objeto de investigación.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante **Flora Fernanda Morales Méndez**, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular me suscribo de usted,

“Id y enseñad a todos”



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE MAYO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 7-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de mayo de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACION 44-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de abril de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante FLORA FERNANDA MORALES MÉNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

DEDICATORIA

- A DIOS: Padre de infinita bondad, que ha bendecido siempre mi camino y me ha permitido alcanzar esta meta académica.
- A MI MADRE: Mujer admirable que ha sido fuente de motivación en todos los aspectos de mi vida y a quién dedico especialmente este logro.
- A MI ESPOSO: Por sus muestras diarias de amor, comprensión y apoyo incondicional cuando más lo he necesitado.
- A MI HERMANA: Que con su ejemplo académico y profesional me ha motivado a culminar esta meta.
- A MI FAMILIA Y AMIGOS: Por todas las porras que me dieron siempre.
- A LA USAC: Tricentenaria casa de estudios, que me albergó en sus aulas, dándome las herramientas necesarias para desarrollarme como una profesional integral.
- A LA LIC. EDITH SIEKAVIZZA: Mi agradecimiento por su apoyo incondicional y palabras de motivación constantes para conseguir este logro.
- AL LIC. MAURICIO GONZÁLEZ RUIZ: Por compartir conmigo su experiencia profesional y por el valioso tiempo que dedicó a enriquecer éste trabajo de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Sectores productivos	1
1.1.1.1 Sector primario	1
1.1.1.2 Sector secundario	1
1.1.1.3 Sector terciario	2
1.2 Proceso administrativo	3
1.2.1 Planeación	4
1.2.1.1 Elementos de planeación	4
1.2.1.2 Instrumentos administrativos de planeación	5
1.2.2 Organización	6
1.2.2.1 Elementos de la fase de organización	6
1.2.2.2 Estructura organizacional	8
1.2.2.3 Instrumentos administrativos de organización	8
1.2.3 Integración	10
1.2.4 Gestión del talento humano	11
1.2.5 Procesos de gestión del talento humano	11
1.2.6 Admisión de personas	12
1.2.6.1 Reclutamiento	12
1.2.6.2 Selección de personal	20
1.2.6.3 Rotación de personal	29
1.2.7 Aplicación de personas	30
1.2.7.1 Orientación o inducción de personal	31
1.2.7.2 Diseño de Cargos	36
1.2.7.3 Métodos de recolección de datos sobre cargos	38

Contenido	Página
1.2.7.4 Utilidad de la descripción y el análisis de cargos	40

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1	Justificación	41
2.2	Metodología	41
2.3	Antecedentes	43
2.4	Estructura organizacional	47
2.5	Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la empresa de telecomunicaciones	50
2.5.1	Análisis del reclutamiento	51
2.5.2	Análisis de la selección	57
2.5.3	Tiempos utilizados para la admisión de personal	63
2.5.4	Análisis de la inducción	64
2.5.5	Rotación de Personal	69
2.5.6	Costos de admisión, inducción y separación del personal	71
2.5.7	Análisis y discusión de resultados	75

CAPÍTULO III

PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1	Presentación	79
3.2	Objetivo general de la propuesta	80
3.3	Políticas	80
3.4	Estrategias	80
3.5	Metas	81
3.6	Estructura Organizacional	81

Contenido	Página
3.7 Actualización de descriptores y perfiles de puestos	88
3.8 Procesos	93
3.8.1 Reclutamiento	97
3.8.1.1 Requisición de personal	97
3.8.1.2 Técnicas para realizar reclutamiento interno / externo	100
3.8.1.3 Instrumentos de reclutamiento	113
3.8.2 Selección	118
3.8.2.1 Identificación de técnicas de selección a utilizar	118
3.8.2.2 Matriz de evaluación de candidatos para toma de decisiones	136
3.8.2.3 Medición de la satisfacción del proceso de selección.	145
3.8.3 Inducción	147
3.8.3.1 Organización de la inducción	147
3.8.3.2 Programa de inducción a la organización	148
3.8.3.3 Programa de inducción al departamento	148
3.8.3.4 Programa de inducción al puesto de trabajo	149
3.8.3.5 Recursos de los programas	152
3.8.3.6 Instrumentos de inducción	153
3.9 Medición de la efectividad de la inducción	154
3.10 Capacitación para mandos medios de la empresa, en los procesos de reclutamiento, selección e inducción	154
3.11 Presupuesto	154
3.12 Evaluación del costo de la propuesta	156
3.13 Plan de acción de implementación	157
CONCLUSIONES	159
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	161
ANEXOS	163

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Nombre	Pág.
1.	Elementos de planeación.....	4
2.	Formas de recolectar información del cargo	21
3.	Técnicas de selección	23
4.	Los costos de la reposición debidos a la rotación.....	30
5.	Elección de la fuente a utilizar.....	100
6.	Medios a utilizar en fuentes internas y externas por tipo de vacante.	101
7.	Técnicas de selección por tipo de cargo.....	119
8.	Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad por puesto tipo.....	124

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Pág.
1.	Procesos de la gestión del talento humano.....	12
2.	Diferencias entre reclutamiento interno y externo.....	14
3.	Técnicas de reclutamiento interno y externo.....	15
4.	Proceso de reclutamiento.....	17
5.	Selección comparativa de personal.....	21
6.	Proceso de selección como secuencia de etapas.....	26
7.	Proceso de inducción.....	33
8.	Organigrama general de puestos de la empresa de telecomunicaciones	49
9.	Forma en la que el personal se enteró del puesto vacante.....	53
10.	Correspondencia de los procesos de reclutamiento y selección con las necesidades de las áreas de trabajo.....	56
11.	Frecuencia con la que los jefes de área entrevistan a los candidatos de sus unidades de trabajo.....	59
12.	Tiempo que transcurre desde que se genera una vacante hasta que R.R.H.H. presenta aspirantes al cargo.....	63
13.	Tipo de inducción recibida por los empleados a su ingreso.....	65
14.	Calificación de los jefes a los resultados de la inducción.....	66
15.	Tiempo que el empleado invirtió en su adaptación.....	67
16.	Consecuencias en el desempeño laboral por la falta de inducción.	68
17.	Organigrama general de puestos propuesto a la empresa de telecomunicaciones.....	83
18.	Diagrama de flujo del proceso de admisión de personas.....	94
19.	Diagrama de flujo del proceso de admisión de persona con reclutamiento externo tercerizado.....	95
20.	Diagrama del flujo del proceso de inducción.....	96

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Pág.
1.	Índice de rotación de personal mensual empresa de telecomunicaciones, año 2011.....	70
2.	Índice de rotación de personal mensual empresa de telecomunicaciones, año 2012.....	70
3.	Detalle de costos aprobados para la admisión e inducción, empresa de telecomunicaciones, año 2011.....	72
4.	Detalle de costos aprobados para la admisión e inducción, empresa de telecomunicaciones, año 2012.....	73
5.	Costos anuales de la posición de analista de R.R.H.H.....	87
6.	Estimación del tiempo requerido para la actualización de los descriptores y perfiles de puestos.....	93
7.	Tiempos y costos de parametrización y digitación de currículos.....	107
8.	Programas de inducción.....	150
9.	Presupuesto de los programas de admisión e inducción.....	155
10.	Plan de acción para la implementación de la propuesta.....	158

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Nombre	Pág.
1.	Descripción y perfil del puesto del analista de recursos humanos.	84
2.	Descriptor y perfil del puesto propuesto.....	90
3.	Requisición de personal	98
4.	Ejemplo de anuncio de empleo a publicarse en intranet y carteleras internas.....	103
5.	Ejemplo de memorando de anuncio de vacante.....	104
6.	Ejemplo de convocatoria de candidatos a promoción interna.....	105
7.	Ejemplo del texto a publicar en las convocatorias de candidatos en sitios de internet.....	109
8.	Tamaño sugerido del anuncio de periódicos.....	111
9.	Ejemplo del anuncio para periódico.....	112
10.	Ejemplo de solicitud de empleo.....	115
11.	Ejemplo de guía de entrevista inicial.....	121
12.	Ejemplo de evaluación de conocimientos en venta consultiva.....	126
13.	Ejemplo de verificación de antecedentes laborales y personales.....	128
14.	Ejemplo de aplicación de la matriz de preselección de candidatos..	132
15.	Ejemplo de matriz de decisión de la selección.....	137
16.	Ejemplo de modelo de propuesta de trabajo.....	139
17.	Ejemplo de control de expedientes.....	141
18.	Ejemplo de compromisos del periodo de prueba.....	144
19.	Instrumento para la medición de la satisfacción del proceso de selección.....	146

INTRODUCCIÓN

Dentro de la eficaz gestión del talento humano, la admisión y adaptación del personal es sin lugar a duda, dos de los procesos más relevantes en organizaciones competitivas; pues su correcta definición y ejecución, le garantiza a las empresas los mejores elementos humanos.

La empresa, entiende esta importancia y sabe que los elementos humanos apropiados en cada puesto de trabajo, inciden positivamente en los resultados organizacionales, razón primordial que les ha motivado a implementar una propuesta basada en lineamientos técnicos, que les de certeza en la convocatoria, elección e inducción de su personal.

En tal sentido, se realizó una investigación documental y de campo que permitió situar a la organización y elaborar el presente informe: “PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”, el cual se encuentra estructurado en tres capítulos.

El capítulo I, comprende el marco teórico en donde se presentan las teorías y conceptualizaciones de los procesos de admisión y adaptación de personal, las cuales fortalecen la investigación con bases teóricas.

El capítulo II, contiene la presentación y análisis de resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo, donde se analiza la situación actual de la empresa investigada en relación al reclutamiento, selección e inducción de personal.

En el capítulo III, se presenta la propuesta técnica del proceso de admisión e inducción de la empresa, como una contribución profesional a su particular situación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación así como la bibliografía consultada para futuras referencias y el apartado de anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los conceptos y definiciones teóricas requeridas para la realización del trabajo de tesis, con los cuales se sustenta la investigación.

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (2:6)

De acuerdo con la naturaleza del producto o servicio que ofrecen, éstas se encuentran clasificadas en sectores productivos.

1.1.1 Sectores productivos

Son las distintas ramas o divisiones de la actividad económica, atendiendo al tipo de proceso que se desarrolla. Se distinguen tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario.

1.1.1.1 Sector primario

“El sector primario o agrario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados.” (8:s.p.)

1.1.1.2 Sector secundario

“El sector secundario reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son

transformados en nuevos productos. Abarca también la industria de bienes de producción, tales como materias primas artificiales, herramientas, maquinarias, etc. De igual manera comprende la industria de bienes de consumo, así como también la prestación de los servicios a la comunidad.” (8:s.p.)

1.1.1.3 Sector terciario

“El sector terciario se dedica sobre todo, a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas. Lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento.” (8: s.p.)

Dentro del sector terciario, encontramos a la empresa objeto de investigación, la cual se define de la siguiente forma:

a. Empresa de telecomunicaciones

Es una entidad dedicada al impulso de la comunicación a través del uso de tecnologías acorde a los servicios que brinda a sus usuarios clientes o consumidores.

Para la Superintendencia de Telecomunicaciones de Guatemala, se refiere a una persona individual o jurídica que posee y administra una red de telecomunicaciones, siendo ésta última la que facilita el libre acceso a sus servicios a cualquier persona individual o jurídica que lo solicite o contrate, a cambio del pago de una contraprestación.

El término telecomunicación cubre distintas formas de comunicación a distancia, incluyendo radio, telegrafía, televisión, telefonía, transmisión de datos e interconexión de computadoras a nivel de enlace y si bien la compañía objeto de investigación posee capacidad para ofertar algunos de los servicios citados anteriormente, enfoca su operación comercial a la radiocomunicación.

La radiocomunicación es una forma de telecomunicación que se realiza a través de ondas de radio u ondas hertzianas, la que a su vez está caracterizada por el movimiento de los campos eléctricos y campos magnéticos. La comunicación vía radio se realiza a través del espectro radioeléctrico cuyas propiedades son diversas dependiendo de sus bandas de frecuencia, las cuales son reguladas por la Superintendencia de Telecomunicaciones de Guatemala.

Siendo esta una investigación en el contexto del área de administración, enfocada principalmente en la fase de integración y la gestión del talento humano, a continuación se presentan los principales elementos del proceso administrativo, relacionados con la investigación.

1.2 Proceso administrativo

Es la administración puesta en acción. Permite movilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. “El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (2:25)

La empresa de telecomunicaciones posee un proceso administrativo, del que para este trabajo de tesis se acentúan sus tres primeras etapas: planeación, organización e integración; y de esta última se hace énfasis principalmente en la integración de personal, que es la base de la temática investigada. A continuación se conceptualizan los temas mencionados:

1.2.1 Planeación

“...Es la más básica de todas las funciones gerenciales y consiste en seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas.” (6:106)

1.2.1.1 Elementos de planeación

Abordan la forma de hacer planes en diferentes niveles en la organización, lo que resulta importante conceptualizar, para efectos de la temática de investigación, pues constituyen la base de la administración de la organización, permitiendo presentar la previsión que poseen para lograr sus propósitos y los medios que han elegido para conseguirlos exitosamente.

Tabla 1
Elementos de planeación

Elementos de la planeación	Definición
Misión propósito	<ul style="list-style-type: none">o “Es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (2:45) Constituye la razón de existencia de una organización. La misión posee 2 elementos a su vez:<ul style="list-style-type: none">- Visión: “Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro.” (3:55)- Valores: “Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (2:46)
Objetivos	“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos.” (6:108)
Metas	Este tipo de plan se caracteriza y diferencia de los objetivos por: estar escrita en términos de resultados más que de acciones, son medibles y cuantificables, señalan claramente sus plazos, son difíciles pero asequibles, se ponen por escrito, se comunican a todos los miembros de la organización. Responden a preguntas como: ¿qué?, ¿cuánto?, ¿cuándo?. (7:162)
Estrategias	“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.” (6:109)
Políticas	“Constituyen la declaración o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.” (6:109)

Procedimientos	“Son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Sus secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.” (6:110)
Reglas	“Las reglas establecen las acciones específicas necesarias o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones.” (6:110) No permiten la discreción. Por lo común, son el tipo de plan más simple.
Programas	Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.” (6:111)
Presupuesto	“Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan «cuantificado».” (6:111)
Normas	“Conjunto de medidas, formas u otras características que le otorgan a un producto una calidad uniforme”.(11:s.p.) Es un plan cerrado, a ser aplicado en una situación puntual. Es una ordenación del comportamiento dictada por un ente o persona con autoridad, cuyo incumplimiento trae aparejado una sanción. El conjunto de las mismas compone la parte moral o ética de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia, Año 2012.

Los anteriores planes, existen en la empresa de telecomunicaciones y constituyen la base de su operación, por lo que en la investigación que se realizará, se investigaran sus definiciones y su aplicabilidad en la gestión del talento humano.

1.2.1.2 Instrumentos administrativos de planeación

Dentro de las herramientas utilizadas en la planeación, para la consecución de objetivos organizacionales, destaca para este trabajo de tesis: el plan de acción.

a. Plan de acción

Es un instrumento administrativo que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con determinados objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye en una guía que brinda un marco o una estructura para llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas y es el plan el que establece quiénes serán los responsables de su cumplimiento en tiempo y forma.

La importancia de este instrumento, radica en establecer lineamientos claros y medibles sobre las actividades a realizar, para cumplir con el objetivo estratégico de la organización. Debe verificarse periódicamente para visualizar el nivel de avance y corregir desviaciones dentro del plan de acción.

1.2.2 Organización

“...La organización es una estructura intencional formalizada de roles o posiciones.” (6:204) Es decir, en una empresa es indudable la existencia de personas que trabajan juntas y para que su trabajo se desenvuelva armónica, eficiente y eficazmente, deben identificarse a cada uno, bajo un rol específico que determinará lo que deben hacer en su trabajo.

“La organización es la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (2:124)

1.2.2.1 Elementos de la fase de organización

Existen 3 elementos fundamentales que componen el proceso de organización:

a. Funciones o departamentos

Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones.

“En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares.” (9:18)

“Es la agrupación de todos los trabajos en departamentos principales, bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación.” (2:128)

La departamentalización funcional es la base de más amplio uso para organizar actividades y está presente en algún nivel de la estructura de la organización en cada empresa.

En la empresa de telecomunicaciones, algunas de sus funciones se realizan localmente y otras operan regionalmente como una estrategia de economía de escala que aplica, desde su empresa hermana ubicada en otro país centroamericano, lo que exige la existencia de una debido proceso administrativo para cumplir con los objetivos que persigue cada compañía.

b. Jerarquías o niveles organizacionales

Su razón de ser reside en “la limitación del ámbito de administración. En otras palabras, los niveles organizaciones existen porque hay un límite al número de personas que un gerente puede supervisar con efectividad, aun cuando éste límite varía dependiendo de las circunstancias.” (6:207)

La jerarquía, son los niveles de autoridad de la pirámide organizacional.

c. Puestos o cargos

“Es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos...los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.” (3:165)

1.2.2.2 Estructura organizacional

Se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. (9:367)

La importancia de esta definición reside en establecer que la estructura organizacional se diseña en las empresas para congeniar el trabajo con las personas que lo llevarán a cabo.

Como parte de esta investigación, se profundizará en la estructura organizacional que posee la empresa de telecomunicaciones para el logro de sus objetivos, con el fin de establecer que ésta responda a sus necesidades.

Generalmente se presenta en organigramas para ilustrar la distribución de autoridad, responsabilidad y cargos de la estructura organizacional, como se verá más adelante en los instrumentos administrativos de organización.

1.2.2.3 Instrumentos administrativos de organización

Son un conjunto de documentos legales y operativos, usados como herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, estos son implementados por la alta dirección para la buena gestión de la empresa. Entre los principales están:

a. Organigrama

“Indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.” (6:272)

Los organigramas responden a la estructura de la organización, la cual es dinámica, por lo que requiere actualización constante para mantener la vigencia de este instrumento.

“Describe gráficamente los puestos en la compañía y cómo están organizados. La gráfica muestra un retrato de la estructura de mandos (quién le reporta a quién) y las diversas actividades que realizan diferentes personas.” (1:296)

b. Manuales administrativos

“Los manuales administrativos son documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática, información, instrucciones, historia, organización, políticas o procedimientos de una empresa, lo cual se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo. Dentro de los diferentes tipos de manuales, se encuentran:

- Manual de bienvenida
- Manual de objetivos
- Manual de políticas
- Manual de procedimientos
- Manual de organización
- Reglamento interior de trabajo.” (2:46)

Nacen de la práctica principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o al buen juicio personal y constituyen un instrumento de importante aplicabilidad en la integración del personal.

c. Descriptores de puestos

“...Informa a todos las responsabilidades del ocupante. Una descripción de puestos moderna no es una lista detallada de todas las actividades que se espera que el individuo realice y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas. Más bien, establece la función básica de la posición, las áreas de resultados

finales más importantes de las que el gerente es responsable y las relaciones de reporte involucradas. La descripción también aclara la autoridad de la posición y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.” (6:274)

Éste instrumento constituye una herramienta de amplia utilidad en los procesos de admisión de personas, y será abordado más adelante para ampliar su aplicabilidad en las herramientas del reclutamiento y la selección de personal.

1.2.3 Integración

Es la fase del proceso administrativo que se encarga de coordinar y vincular las diferentes partes de la organización para lograr la misión total de ésta.

Los elementos de la integración, son los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.

Respecto a la integración de recursos humanos o integración de personal, “se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.” (6:308)

Como parte de ésta investigación, se profundizará en la *gestión del talento humano*, como uno de los elementos clave de *la integración* en el proceso administrativo.

1.2.4 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Por ello, es importante partir del reconocimiento de las personas como socias de la organización, ya que todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos, etc., los accionistas con capital e inversiones, los empleados con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización, los clientes o consumidores, adquiriendo los bienes o servicios que se producen.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, las personas son el elemento central del sistema nervioso de la empresa, ya que introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones.

1.2.5 Procesos de gestión del talento humano

Dentro del conjunto de actividades relacionadas con la gestión del talento humano, se destacan principalmente seis, los cuales se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 1

Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Adaptado del libro “Gestión del talento humano”. Idalberto Chiavenato. Año 2002. Página 13

La ejecución de los procesos mencionados, dependerá en gran medida de los recursos con los que disponga el departamento de recursos humanos. Para efectos de ésta investigación, *se enfatizará en el proceso de admisión de personas y la orientación de las personas o inducción.*

1.2.6 Admisión de personas

Es la ruta de acceso de las personas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. Consta de dos etapas: reclutamiento y selección.

1.2.6.1 Reclutamiento

“Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo...el reclutamiento es un proceso de doble vía que comunica y divulga las

oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.” (3:95)

El objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. En esta etapa la empresa de telecomunicaciones convoca a los posibles aspirantes a sus vacantes, suministrando de insumos la siguiente etapa del proceso.

a. Fuentes de reclutamiento

La organización debe decidir en donde aplicará su reclutamiento, pues puede realizarlo a lo *interno* o a lo *externo*, entendiéndose que a lo interno buscará candidatos que trabajan en la organización y a los cuales realizará ofertas de ascensos, o transferencias para cubrir su vacante; mientras que a lo externo se refiere a la publicación y atracción de candidatos que se encuentran en el mercado de recursos humanos (MRH).

El mercado de recursos humanos (MRH), es el conjunto de candidatos al empleo, es decir, que se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar o que están trabajando pero que quieren buscar otro empleo.

Para una mejor comprensión, a continuación se presentan las principales diferencias entre el reclutamiento interno y el externo:

Gráfica 2

Diferencias entre reclutamiento interno y externo

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none">• Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.
<ul style="list-style-type: none">• Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización	<ul style="list-style-type: none">• Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.
<ul style="list-style-type: none">• Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.	<ul style="list-style-type: none">• Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.
<ul style="list-style-type: none">• Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.

Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Año 2002. Página 97

Ambas fuentes tienen sus ventajas y desventajas, pero cualquiera que sea la decisión de la fuente a utilizar, deberá estar fundamentada en el análisis del puesto vacante, el cual determinará la procedencia de los candidatos más apropiados para el cargo.

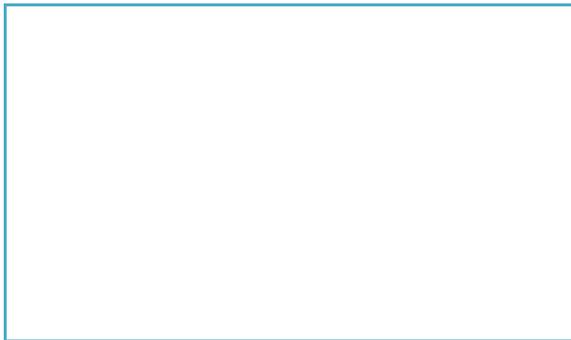
En la empresa de telecomunicaciones se utilizan ambas fuentes, dependiendo el puesto vacante.

Cada fuente de reclutamiento, tiene técnicas de reclutamiento asociadas, que permiten utilizar el medio apropiado para convocar y atraer a los candidatos apropiados; a continuación se presentan algunas de las técnicas más utilizadas, no obstante existen otras que pueden ser válidas dependiendo la posición vacante.

Gráfica 3

Técnicas de reclutamiento interno y externo

Técnicas de reclutamiento interno	Técnicas de reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none">• Carteleras Informativas: son espacios físicos en el que se publican avisos relacionados con la organización, ubicados en lugares accesibles a sus empleados, que mediante escritos atractivos, se presentan las oportunidades de empleo existentes.	<ul style="list-style-type: none">• Avisos en periódicos y revistas especializadas: estos a su vez pueden ser locales o regionales, útiles para atraer candidatos del MRH considerando su circulación, en cualquier caso, lo importante es redactar un anuncio siguiendo las características representadas por las letras AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) éstas características pretenden provocar una reacción en el candidato para acercarse a entregar su documentación en el lugar indicado por el anuncio, el cual inclusive puede ser a través de un medio electrónico.
<ul style="list-style-type: none">• Intranet: sitio privado de internet de una organización, en el que pueden lanzarse las convocatorias a los puestos vacantes, incluso aplicar en línea. Los alcances dependerán de las posibilidades de interacción que posea el espacio.	<ul style="list-style-type: none">• Agencias de reclutamiento: son intermediarios en el proceso de reclutamiento y pueden facilitar bases de datos de personas del MRH de diferentes perfiles, las cuales operan como entidades privadas lucrativas o bien asociadas a cámaras, universidades y ONGs sin fines de lucro, sino como un valor agregado de sus socios, miembros o usuarios.
<ul style="list-style-type: none">• Boletines internos: escritos redactados especialmente para informar las oportunidades de empleo disponibles en la organización, enviados físicamente o por medios electrónicos a los empleados.	<ul style="list-style-type: none">• Sitios de reclutamiento por internet: son sitios de Internet especializados en ofertas de empleo. Su popularidad ha incrementado en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. Por ésta razón una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a estos sitios.
<ul style="list-style-type: none">• Promociones: siguiendo las políticas internas definidas por la organización, la notificación de vacantes a los empleados de la compañía, para que accedan a nuevas oportunidades.	<ul style="list-style-type: none">• Referidos de empleados: sistema de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos que estimula a los empleados a que recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes)• Base de datos de candidatos: son registros digitales de candidatos que participaron en reclutamientos anteriores. Es un patrimonio que poseen algunos departamentos de recursos humanos organizados.• Carteles o avisos: sistema de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez, que mediante publicaciones estáticas en lugares visibles y



concurridos (autobuses, estacionamientos, calles transitadas), permite reclutar cargos sencillos.

- **Consulta en archivo de candidatos:** las organizaciones generalmente reciben solicitudes de empleo de personas que se presentan en cualquier momento a la organización y que no han sido consideradas o admitidas en otros procesos de reclutamiento, por lo que pueden ser un capital por aprovechar.

Fuente: Elaboración propia, Año 2012.

Algunas de las anteriores técnicas, son conocidas y aplicadas en la empresa de telecomunicaciones, siendo la de “Referidos de Empleados”, una de la que les ha causado mejores resultados.

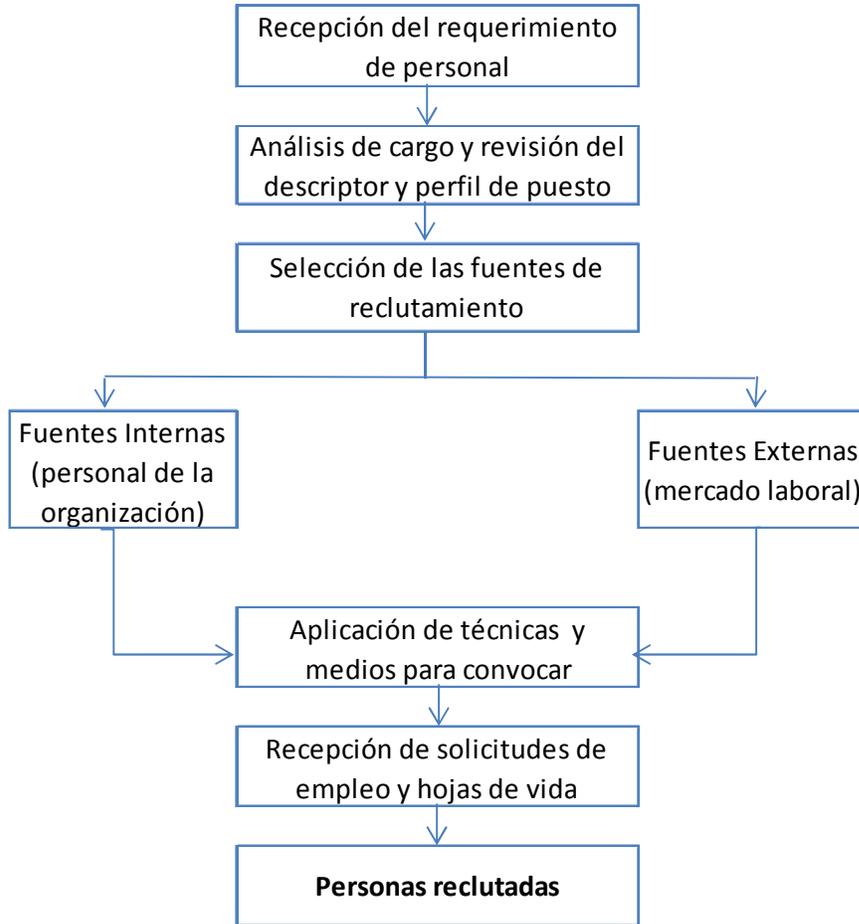
b. Proceso de reclutamiento

Este inicia con la debida planeación del recurso humano; la recepción de las requisiciones de personal y la descripción y análisis de cada puesto permitirán conocer las características, funciones y responsabilidades del puesto vacante y servirán de información base para ejecutar el proceso de reclutamiento. El reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos y termina con la recepción de solicitudes de empleo y hojas de vida, de las cuales se obtiene un grupo de solicitantes que reúnen los requisitos del puesto vacante y que serán los insumos en la etapa siguiente: la selección

Para una mejor comprensión de las etapas que se sigue, se presenta la siguiente gráfica.

Gráfica 4

Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia, agosto 2012

Para que el proceso de reclutamiento cumpla con su objetivo, debe fundamentarse en la correcta solicitud del candidato que se busca o requisición de personal y la actualizada descripción y análisis del puesto vacante, las cuales con la debida selección de la fuente y la técnica, atraerán a los candidatos idóneos para el puesto.

c. Instrumentos de reclutamiento

Como se explica en el proceso de reclutamiento, este se ejecuta siguiendo una serie de pasos, los cuales incluyen la utilización de diferentes instrumentos, que

permiten obtener insumos necesarios para la correcta ejecución del proceso. Estos se presentan a continuación:

◆ **Requisición de personal**

Constituye el primer instrumento básico en el inicio del proceso de reclutamiento, ya que tanto el reemplazo o la creación de un puesto de nuevo, debe ser notificado por escrito, a través de una solicitud al departamento de recursos humanos o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento al que corresponde, horarios de trabajo, breve descripción de funciones, asignación presupuestaria y autorizaciones correspondientes en la línea de mando relacionada.

El departamento de recursos humanos de la empresa de telecomunicaciones, no siempre recibe una requisición de personal del área solicitante, cuando las vacantes se originan por un reemplazo, lo que ya les ha generado malos entendidos por los vacíos de información y pérdida de tiempo valioso, confirmándose así; la importancia del uso de este instrumento en la etapa de reclutamiento de personas.

◆ **Descriptor de puestos**

El descriptor de puestos, es el segundo instrumento necesario para un reclutamiento exitoso, y necesario especialmente para la etapa de análisis del cargo. Como ya vimos anteriormente, en este documento se define claramente lo que hace el ocupante del puesto, como lo hace y porqué lo hace. “La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.” (3:183)

Con la descripción completa del cargo, sigue el análisis del perfil de cargos, que aborda los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo.

◆ **Análisis de cargo o perfil de puesto.**

“Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimiento, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada”. (3:184) El análisis del puesto se realiza a partir de la descripción del puesto. “Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.” (3:185)

◆ **Formularios de solicitud de empleo**

Es un instrumento que permite recopilar de forma organizada la información de cada candidato y que sirve a los reclutadores como herramienta para formarse un criterio de los solicitantes. “El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización.” (3:97)

“Los formularios de solicitud de empleo tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información sobre los candidatos que se han obtenido a través del proceso de reclutamiento. Incluso en los casos en que los mismos candidatos ofrecen información detallada en su curriculum vitae, las empresas suelen exigir que se llene un formulario de solicitud de empleo para disponer de información comparable con la que se obtiene de los otros candidatos.” (10:176)

Para que un formulario de solicitud de empleo sea efectivo debe contener la siguiente información: datos personales, situación laboral, formación académica, antecedentes laborales, referencias, integridad de la información proporcionada.

Al respecto, en la empresa de telecomunicaciones no se utiliza este instrumento, sino únicamente solicitan las hojas de vida a los interesados, las que no guardan ningún formato específico, y al momento de comparar los distintos candidatos, resulta tardado, subjetivo e inexistente de homogeneidad al no contener el mismo tipo de información de los candidatos, por lo que sin duda alguna, este es un instrumento que podrán utilizar para corregir las deficiencias actuales.

1.2.6.2 Selección de personal

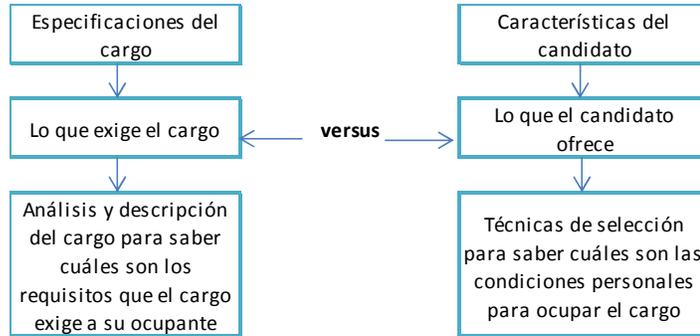
La selección del personal es el proceso que funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

“La mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección.” (3:111)

A continuación se presenta un gráfico que explica la selección como un proceso de decisión y elección comparativa.

Gráfica 5

Selección comparativa de personal



Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato. Año 2002. Página 112

En este sentido, la selección es un sistema de comparación y elección (toma de decisión), por lo tanto debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. Esta comparación debe estar basada en la información del puesto.

Existen cinco formas de recolectar la información relacionada con el cargo que va a cubrir:

Tabla 2

Formas de recolectar información del cargo

Forma	Descripción
1. Técnica de los incidentes críticos:	Es una técnica en la que el gerente del área anota las características deseables que mejorarán el desempeño y las indeseables que empeorarán el desempeño, para investigarlas en el proceso de selección en los aspirantes al cargo.
2. Descripción y análisis del cargo:	Como ya explicamos anteriormente, la descripción del puesto es el inventario del contenido del cargo y el análisis del cargo, establece los requisitos que el cargo exige al ocupante.
3. Requisición de personal:	Como se presentó en el reclutamiento, es el instrumento que inicia el proceso y en él, el gerente solicitante registra los requisitos y características deseables de la persona a buscar. Este documento es de mucho valor en organizaciones que no cuentan con descripciones de puestos.

4. Análisis del cargo en el mercado:	Este procedimiento es útil en posiciones nuevas, de las que no se cuenta con información dentro de la organización o bien para saber lo que están haciendo otras organizaciones en el mercado. El cargo comparado se denomina cargo representativo o cargo de referencia (benchmark job)
5. Hipótesis de trabajo:	En caso que ninguna de las anteriores sea factible, puede realizarse una previsión aproximada del contenido del cargo y los requisitos exigidos al ocupante. La hipótesis de trabajo se refiere a plantear ideas anticipadas sobre el cargo.

Fuente: Elaboración propia, año 2012.

Con esta información sobre el cargo y el perfil del ocupante, el proceso de selección puede convertirla a una *ficha de especificaciones sobre el cargo o ficha profesiográfica*.

“La ficha de especificaciones constituye una descripción de las características que debe tener el ocupante del cargo. Con base en ella, el seleccionador podrá saber qué investigar en los candidatos en el curso del proceso de selección.”
(3:117)

d. Técnicas de selección

Con la información del cargo el siguiente paso es obtener la información de los candidatos, por lo que deben elegirse las técnicas de selección apropiadas para conocer y escoger a los candidatos. Estas se agrupan en 5 categorías:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimiento o capacidad
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación
- Pruebas de honestidad
- Exámenes médicos

“Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de

selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo.” (3:118)

Dependiendo la dificultad del cargo, debe decidirse cuáles técnicas aplicar. Generalmente en cargos sencillos se aplican una o dos técnicas, mientras que en cargos complejos todas son oportunas para conocer a los candidatos.

A continuación, se profundiza en las características de cada técnica:

Tabla 3
Técnicas de selección

Técnica	Definición
a. Entrevistas de selección:	Es la técnica de selección más utilizada. “...es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.” (3:119) Durante la entrevista se procura estimular al candidato (entradas) para verificar sus reacciones (salidas), con el objetivo de establecer relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. Dependiendo el formato de las preguntas y las respuestas requeridas, éstas pueden ser: Entrevista totalmente estandarizada, estandarizada sólo en las preguntas, dirigida y no dirigida. La elección del tipo de entrevista dependerá de la destreza y preparación del entrevistador.
b. Pruebas de conocimiento o de capacidad:	“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (3:124) Evalúan la pericia del candidato en el manejo del computador, la operación de máquinas especializadas, etc. Las pruebas de conocimiento o capacidad por su forma pueden ser: orales, escritas o de realización.
c. Pruebas psicométricas	“Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles. Por esta razón, las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales y objetivas no tienen: predictibilidad, validez y precisión.” (3:126)

Técnica	Definición
	<p>La aptitud es la predisposición natural para determinada actividad o trabajo, existe sin aprendizaje previo, entrenamiento, ni ejercicio. Las aptitudes dependerán de la ficha profesiográfica del cargo. Dentro de las pruebas psicométricas, se encuentra la del factor general (Factor G) que mide la inteligencia general, en la que se evalúan siete aptitudes: aptitud verbal, fluidez verbal, matemática, espacial, memoria asociativa, aptitud perceptiva, y razonamiento abstracto.</p>
<p>d. Pruebas de personalidad</p>	<p>Estas pruebas investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos), es decir, el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, motivación, etc.</p> <p>Tanto la aplicación como su interpretación, deben estar a cargo de un psicólogo.</p>
<p>e. Pruebas de honestidad</p>	<p>Son utilizadas para medir las tendencias de las personas a involucrarse en: robo, soborno, drogas, acoso sexual, grupos delictivos y para determinar el grado de lealtad y credibilidad de los candidatos. Se aplican a discreción en puestos de confianza por la información o recursos que manejan, así como en puestos operativos que manejan valores o activos de la compañía.</p>
<p>f. Exámenes médicos</p>	<p>El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.</p>
<p>g. Verificación de referencias y antecedentes</p>	<p>En esta etapa, se trata de confirmar que la información proporcionada por el candidato, corresponde con su realidad. “Un primer elemento es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener.” (10:215)</p> <p>Por otro lado, las referencias laborales abordan la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo y son más confiables que las personales, pues éstas últimas sólo permiten validar aspectos relevantes del carácter y comportamiento del candidato. La forma de realizar la verificación es mediante llamadas telefónicas o por escrito a través de cartas de referencia laboral selladas y firmadas por los empleadores o bien por correo electrónico.</p> <p>En Guatemala, para validar la confiabilidad del candidato en la sociedad, es común solicitarle la presentación de una certificación de antecedentes penales y policíacos, emitida por las entidades correspondientes, para demostrar que no tiene pendientes con la ley.</p>

Fuente: Elaboración propia, año 2012.

En conclusión, cada técnica proporciona información específica de los candidatos, pero cuanto mayor sea el número de técnicas utilizadas, mayor será el costo operativo para la organización, por lo que las pruebas a utilizar en cada puesto vacante, debe estar debidamente fundamentada, para que justifiquen su utilización.

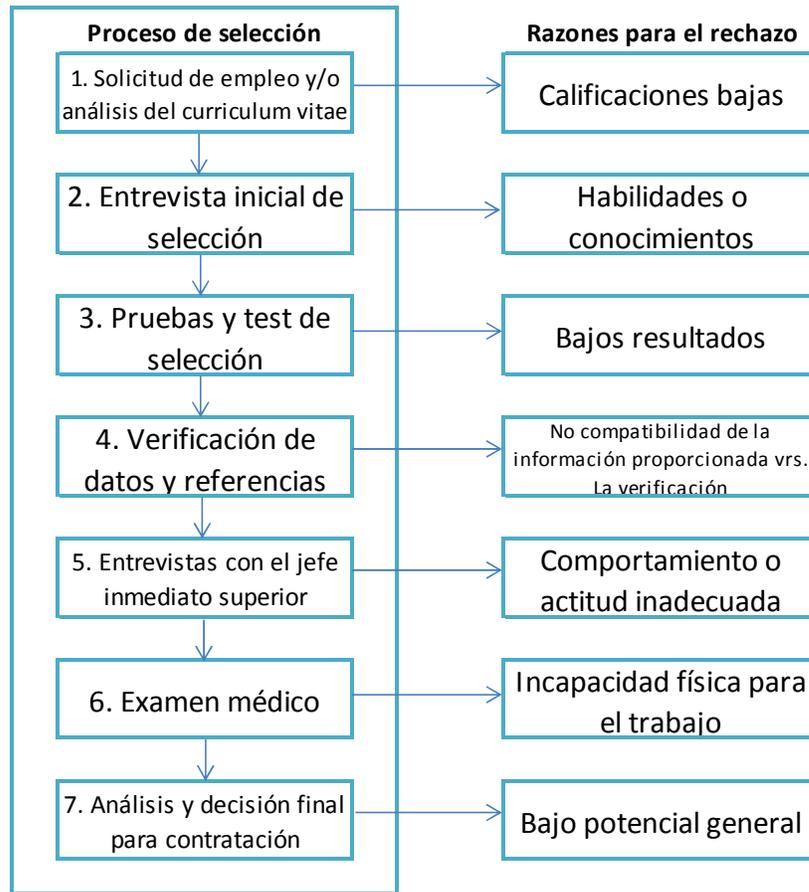
b. Proceso de selección

Siendo la selección el proceso de escoger los mejores candidatos para la organización, y habiendo expuesto anteriormente la selección como un proceso de comparación, decisión y elección, podemos definir que: “La selección entonces como proceso, está compuesta de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Los candidatos que superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes. Si no consiguen superar las dificultades, son rechazados y salen del proceso. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales las más costosas y sofisticadas.” (3:130)

A continuación se presenta un gráfico que presenta esta secuencia de pasos, para una mejor comprensión:

Gráfica 6

Proceso de selección como secuencia de etapas



Fuente: Elaboración Propia, año 2012. (Adaptado del proceso de selección como secuencia de etapas, del libro “Gestión del talento humano”. Idalberto Chiavenato. Año 2002. Página 131)

Seguir un proceso estructurado es imprescindible para obtener los resultados esperados, costos acordes al proceso, tiempos de ejecución apropiados y reducir deficiencias en la elección de los más aptos.

“El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos válidas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar

con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia reside en alcanzar resultados 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.” (3:132)

c. Instrumentos de selección

La selección utiliza en sus diferentes etapas, instrumentos útiles para recopilar insumos para su proceso de decisión, entre los más representativos, no limitados al proceso están:

◆ Especificaciones del cargo

Este instrumento que se origina del análisis del cargo, incluye los requisitos intelectuales, físicos, requeridas en los candidatos y expone las responsabilidades y condiciones de trabajo a las que estarán sujetos, con el único objetivo de considerar estos aspectos, en los candidatos solicitantes al cargo.

◆ Los test y pruebas de selección

Dependiendo las técnicas seleccionadas para el puesto vacante, estas permiten descubrir las capacidades de una persona en relación al manejo de uso de palabras, números, razonamiento lógico, relaciones espaciales y competencias.

◆ La guía de entrevista

Documento preparado anticipadamente para realizar una entrevista que cumpla con los siguientes objetivos: conocer al candidato, juzgar si es válido para el puesto para el que se le busca de acuerdo a su experiencia y competencia e informar al candidato sobre el puesto y la empresa. Adicionalmente, a través de éste instrumento se lleva una secuencia lógica y ordenada de la información a

abordar, permite manejar homogéneamente la entrevista con cada candidato y reducir la omisión de aspectos importantes.

◆ **Informe de entrevista**

Este instrumento permite el registro de la información proporcionada en la entrevista de forma organizada y homogénea, por cada candidato. Ayuda al entrevistador a registrar lo importante, sin perder la atención y secuencia de la entrevista. Reduce las interrupciones, pérdida de tiempo, y facilita la comparación de la información de cada contendiente al cargo.

◆ **Informe de validación de referencias**

Registra los resultados de la validación de antecedentes laborales de cada candidato, confirma su realización, resultados y personal a cargo de dicha validación. Organiza la información para ser comparada con el resto de candidatos.

d. Contratación

La contratación es el paso con el que se finaliza el proceso de selección de personal, en donde la organización ya eligió a la persona idónea para el puesto vacante.

“Se trata de la formalización de la futura relación de trabajo, con apego a la ley, para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.” (2:192)

1.2.6.3 Rotación de personal

“La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. Existen dos tipos de desvinculación:

1. Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral.

2. Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral.” (3:74)

La rotación de personal se expresa por medio de una relación porcentual entre varios factores; existen diferentes fórmulas para calcularla, pero cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, se utiliza la siguiente fórmula, en la que se consideran únicamente las desvinculaciones voluntarias o involuntarias, pero no los ingresos de personal.

$$IR = D * 100 / PE$$

En donde:

IR= Índice de rotación

D= Número de empleados desvinculados

PE= Promedio de empleados

Según el informe anual de la firma PriceWaterhouseCoopers “PwC Saratoga - análisis estratégico de recursos humanos 2011-2012” en su apartado de

Indicadores de Latinoamérica, la media de rotación en el sector servicios en donde se encuentra la empresa de telecomunicaciones es de 10.9%.

La importancia de monitorear el índice de rotación de personal reside en considerar el impacto de este, en costos, tiempo invertido en capacitaciones y otros aspectos de la organización.

La reposición de personal, genera costos para las organizaciones que deben ser observados para evitar impactos negativos. A continuación, se presenta un gráfico que muestra por proceso, los rubros involucrados:

Tabla 4
Los costos de la reposición debidos a la rotación

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
Proceso de reclutamiento del empleado	Entrevista de Selección	Programa de integración	Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.)
Propaganda	Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento	Inducción	Pago de prestaciones
Visita a escuelas, universidades, cámaras, etc.	Aplicación y calificación de test	Costos directos de la formación	Entrevistas de separación
Atención a los candidatos	Tiempo de los seleccionadores	Tiempo de los instructores	Costos del outplacement
Tiempo de reclutadores	Verificación de referencias	Baja productividad durante la formación	Puesto vacante hasta encontrar sustituto
Cuestionarios y costo de procesamiento	Exámenes médicos de laboratorio		

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano. Año 2009. Página 93

1.2.7 Aplicación de personas

Este proceso de la gestión del talento humano, se refiere básicamente a asignar y posicionar a las personas en sus actividades dentro de la organización. Es

decir, una vez cubiertos los procesos de reclutamiento y selección del personal, el siguiente paso es la integración de los nuevos miembros a la organización.

Como parte de ésta investigación, se profundizará en la orientación de las personas o inducción y el diseño de cargos al abordar la revisión y actualización de los descriptores de puestos como elementos claves del proceso de admisión; entendiendo que el proceso de aplicación de las personas es un concepto más amplio que abarca el diseño organizacional y la evaluación del desempeño humano, los cuales no serán abordados en ésta investigación.

Por lo anterior, iniciamos con definir la orientación o inducción de personal.

1.2.7.1 Orientación o inducción de personal

Concluida la selección, debe darse continuidad al proceso para construir un equipo productivo de trabajo, por lo que los primeros días y semanas son cruciales para integrar a la persona nueva en la organización.

La inducción entonces, “es el proceso mediante el cual se convierte al personal de nuevo ingreso en parte integrante de la organización transmitiéndole la información necesaria para que le permita rendir al máximo su potencialidad.” (4:260)

Según Edwin B. Flippo inducción es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.

Algunos otros autores utilizan términos como *orientación de las personas* o *socialización organizacional*, como mostraremos a continuación:

Para Idalberto Chiavenato, *la orientación de las personas* es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos.

Mientras que la socialización organizacional “es la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.” (6:335)

En lo que todos los autores coinciden, es que debe existir el momento para iniciar al nuevo empleado en la organización.

Importancia de la inducción

El trabajador que presta sus servicios por primera vez en una empresa, se caracteriza por:

- a) Actuar con inseguridad, al desconocer las tareas que se le asignarán y por consiguiente, los procesos que debe utilizar para realizarlos.
- b) No conoce al personal que labora dentro de empresa, lo cual lo hace sentirse ajeno a la organización.
- c) Desconoce la estructura administrativa de la empresa y la relación que su puesto tiene dentro del sistema.
- d) No tiene certeza de las condiciones laborales bajo las cuales es contratado y por lo tanto, ignora las obligaciones que contrae y los derechos que adquiere.

Es importante que el trabajador de nuevo ingreso reciba una buena impresión de la organización en su primer día de trabajo, toda vez que esta experiencia queda grabada en su memoria. El nuevo empleado debe sentirse aceptado por el grupo con el que laborará, necesita sentir el apoyo y colaboración que se le pueda brindar en el desenvolvimiento de su trabajo y sobre todo, necesita que se le oriente para desarrollar sus actividades en forma eficiente y eficaz.

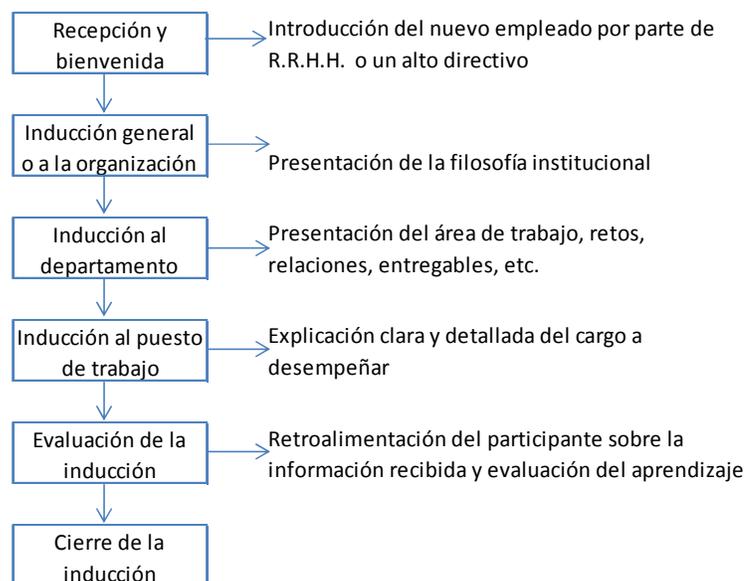
Cuando al nuevo empleado no se le informa sobre las políticas, procedimientos y funcionamiento de la organización y sobre todo la forma en que su trabajo contribuye en el proceso general de producción o prestación de servicio, se crea en él, un sentimiento de insatisfacción; actúa en forma mecánica y rutinaria y no se interesa por mejorar su trabajo o prestar su colaboración a otros miembros de la administración.

b. Proceso de inducción

“Una vez el trabajador es seleccionado y contratado en una empresa, da inicio el proceso de Inducción. Por medio de este proceso se pretende convertirlo en parte integrante de la institución y adaptarlo en forma rápida al quehacer del puesto para el que fue contratado. Para lograr la adaptación, se le dota de la información necesaria, que le permita conocer la organización en general, el departamento en el que se ubicará y las tareas que le corresponderá desarrollar.” (5:260)

Gráfica 7

Proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia, año 2012.

Tanto las deficiencias como las insuficiencias de los empleados son detectadas en este período de transición, lo que le da a la empresa la ventaja de introducir una cultura de innovación y educación permanente desde el principio.

c. Propósitos de la inducción

Cumple varios propósitos, entre los que destacan:

- a) Reducir la ansiedad de las personas: temor a fracasar en el trabajo.
- b) Reducir la rotación: elimina sentimientos de ineficiencia en los nuevos empleados, que los motiven a renunciar.
- c) Economizar tiempo: para conocer la organización, trabajo y colegas, al ser un proceso estructurado.
- d) Desarrollar expectativas realistas: los nuevos empleados sabrán lo que se espera de ellos y los valores exigidos por la organización.

En general un programa de inducción pretende lograr la incorporación del nuevo empleado, en forma funcional y social, tan pronto como sea posible, a la organización y al ambiente laboral.

d. Métodos de la inducción

El proceso de inducción busca proporcionar al trabajador la información que facilite conocer la organización, razón por la cual es recomendable que la misma se lleve a cabo en forma gradual, otorgándole el tiempo necesario, con el fin de que pueda asimilar de mejor manera, la información que se le proporcione.

En tal sentido, y según el nivel de información que desee suministrársele al trabajador de nuevo ingreso, los métodos de inducción a utilizar son los siguientes:

◆ **Método de inducción institucional**

La inducción institucional, es la información que se brinda prácticamente a todos los empleados e incluye temas generales de la organización: historia, misión, visión, políticas, reglamentos, prestaciones y servicios al personal. Estos aspectos se complementan a menudo con un manual de inducción o una presentación audiovisual.

◆ **Método de inducción al departamento**

Cuando el nuevo empleado tiene conocimiento de lo que es la organización en general, corresponde proporcionarle información acerca del departamento en que desarrollará su actividad.

Esta información se enfoca en dos aspectos principales: Los objetivos específicos y las funciones del departamento.

En cuanto a los Objetivos específicos, cada departamento tiene fines específicos u objetivos que contribuye a alcanzar los objetivos generales de la empresa. Estos deben darse a conocer al nuevo empleado, ya que a través del trabajo en equipo, serán cumplidos de manera eficaz y eficiente.

Respecto a las Funciones del departamento, consiste en dar a conocer al nuevo empleado las distintas funciones que tiene a cargo el departamento al que pertenece y las atribuciones relacionadas con cada una de ellas. Además, en este punto se presentan los puestos que integran el departamento y las atribuciones que atienden con el fin de cumplir las funciones del departamento, incluyendo la relación entre puestos, lo que ayudará al empleado posteriormente a identificar supervisores, compañeros de trabajo y subordinados cuando sea necesario.

◆ **Método de inducción al puesto**

La inducción al puesto se enfoca básicamente en las funciones y deberes específicos del empleado de nuevo ingreso como: ubicación del puesto de trabajo, labores a cargo del empleado, normas específicas de seguridad, descripción del puesto, objetivo del puesto, relación con otros puestos. En síntesis, guiará al nuevo trabajador para que comprenda cómo debe realizar sus tareas y creará en él una actitud favorable hacia la empresa.

Para brindar una orientación adecuada al nuevo empleado se debe elaborar un documento que contenga los tres métodos de inducción antes mencionados, así se le proporcionará información completa sobre la empresa de Telecomunicaciones.

e. Instrumentos de inducción

En la planeación y ejecución de esta etapa, se utilizan diferentes instrumentos como:

- ✓ Reglamento interior de trabajo
- ✓ Contrato laboral
- ✓ Descripción de puestos
- ✓ Manuales de organización, procedimientos, etc.
- ✓ Folletos
- ✓ Kit de bienvenida
- ✓ Películas institucionales

1.2.7.2 Diseño de Cargos

Como parte del proceso de aplicación de personas, este tema debe abordarse ya que las organizaciones parten para la ejecución de sus actividades, de su diseño organizacional; el cual representa la arquitectura de la organización.

“El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.”(4:167)

“El diseño de cargos con constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- a. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- b. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- d. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.”(4.167)

“La descripción de cargos no es estable, ni estática, ni definitiva, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que experimenta la organización.” (4:168)

Diferenciamos entonces los 4 conceptos básicos relacionados con el diseño de cargo:

a. Cargo: “Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.” (4:165).

b. Análisis de cargos: “Proceso sistemático para recoger información sobre los aspectos más importantes relacionados con la actividad de un cargo.” (4:187)
Descripción de cargos: “Resumen escrito del cargo como unidad organizacional identificable.” (4:187)

c. Especificación del cargo: “Explicación escrita de los conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos, y características necesarias para desempeñar de manera adecuada determinado cargo.” (4:187)

1.2.7.3 Métodos de recolección de datos sobre cargos

Existen diferentes métodos para el diseño de cargos: cuestionario, observación y entrevista; todos con sus ventajas y desventajas, siendo los más utilizados el método de la entrevista y observación por tener una participación activa en el analista del cargo.

Método del cuestionario: La recolección de la información se realiza a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al supervisor. (4:188)

Método de observación: “La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos como operadores de máquinas, secretarios, etc. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.”

Método de entrevista: “La obtención de datos acerca de los cargos se puede realizar a través de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar.” (4:186)

“Los principales temas abordados en una entrevista característica sobre cargos son:

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
2. ¿Qué hace usted?
3. ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
10. ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
11. ¿Quién es su superior inmediato? ¿De qué le informa?
12. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta.” (4:186)

a. Etapas del proceso de análisis de cargos

Comprende seis pasos que deben observarse:

“Paso 1: Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.

Paso 2: Definir la información requerida para el análisis de cargos.

Paso 3: Seleccionar los cargos que se deben analizar.

Paso 4: Recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos.

Paso 5: Preparar los descripciones de cargos.

Paso 6: Preparar las especificaciones de cargo.” (4:189)

1.2.7.4 Utilidad de la descripción y el análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos son la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. El programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios, la evaluación de desempeño, etc. Casi todas las actividades de RH se basan en la información proporcionada por la descripción y el análisis de cargos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Justificación

En la empresa de telecomunicaciones, se han detectado resultados deficientes en la gestión del talento humano, los cuáles se evidencian principalmente con la alta rotación de personal de nuevo ingreso que presenta. Esta situación, también impacta negativamente a la organización, incrementando sus costos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

Las deficiencias se producen en procesos claves de la organización, cuya importancia radica en que los empleados de la organización, son esos socios del proceso productivo, que aportan conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; por lo que un manejo inapropiado del talento organizacional, restará recursos y oportunidades en la organización, lo que obliga a investigar objetivamente la situación imperante, para identificar las causas que han originado la problemática que presenta y así plantear una propuesta que la resuelva.

2.2 Metodología

En la presentación de este diagnóstico, se utilizó información obtenida en la investigación científica aplicada a la empresa de telecomunicaciones, durante el mes de agosto de 2012.

Para tal efecto, se aplicaron 2 métodos generales de investigación: el método científico y el método deductivo-inductivo. Del método científico se emplearon sus tres fases: fase indagadora, recopilando información de diferentes fuentes primarias; fase demostrativa, para relacionar la información obtenida con la problemática objeto de investigación y comprobar hipótesis, así como analizar cuantitativa y cualitativamente la información y fase expositiva para presentar los resultados en el informe a continuación.

El método de deductivo-inductivo por su parte, permitió dar valor a la observación realizada e información recabada de los procesos investigados, pudiendo obtener mediante el análisis de la información, conclusiones que muestran la situación actual de la organización, partiendo del estudio de fenómenos o situaciones particulares que permitieron inferir la situación de la empresa en la temática investigada.

Respecto a las técnicas utilizadas en la investigación, se eligieron tres: la primera fue la realización de una *investigación bibliográfica* sobre libros de autores especializados en la temática objeto de investigación; la segunda fue la aplicación de *un censo* a todo el personal laborante, para captar de primera mano la situación y la tercera técnica fue la *observación directa*, para confrontar la información obtenida y ampliar y aclarar la información.

Los instrumentos están relacionados con las técnicas elegidas, por lo que se utilizaron fichas de estudio y bibliográficas en la investigación bibliográfica, cuestionario, guías de entrevista y de observación directa, para recabar la información, y cuadros de vaciado para tabular y facilitar la interpretación de los resultados.

Para comprobar la efectividad de los instrumentos que se utilizaron, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de personas, con las que se evaluó

cada instrumento, aplicándose los correctivos necesarios para obtener los instrumentos finales.

La investigación abarcó a toda la organización, y se encuestó a sus 54 empleados, conformados en 28 cargos distintos, pertenecientes a los departamentos de, gerencia de ventas, gerencia de servicio al cliente, gerencia regional de tecnología, gerencia de mercadeo, gerencia regional de finanzas y administración, asesoría jurídica y gerencia general. Por otro lado, se realizaron entrevistas guiadas a los catorce jefes de área y la responsable de recursos humanos de la empresa, se investigó en bibliografía de autores especializados en el tema y se aplicó la observación directa para ampliar y comprobar la veracidad de la información que se presenta en los siguientes numerales.

2.3 Antecedentes

La empresa de telecomunicaciones nace hace siete años, bajo la inversión de un grupo de ejecutivos emprendedores, cuyo propósito inicial fue potencializar la inversión que ya tenían en un país vecino, extendiendo sus operaciones en Guatemala.

Visionarios y hábiles financieros, constituyeron en este país una representación comercial y operativa; haciendo uso de sus conocimientos en economías de escala, desarrollaron únicamente las funciones básicas necesarias y aprovecharon su capacidad instalada en el país vecino, para soportar el resto de funciones para Guatemala.

Esta decisión, les trajo una serie de ventajas, dentro de las que destacan: reducción de costos operativos, regionalización de sus operaciones comerciales, aumento de dividendos, mejor aprovechamiento de su capacidad instalada, entre otras.

Desde sus inicios en el mercado, la empresa atiende principalmente clientes del sector productivo, que van desde pequeños empresarios con dos o más radios, hasta grandes compañías con varios cientos de usuarios, tanto del sector público como privado.

Su portafolio de servicios es amplio y está estructurado con una diversidad de planes de servicio que incluyen los equipos de radio transmisión o únicamente el servicio de radiocomunicación si el cliente ya cuenta con sus propios equipos. Las tarifas del servicio y los equipos están en función del plazo, cobertura y modelo de los radios que el cliente elija.

También ofrece otros servicios de comunicación que denomina “suplementarios” y “a la medida”, para clientes que requieren de soluciones de comunicación más complejas, por lo que los costos y precios de estos servicios son variables en función de la solución que se desarrolle para el cliente.

En todo caso, la forma de adquisición del servicio, se formaliza mediante suscripción de un contrato de servicios o bien mediante sistema prepago, registrando información general del titular del servicio.

La oportunidad comercial de la empresa, radica fundamentalmente en la necesidad y comportamiento de comunicación de sus clientes, la cual es satisfecha a cabalidad por el sistema de radio que ofertan.

Sólo mediante la comunicación por radio, es posible transmitir un mensaje de voz, de manera instantánea a varios cientos de usuarios desplegados en diferentes puntos geográficos al mismo tiempo, y recibir respuesta del mensaje enviado en la misma medida, por lo que en actividades de coordinación, logística, transporte, seguridad, construcción y otros rubros productivos, el sistema de comunicación por radio es el más efectivo y eficiente.

A continuación se presentan los principales planes definidos por ella, para alcanzar sus propósitos organizacionales.

Visión

Ser la empresa líder en servicios de comunicación productivos, proveyendo a nuestros clientes la mejor solución para comunicación grupal eficiente, en la región centroamericana.

Misión

Brindar servicios de comunicación grupal de calidad, utilizando equipos y sistemas de vanguardia, que permitan a nuestros clientes experimentar comunicaciones eficientes e inmediatas, rentabilizando la inversión de nuestros clientes, empleados, socios y proveedores.

Valores

- *Comunicación:* No damos nada por obvio. No suponemos. Nos esforzamos más en escuchar lo que tratan de decirnos. Si no entendemos preguntamos. Buscamos verificar que nos estamos explicando correctamente. Evitamos etiquetar a nuestros interlocutores o sus mensajes. Evitamos los prejuicios. No consentimos chismes ni rumores. Si no nos llega la información la buscamos. No dejamos pasar las oportunidades de mejorar.
- *Honestidad:* Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo. Respetamos la verdad. Actuamos con exactitud y puntualidad. Honramos y defendemos la propiedad de los demás. Nos comportamos con integridad, de manera coherente.

- *Responsabilidad:* Ponemos cuidado y atención especial en nuestras decisiones. Damos la cara por nuestros actos y sus consecuencias. Asumimos la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer. La responsabilidad es un compromiso esencial con los demás y con nosotros mismos. No eludimos ni olvidamos nuestras deudas. Somos previsivos. Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden. Reconocemos nuestros errores al tiempo que buscamos corregirlos.
- *Respeto:* Apreciamos a quienes nos rodean. Nos esforzamos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares. No menospreciamos a los demás ni sus opiniones. Cuando actuamos tenemos consideración y deferencia con los sentimientos de los demás. No atropellamos a los demás al interactuar con ellos. No insultamos ni maltratamos. No agredimos ni física ni verbalmente a nadie. Tratamos a las personas con dignidad.
- *Superación:* Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad. Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades. Eso nos motiva. Los retos nos inspiran. Nos sentimos realizados como personas con el esfuerzo asumido de manera consciente, porque en ello vemos nuestro potencial. No hacemos las cosas “más o menos” o por “cumplir”. Creemos en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

Objetivos

- Proveer al mercado guatemalteco, servicios de radiocomunicación vanguardistas, que satisfagan sus necesidades de comunicación.

- Maximizar el valor de la empresa, rentabilizando la inversión de nuestros accionistas, bajo una cultura de desarrollo sostenible y responsabilidad social.
- Personalizar soluciones de comunicación, entregando productos y servicios de calidad que atiendan sus operaciones.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Desarrollar y promover la cultura de salud ocupacional y seguridad industrial, como pilar de continuidad del negocio.

2.4 Estructura organizacional

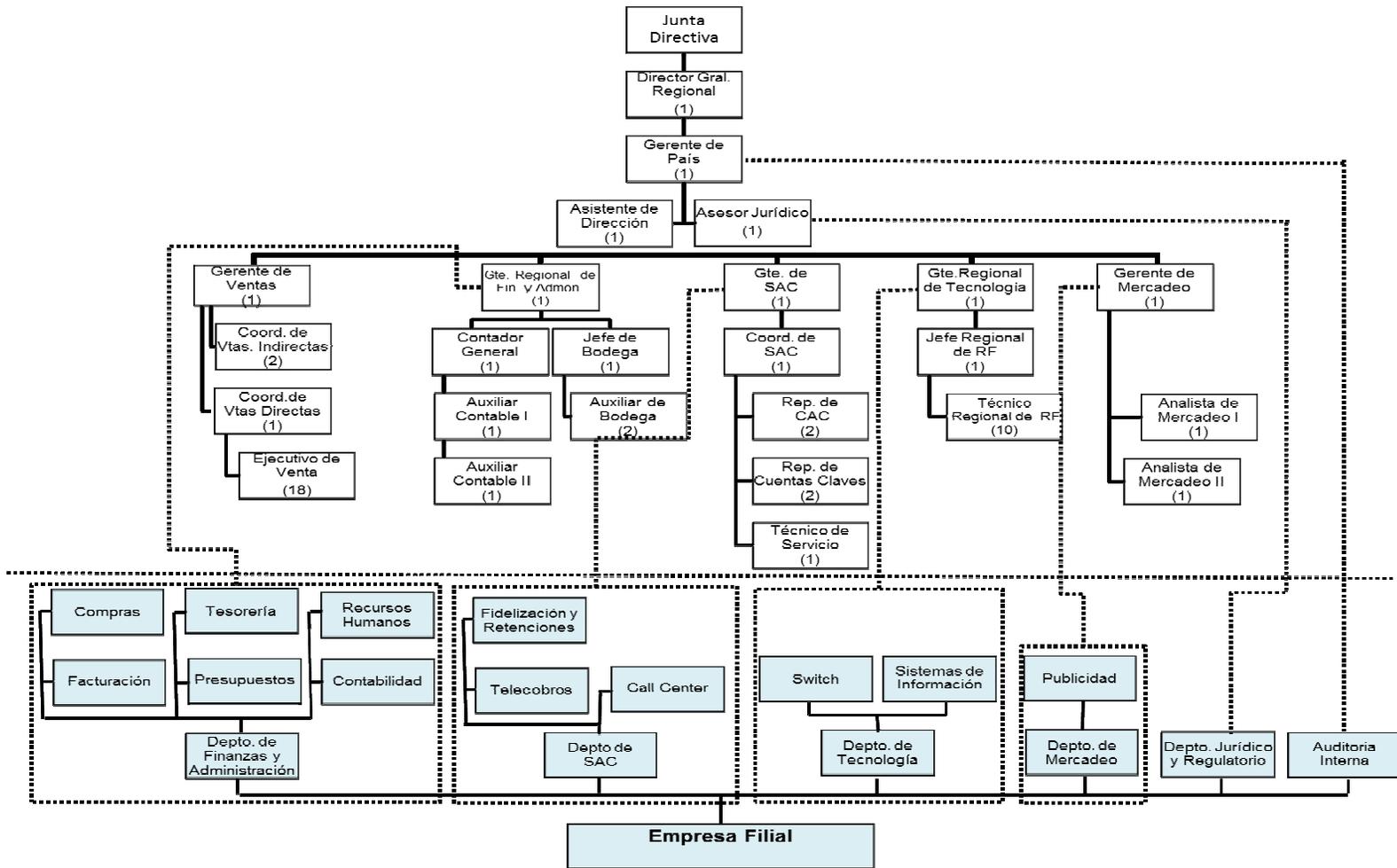
Los directivos de la organización reconocen que para conseguir el éxito de sus propósitos comerciales, no era suficiente contar con un producto y servicio bondadosos, sino hacía falta contar con el personal apropiado.

Hoy en día, cuentan con una estructura local, conformada por veintiocho cargos y cincuenta y cuatro personas, distribuidos en seis gerencias funcionales: Gerencia General, Gerencia de Ventas, Gerencia Regional de Finanzas y Administración, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerencia Regional de Tecnología y Gerencia de Mercadeo.

Al ser una compañía regional, algunas de sus funciones, son operadas remotamente desde la empresa filial instalada en el país vecino; dentro de éste concepto de operación regional, se encuentra el departamento de recursos humanos.

Para lograr una mejor comprensión de la organización, identificar los elementos de autoridad existentes, los diferentes niveles jerárquicos, y la relación entre ellos, a continuación se presenta un organigrama general de puestos.

Gráfica 8
Organigrama general de puestos de la empresa de telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia, agosto 2012.

Como se observa en el organigrama anterior, casi todas las funciones locales son soportadas y/o complementadas por funciones de la empresa filial. El departamento de recursos humanos, es uno de esos departamentos que operan remotamente, para la empresa de telecomunicaciones.

Los recursos humanos con los que cuenta, para satisfacer las necesidades de gestión del talento humano de ambas empresas son: tres analistas de recursos humanos, un analista de planillas y un jefe de recursos humanos.

La gerencia general destaca que para la empresa, es primordial alinear la gestión del talento humano de Guatemala con los objetivos organizacionales y que el desempeño actual que tiene el departamento de recursos humanos es deficiente y debe mejorar.

En los siguientes numerales se presentan los resultados de la investigación realizada a los procesos de admisión y adaptación de los empleados, en la que se revela la situación actual y se identifican las causas que han originado la problemática que presenta.

2.5 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la empresa de telecomunicaciones

Para revelar la situación existente en la empresa de telecomunicaciones se realizó una investigación científica en la que se utilizó la información obtenida de las técnicas e instrumentos preparados para tal fin, aplicados a la organización; los cuales incluyen una investigación bibliográfica de autores expertos y reconocidos en la materia, dos encuestas: una para la totalidad de los empleados y otra dirigida a los jefes de área, una entrevista al responsable del recursos humanos y la aplicación de la observación directa para obtener información

adicional y garantizar la veracidad de la información recabada en las encuestas y las entrevistas realizadas.

Es así como los procesos actuales de la admisión y adaptación del personal de la empresa, se muestran a continuación:

2.5.1 Análisis del reclutamiento

Según la investigación realizada, se determinó que el reclutamiento de personal es realizado por el departamento de recursos humanos e inicia a requerimiento de alguno de los jefes de área de la organización, quienes presentan su solicitud de personal.

Al profundizar en esto, se estableció que el departamento de R.R.H.H., cuenta con un formato de requisición de personal, que no todo el personal interesado conoce y que tampoco ellos exigen como necesario para iniciar el reclutamiento de una vacante. Esta situación, ocasiona la recepción de solicitudes por diferentes medios (correos electrónicos, llamadas telefónicas, solicitudes verbales), que no documentan con claridad las especificaciones del personal que se necesita, información incompleta del requerimiento, y otros contratiempos que dificultan perfilar el candidato a buscar, correctamente y a tiempo.

Se observó que los descriptores de puestos no han sido revisados desde su creación hace siete años, y con las variaciones operativas que ha tenido la organización, hoy en día no constituyen un instrumento base válido para realizar un análisis de cargos que contribuya a un reclutamiento efectivo, al ampliarse el tiempo de investigación de los requerimientos de la vacante por no contar con un instrumento válido que de forma inmediata les permita conocer los requerimientos del cargo y las cualidades del futuro ocupante.

La amplia utilidad de los descriptores de puestos en los procesos de admisión e inducción, está siendo desaprovechada por la organización, ya que sus descriptores desactualizados no reflejan con exactitud las actividades que se ejecutan en la organización, lo que imposibilita realizar análisis de cargos sobre estos instrumentos, de igual forma limita los resultados del reclutamiento y selección en sus acciones de atraer y elegir a los más idóneos e impide la identificación de las necesidades de entrenamiento, para la inducción al cargo de los futuros ocupantes.

Por otro lado, se evidenció que no existe anticipación en la planeación de las necesidades de talento de la organización, sino únicamente se encuentra reaccionando ante los requerimientos que les van realizando.

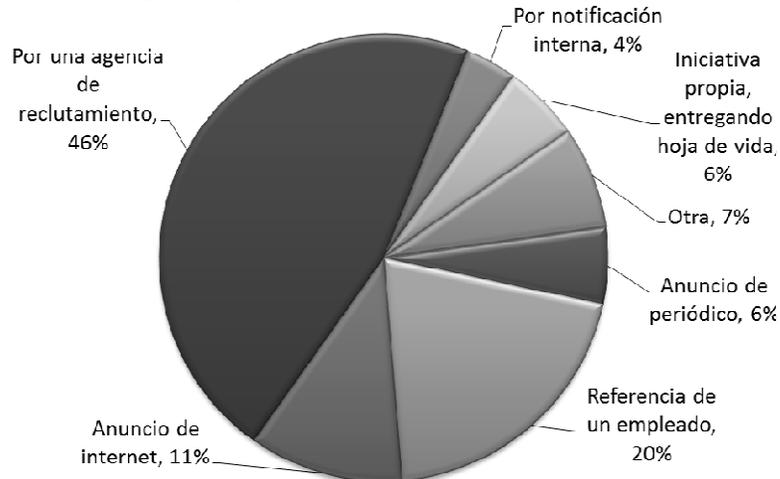
Utilizan tanto las fuentes internas como las externas para convocar a los posibles candidatos de las vacantes, y según informó en la entrevista la responsable de recursos humanos, la decisión de la fuente a utilizar obedece primordialmente al puesto y a la decisión del líder del área que tiene la vacante.

Los medios que más utilizan según recursos humanos son los siguientes: *fuentes internas*: cartelera interna, intranet, y las promociones internas de personal cuando aplican y en *fuentes externas*: periódicos, agencias de reclutamiento, anuncio por internet, referidos de empleados, carteles o avisos y bases de datos de candidatos.

Al encuestar a los empleados al respecto al medio por el que se enteraron del empleo, se pudo determinar que la información varía, respecto a la información proporcionada por recursos humanos, como se aprecia en la siguiente gráfica:

Gráfica 9

Forma en la que el personal se enteró del puesto vacante



Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en agosto 2012.

El 46% del personal ha ingresado por el reclutamiento que realizó una agencia de reclutamiento de personal, situación que incrementa los costos de reclutamiento de la empresa, y el 54% restante ha ingresado por algún medio promovido directamente por recursos humanos. De ese porcentaje, destacan con mayor participación los anuncios de internet y los referidos de empleados sumando en conjunto un 31%, también se devela que son bajas las promociones o transferencias internas y el uso de bases de datos de candidatos.

Siendo tan alto el porcentaje de contrataciones de personal mediante el uso de agencias de reclutamiento, se consultó las razones que motivan esta situación y la respuesta obtenida fue que la mayoría de los requerimientos exigen tiempos de respuesta cortos y al no contar con nutridas bases de candidatos y trabajar remotamente, se dificulta llevar el proceso de reclutamiento directamente, por lo que para resolver las demandas de personal que tienen, hacen uso de este medio cuando el tiempo apremia.

La agencia de reclutamiento con la que trabajan, como política de servicio, les ofrece la garantía de reemplazo del candidato si en los primeros 60 días a partir de la contratación, la empresa no está satisfecha con el desempeño del candidato o si por algún motivo éste decide retirarse. Esta situación si bien procura garantizar la satisfacción de la organización y reducir las pérdidas en la inversión realizada, también demuestra que al ocurrir se ha errado en la elección del más apto para el cargo.

Aunque esto ha ocurrido más de una vez, recursos humanos ve la garantía como una ventaja, sin visualizar la importancia de acertar en los candidatos que ingresan desde la primera vez, para reducir los efectos negativos de la rotación de personal. Por otro lado, los egresos de personal no siempre ocurre en los primeros dos meses y la pérdida para la compañía entonces es mayor.

Respecto al contenido de las convocatorias, se realizó una revisión de los anuncios publicados recientemente en los medios más utilizados por ellos y pudo comprobarse que es necesario mejorar la forma de presentación de la información para que sea atractiva, pero sobre todo debe mejorarse la redacción para que ésta atraiga los resultados esperados.

Las convocatorias que realiza la agencia de reclutamiento no son supervisadas por recursos humanos, por lo que no se pudo comprobar si éstas reúnen las calidades necesarias para atraer a los candidatos correctos, aunque los resultados de rotación de la empresa y su alta participación en las contrataciones que se realizan, muestran que hay problemas con los insumos que proveen.

Una de las características de las convocatorias que recursos humanos realiza directamente, es que suele utilizar como medio de respuesta para los interesados, una dirección de correo electrónico en la que los interesados pueden enviar su currícula. Evitan dirigir a los interesados a las oficinas, para

presentar sus hojas de vida en físico, por la complejidad del traslado de la información y porque no existe un representante de recursos humanos que permanezca en la empresa, para dar seguimiento a los procesos.

No obstante, se observó que reciben currícula todo el tiempo en la oficina, pero éstos son almacenados por la Asistente de Dirección, a la espera que un representante de recursos humanos visite el país y los revise, por lo que la posibilidad de estructurar una base de datos es posible, pero requiere definición.

La encuesta al personal, confirmó que recursos humanos no utiliza ningún formato de solicitud de empleo, para los candidatos que presentan interés en participar en las convocatorias que realizan; únicamente les requieren su currículum.

Esta situación muestra que no existe un instrumento útil para eficientizar la revisión de la información de los candidatos, ya que si bien algunas currículas contienen la información necesaria, otros pueden llegar carentes de datos importantes para la organización y la solicitud de empleo, facilita y reduce la comparación de información de los candidatos, aunque también hace evidente que se requiere mayor presencia de recursos humanos en la empresa para poder llevar mejor ejecución y control de sus instrumentos y procesos sin descartar la posibilidad de uso de instrumentos digitales.

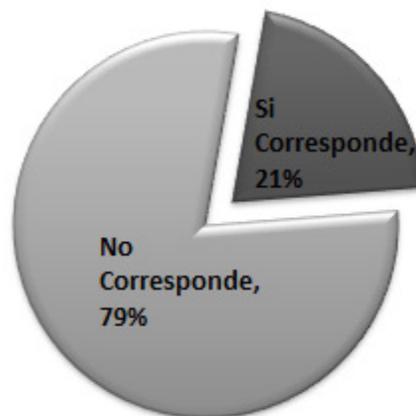
Cada vacante es asignada por el jefe de recursos humanos, a un analista de su departamento, considerando las cargas de trabajo que posean. Por lo que el siguiente paso es la revisión de las currículas que han llegado y la elección de los más idóneos a criterio del analista para continuar en el proceso. Cuando considera necesario aclara información de la currícula con una llamada telefónica al candidato.

No encontrar candidatos suficientes, no es una limitante para continuar el proceso de selección, pues más adelante si el solicitante del puesto vacante pregunta si hay más candidatos al puesto, le justifican que de momento son los candidatos que poseen y si el solicitante insiste en ver más candidatos, entonces repiten el proceso de reclutamiento, de lo contrario trabajan con los candidatos que tienen, originando retrasos y roses con los solicitantes.

Esta práctica visiblemente los limita en las posibilidades de encontrar a las personas idóneas para el puesto y evidencian que no hay una normativa de la terna de candidatos mínima para encontrar al nuevo empleado.

La insatisfacción de los jefes de área es evidente, pues si bien el 100% confirma conocer la existencia de un proceso de reclutamiento y selección, pero al revisar la correspondencia que estos procesos tienen con las necesidades de sus áreas, se obtiene la siguiente información:

Gráfica 10
Correspondencia de los procesos de reclutamiento y selección con las necesidades de las áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en agosto 2012.

Lo anterior refleja que los procesos actuales no satisfacen las necesidades que tienen las áreas en un 79% y evidencian que estos no corresponden a los requerimientos de talento organizacional que realizan los jefes de área.

Un aspecto positivo que se resalta en la investigación es que el 100% de los jefes está de acuerdo en que los procesos deben ser revisados, para adaptarlos a las necesidades actuales.

2.5.2 Análisis de la selección

Luego de la entrevista con la responsable de recursos humanos, se estableció que con los candidatos que se han filtrado de la etapa anterior, el analista de personal a cargo inicia llamando telefónicamente a cada uno de ellos, para ampliar y aclarar dudas respecto a su experiencia y conocimientos.

Confirma información del curriculum y le informa que ha sido considerado para participar en el proceso de selección para el puesto que corresponda, establece su disponibilidad, aclara los objetivos y atribuciones del puesto vacante, los ofrecimientos del cargo, confirma la pretensión salarial del candidato y aclara las dudas que éste tenga.

Con lo anterior, el primer contacto es telefónico y raras veces presencial pues está sujeto a que el analista esté en el país al momento de la selección, con lo que no siempre se tiene oportunidad de evaluar aspectos presenciales, como la imagen personal, el comportamiento del candidato al ser entrevistado.

Adicionalmente se observó que no existe una guía para los analistas de R.R.H.H., que les facilite la estandarización de la información de la entrevista que realizan, toman sus notas en hojas adicionales, que luego transcriben para redactar un informe para el jefe inmediato de la vacante, que no siempre contiene

la misma información de cada candidato, resultando difícil comparar y ponderar los resultados que van obteniendo los candidatos.

Si el candidato confirma estar interesado, se procede a invitarlo a realizarse evaluaciones psicométricas y de personalidad en las oficinas.

El analista de recursos humanos, informa a la Asistente de Dirección los nombres de las personas que asistirán a evaluarse, las fechas y las pruebas que deberán realizar cada uno, para que ella los reciba, los instale en una sala para realizar las pruebas que les correspondan.

Esta colaboración de la asistente de dirección, resulta en distracción de sus atribuciones principales, haciendo que se retrase en el cumplimiento de sus tareas o en el retraso de las tareas encomendadas por recursos humanos. Por otro lado, al no contar con los conocimientos técnicos necesarios, para la aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad, la administración de las pruebas no es adecuada.

Adicionalmente, los procesos de reclutamiento y selección de la organización, pierden confidencialidad, ya que involucran a personas ajenas a recursos humanos, que conocen las vacantes o reemplazos que hay previstos en la empresa, por lo que la fuga de información confidencial es un riesgo latente.

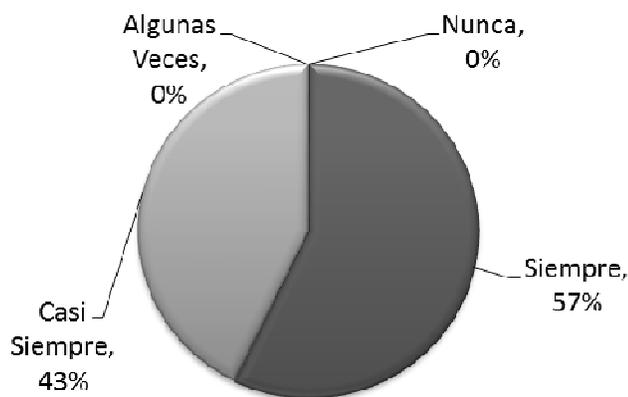
Las pruebas son escaneadas posteriormente por la asistente de dirección, para que el analista de R.R.H.H. evalúe los resultados. Con ello, el analista establece qué candidatos poseen los resultados que se buscan. Informa a los candidatos que continuarán del siguiente paso y coordina las entrevistas que tendrán con el jefe inmediato de la vacante.

Las citas con el jefe inmediato de la vacante, se realizan electrónicamente validando la disponibilidad en la agenda del entrevistador y adjuntando a la cita electrónica, el curriculum y los resultados de las pruebas.

Al consultar con los jefes de área al respecto, se presentó la siguiente información:

Gráfica 11

Frecuencia con la que los jefes de área entrevistan a los candidatos de sus unidades de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

Si bien el 57% de los jefes de área aseguran entrevistar siempre, un 43% dice entrevistar casi siempre, se preguntó por los motivos que los han imposibilitado entrevistar siempre, informando que se debe a la falta de coordinación con R.R.H.H. que programa las citas consultando la agenda electrónica de ellos, pero esta no siempre está actualizada con los compromisos que tienen. Otras veces, se les presentan reuniones imprevistas, por lo que delegan o trasladan las entrevistas para otro momento.

Lo anterior genera incertidumbre en los candidatos, que algunas veces ya no regresan a entrevistarse, ya que al no existir coordinación los candidatos se

presentan a la cita y al llegar se enteran que no serán entrevistados o que los entrevistará alguien más, percibiendo que hay desorganización.

Por otro lado, se verificó que la preparación de los jefes de área previo a las entrevistas es deficiente. La mayoría no reserva el tiempo para revisar las hojas de vida y resultados de las pruebas psicométricas y otros las revisan pero no saben cómo utilizar la información provista para la entrevista.

Cuando las entrevistas han concluido, el entrevistador dirige un correo electrónico o conversa telefónicamente con el analista de R.R.H.H., para informarle sus apreciaciones de los candidatos.

No existen instrumentos técnicos que faciliten la calificación de los candidatos y permitan el análisis y la decisión final, por lo que esto se realiza bajo el criterio del jefe inmediato, las notas que ha tomado y la sugerencia del responsable de recursos humanos a cargo.

Al entrevistar a los jefes de área, a ninguno se le ha capacitado en los procesos de reclutamiento y selección de la compañía, así como a ninguno se le han facilitado herramientas que faciliten la selección de la persona idónea para su unidad de trabajo.

Importante establecer que hasta este momento, recursos humanos sólo tiene el curriculum vitae del candidato, no ha exigido documentación de respaldo del mismo que compruebe la identidad del mismo, el nivel académico que posee conforme certificaciones, recomendaciones de sus anteriores empleos, antecedentes penales y policíacos, entre otros.

En el proceso que sigue actualmente la organización, las pruebas de honestidad, exámenes médicos y verificación de referencias personales y laborales del

candidato, se realizan únicamente con el candidato elegido por el jefe inmediato de la posición vacante.

Si alguno de los candidatos entrevistados es elegido, se procede a verificar referencias laborales en los anteriores trabajos según su curriculum, mediante llamada telefónica, aunque en algunos procesos urgentes, esta validación se omite y se envía al candidato a realizarse la prueba poligráfica, para confirmar su honestidad y honorabilidad.

La verificación de referencias laborales, garantiza a la organización comprobar de primera mano cuál ha sido la trayectoria del empleado, versus la trayectoria que él ha indicado en su hoja de vida y entrevista. Omitir este paso, puede ocultar faltas a la verdad o comportamientos no deseados en el candidato que se busca.

Finalmente se envía al candidato a realizarse una prueba médica, con la que la empresa confirma su estado de salud.

Si las anteriores pruebas son correctas, se notifica al jefe inmediato para coordinar la fecha de ingreso y notificar al interesado telefónicamente, la decisión de emplearlo para el cargo.

Realizar éstas pruebas al final con el candidato elegido, ha ocasionado molestias más de alguna vez, cuando el candidato es descalificado, al no cumplir con los resultados deseados. Teniendo que regresar a la mesa, para re-elegir entre los otros entrevistados o reiniciar el proceso de reclutamiento y selección.

En otros casos según informa recursos humanos, ha sido decisión del jefe inmediato ingresar a una persona cuyos resultados no son satisfactorios en su

totalidad, permitiendo el ingreso de personas que no reúnen los requisitos para el puesto.

La firma de las propuestas de trabajo, se realizan con intermediación de la Asesora Jurídica de la compañía, a quien le remiten el documento para impresión y presentación al interesado, unos días antes a su ingreso a la compañía.

En este momento, la asesora jurídica también le informa al nuevo empleado, que para la elaboración de su contrato laboral, es necesario que el día de su ingreso le entregue un listado de requisitos pendientes de completación. Estos requisitos, se los facilita por escrito, y son: copia de su documento de identidad, fotografía reciente, certificaciones de estudio, constancias laborales de sus últimos 3 empleos, 2 cartas de referencia personal copia de sus carnets de IGSS, IRTRA y RTU, constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos, y apertura de cuenta bancaria en banco seleccionado por la empresa para el pago de salario.

Ella inicia el expediente del nuevo empleado, con la documentación recibida y prepara el contrato de trabajo para su firma.

Apoya a R.R.H.H. con informarle cualquier situación de la papelería de los empleados, y custodia los expedientes, en caso sea necesario algún documento.

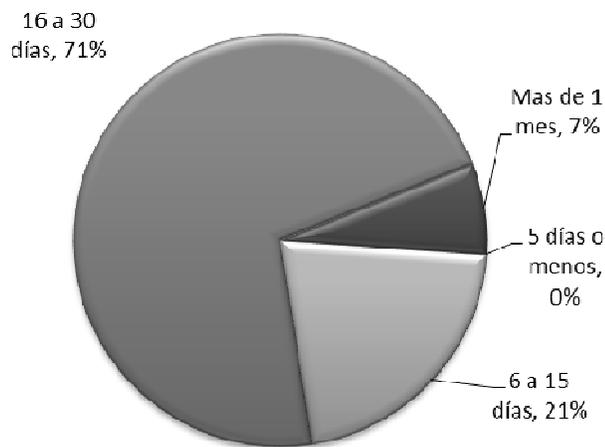
Nuevamente se detectan atribuciones no relacionadas con el cargo, en este caso para la Asesora Jurídica, lo que denota la ausencia de representantes de recursos humanos para atender directamente las actividades de su departamento, y les obliga a buscar apoyos internos en personal de confianza, para las actividades que no pueden ejecutarse remotamente.

2.5.3 Tiempos utilizados para la admisión de personal

Otro aspecto que evidencia que la empresa no cuenta con procesos acordes de admisión, es el tiempo que requiere hoy en día para proponer y elegir candidatos a los puestos vacantes.

Al consultar a los jefes de área al respecto, se obtuvo la siguiente información:

Gráfica 12
Tiempo que transcurre desde que se genera una vacante hasta que R.R.H.H. presenta aspirantes al cargo



Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

La información demuestra que en el 71% de los casos, R.R.H.H. presenta candidatos en un rango que va de 16 a 30 días, en un 21% de los casos de 6 a 15 días, en un 7% de los casos le toma más de 1 mes y nunca antes de 5 días.

Lo anterior también lo confirman los empleados, quienes al preguntarles por el tiempo que transcurrió desde que presentaron su curriculum vitae, hasta que fueron invitados a concursar por el puesto, informaron que el 52% fueron invitados a participar luego de un plazo que va de 6 a 15 días, para un 30%

transcurrió entre 16 a 30 días, un 9% fue después de más de 1 mes y menos de 5 días sólo para un 9% de los empleados.

Esta información confirma que la empresa tiene dificultades para proveer candidatos oportunamente, lo que causa insatisfacción con sus clientes principales que son los jefes de área, y retrasos en la admisión del personal que implica pérdidas para la organización.

2.5.4 Análisis de la inducción

Para conseguir que el desempeño de los nuevos empleados sea el esperado, es necesario investigar la introducción de los nuevos miembros a la organización.

Según la jefe de recursos humanos, no existe un plan de inducción formal para nuevos empleados de la compañía, por lo que la información que se brinda a los recién llegados no es uniforme y algunas veces incompleta.

Informa que aunque se procura introducir a los empleados a la organización, no en todos los casos se realiza o si se realiza no puede asegurarse que haya obtenido la información necesaria para su nuevo rol.

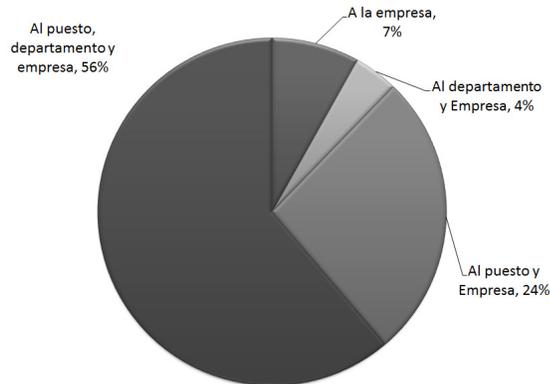
Si bien la responsable de recursos humanos afirma que la inducción siempre se realiza al puesto de trabajo y a veces al departamento y la organización, al confrontar la información con los empleados, se obtienen datos diferentes.

Del total de empleados de la organización, 49 de ellos equivalentes al 91% dicen haber recibido inducción y los 5 empleados restantes equivalentes al 9% del total de empleados, informan que no recibieron inducción.

Al ahondar respecto al tipo de inducción que recibieron los 49 empleados, que afirmaron haberla tenido, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 13

Tipo de inducción recibida por los empleados a su ingreso



Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

Según los empleados encuestados, el 56% de ellos recibió inducción al puesto, el departamento y la empresa, es decir; fueron introducidos en los tres niveles básicos para el desempeño de sus labores. Un 24% sólo recibió inducción al puesto y la empresa, y no recibieron información de su departamento de trabajo, por lo que no conocieron en primera instancia, información de la unidad funcional para la que trabajarían.

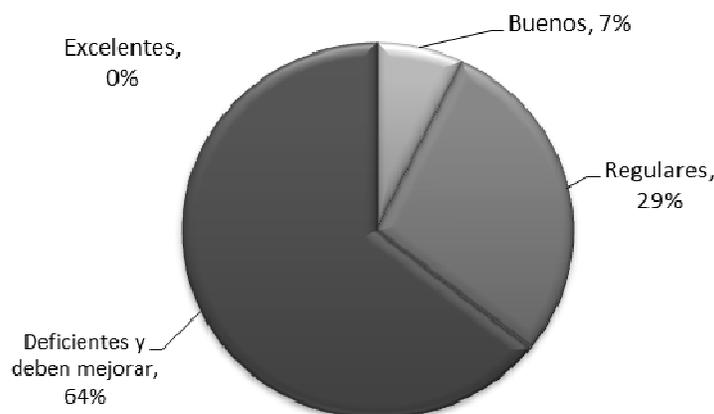
Se encontró que el 11% de los empleados no recibieron información del puesto de trabajo, por lo que tuvieron que salir adelante con sus atribuciones, responsabilidades y obligaciones del cargo por su cuenta, pues sólo recibieron información del departamento y/o a la empresa. Es decir que diferente a lo que piensa recursos humanos, ni siquiera al puesto se da en un 100%.

Investigando con los empleados, los medios que se utilizaron en su inducción, se pudo establecer que en su mayoría se trata de una combinación de medios, en los que predomina con un 78% información proporcionada por un compañero de trabajo asignado, lo que según confirma recursos humanos es habitual asignar un mentor al recién llegado. El 69% de ellos leyó información publicada en la

intranet, la cual contiene información de la empresa, políticas y normas, pero sobre todo información comercial del servicio que oferta la empresa, que incluye presentaciones y videos informativos. El 65% de los inducidos tuvo una charla informativa y un 13% leyó manuales y políticas como parte de su inducción.

Los jefes de área por su parte calificaron los resultados de la inducción, como se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfica 14
Calificación de los jefes a los resultados de la inducción



Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

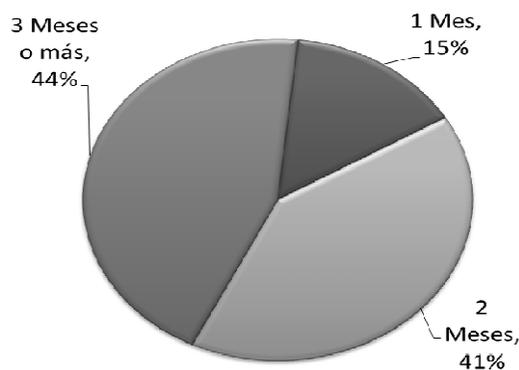
Estas ponderaciones revelan que no están satisfechos con los resultados que se obtienen de la inducción empírica que realizan, pues el 64% opina que los resultados son deficientes y deben mejorar, el 29% califica como regulares los resultados y sólo un 7% califica de buenos los resultados; lo que evidencia que la improvisación que realizan hoy en día, no atiende las necesidades de integración del personal que las distintas áreas demandan, al no incorporar estructuradamente, actividades e información que introduzcan a los nuevos colaboradores a la organización, departamento y puesto de trabajo del que ahora son parte.

Aunque no están satisfechos, la mayoría de ellos participa muy poco en la inducción de su personal, algunos se limitan a presentaciones del recién llegado con el personal del departamento, asignación del mentor y muy pocos se involucran activamente en brindar información al nuevo elemento de lo que espera la organización de él y a explicar cómo su desempeño eficiente, contribuirá con el cumplimiento de los objetivos del departamento y la organización.

La información anterior confirma la necesidad de estructurar un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, que garantice su adaptación a la organización de forma eficaz, estandarice la información que debe recibir el recién llegado y se elimine la improvisación, ya que consultando a los empleados inducidos, por la calificación que le dan a la información de la inducción recibida, el 100% responde que ésta es incompleta y debe mejorar.

Otro aspecto a considerarse, es el tiempo que invierten los empleados en conocer su organización, por lo que en la investigación realizada, se consultó a los empleados actuales cuánto tiempo les llevó conocer el trabajo que les fue asignado hasta realizarlo con seguridad, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 15
Tiempo que el empleado invirtió en su adaptación

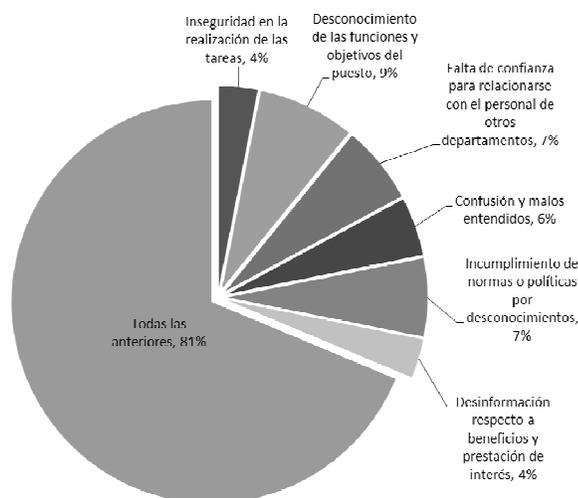


Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

Estas cifras exponen que al 15% de ellos les llevó al menos un mes, al 41% dos meses y al 44% tres meses o más; lo cual muestra que a los empleados les toma un tiempo considerable desempeñarse eficientemente en la organización, lo que a su vez evidencia el retardo en la integración de los nuevos empleados, el retraso en la ejecución de sus tareas por la falta de dominio y los altos periodos de desinformación e inseguridad al que son sometidos al iniciar sus labores en la organización.

A los encuestados también se les preguntó si consideraban que la falta de inducción podría tener consecuencias negativas en el desempeño de su trabajo, a lo cual el 100% de los empleados respondió que sí tendría consecuencias negativas, por lo que se les presentó un listado de consecuencias negativas que se sugerían, podrían presentarse por la falta de inducción y las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Gráfica 16
Consecuencias en el desempeño laboral por la falta de inducción



Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

El 81% reconoce que dentro de los efectos negativos que produce la falta de inducción se encuentran: inseguridad en la realización de las tareas, desconocimiento de las funciones y objetivos del puesto, falta de confianza para relacionarse con el personal de otros departamentos, confusión y malos entendidos, incumplimiento de normas y políticas y desinformación respecto a beneficios y prestaciones de interés.

El 19% restante individualizan la participación de estos mismos efectos negativos en el desempeño del empleado, tal como se muestra en la gráfica.

El responsable de recursos humanos, indica que por falta de organización y planeación, no se introduce a las personas a la organización debidamente y reconoce que los medios que utilizan hoy en día para entregar la información al nuevo empleado, no son los más apropiados y pueden resultar aburridos y tediosos.

2.5.5 Rotación de Personal

La rotación de personal no es más que un efecto originado por fenómenos internos y externos que lo causan, entre los cuales destacan los del objeto de investigación: el reclutamiento, la selección y la inducción de personal.

La fórmula que se utilizó para establecer dicha relación porcentual es:

$$IR = D * 100 / PE$$

En donde:

IR= Índice de rotación

D= Número de empleados desvinculados

PE= Promedio de empleados

Aplicando la fórmula a las admisiones, desvinculaciones y promedio de empleados, registrados en la empresa de telecomunicaciones para el año 2011 y 2012, se obtienen los resultados de los Cuadros 1 y 2 respectivamente:

Cuadro 1
Índice de rotación de personal mensual
empresa de telecomunicaciones
(Del 01 de enero a 31 de diciembre de 2011)

Mes	D Desvinculaciones	PE Promedio de empleados	Índice de rotación (D*100)/PE
Enero	3	51	5.88 %
Febrero	2	51	3.92 %
Marzo	2	51	3.92 %
Abril	1	50.5	1.98 %
Mayo	0	51	- %
Junio	2	51.5	3.88 %
Julio	1	52.5	1.90 %
Agosto	1	52.5	1.90 %
Septiembre	0	53	- %
Octubre	1	54	1.85 %
Noviembre	2	54	3.70 %
Diciembre	0	54	- %
TOTAL	15	52.2	28.75 %

De enero a junio = 19.59%

Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

Cuadro 2
Índice de rotación de personal mensual
empresa de telecomunicaciones
(Del 01 de enero al 30 de Junio de 2012)

Mes	D Desvinculaciones	PE Promedio de empleados	Índice de rotación (D*100)/PE
Enero	2	53.5	3.74 %
Febrero	1	52.5	1.90 %
Marzo	2	52	3.85 %
Abril	1	52	1.92 %
Mayo	2	51.5	3.88 %
Junio	1	51.5	1.94 %
Total	9	52.2	17.25 %

Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

Ambos cuadros revelan que los resultados de rotación de personal son elevados, en comparación con el indicador medio del sector servicios que es de 10.9% anual, ya que para el año 2011 la cifra fue superada significativamente y para el primer semestre del 2012 ya rebasó la media anual en 6.35%, faltando aún los movimientos de personal del segundo semestre.

Si se comparan los datos de la organización, en el primer semestre de los años 2011 y 2012, se puede apreciar una reducción no intencional de 2.34% para el 2012, pues el departamento de recursos humanos reveló no estar realizando acciones que generen mejores resultados al respecto, por lo que no puede inferirse que la tendencia de rotación de personal disminuirá.

Estas cifras en parte, son el resultado negativo de procesos deficientes de reclutamiento, selección e inducción del personal, los que muestran no estar ofreciendo los recursos humanos que requieren los puestos de trabajo, ni la debida adaptación del personal que ingresa a la organización, evidenciándose que el puesto de mayor rotación es el de ejecutivo de ventas con un 65% de participación sobre el indicador.

Una alta rotación conlleva principalmente altos costos en los procesos de admisión inducción y separación, los cuales pasaremos a analizar.

2.5.6 Costos de admisión, inducción y separación del personal

De acuerdo a la investigación realizada, los costos aproximados en los que incurrió la organización en concepto de gastos de admisión, inducción y separación de personal para el año 2011 se muestran en el cuadro 3 y como datos parciales del 2012 mostrando únicamente los primeros siete meses del 2012, es decir datos de enero a julio 2012, en el cuadro 4.

Cuadro 3
Detalle de costos aproximados para la admisión e inducción,
empresa de telecomunicaciones,
(Del 01 de enero a 31 de diciembre de 2011)

ACTIVIDAD	Tiempo requerido (en horas)	Costo unitario	Costo total
Costos de la admisión de personas			
Costos de reclutamiento			
Papelería utilizada (fotocopias, impresiones)		Q 10.00	Q 190.00
Licencia anual de sitio de reclutamiento por internet		Q 8,000.00	Q 8,000.00
Anuncios en periódicos y medios pagados		Q 8,456.00	Q 8,456.00
Tiempo de realización de convocatorias internas y externas	3	Q 62.50	Q 1,187.50
Honorarios pagados en reclutamiento outsource			Q 81,500.00
Tiempo empleado en evaluación de curriculums (5 estimados p/plaza)	0.33	Q 6.94	Q 659.72
Entrevistas iniciales (3 estimados p/plaza)	0.5	Q 10.42	Q 593.75
Total reclutamiento			Q 100,586.97
Costos de selección			
Papelería utilizada (fotocopias, impresiones)		Q 10.00	Q 190.00
Aplicación de evaluaciones y escaneo de pruebas realizadas	2.5	Q 25.00	Q 1,187.50
Evaluación de pruebas de personalidad y psicométricas (3 estimados p/plaza)	1	Q 20.83	Q 1,187.50
Entrevistas de jefes inmediatos (3 estimados p/plaza)	0.5	Q 16.67	Q 950.00
Evaluaciones poligráficas		Q 350.00	Q 19,950.00
Exámenes médicos		Q 200.00	Q 11,400.00
Verificación de antecedentes	1.5	Q 31.25	Q 2,968.75
Presentación de oferta laboral	0.5	Q 41.67	Q 395.83
Elaboración de contrato laboral	0.5	Q 41.67	Q 395.83
Total Selección			Q 38,625.42
Costos de la admisión de personas Q 139,212.39			
Costos de inducción			
Kit de bienvenida (gafete, útiles de oficina, agenda corporativa)		Q 60.00	Q 5,700.00
Tiempo promedio de inducción del personal de nuevo ingreso	40	Q 20.26	Q 15,399.50
Tiempo promedio del personal que brinda la inducción	12	Q 20.26	Q 4,619.85
Total inducción			Q 21,099.50
Costos de la admisión y la inducción de personas Q 160,311.89			
Costos de Separación			
Liquidación de vacaciones			Q 23,909.75
Liquidación de aguinaldo			Q 47,819.50
Liquidación de Bono 14			Q 29,541.25
Indemnización			Q 22,149.97
Total gastos de separación			Q 123,420.47
Costos de la admisión, la inducción de personas y la separación de las desvinculaciones Q 283,732.35			
Costos del personal involucrado		Costo p/hora	
Salario del analista de RRHH.....	Q.5,000.00	Q20.83	hora
Salario de la asistente de dirección.....	Q.6,000.00	Q25.00	hora
Salario promedio de mandos medios	Q.8,000.00	Q33.33	hora
Salario promedio de la organización.....	Q.4863.00	Q20.26	hora
Honorarios del asesor jurídico	Q.10,000.00	Q41.67	hora
Total de procesos de admisión atendidos en 2011		19	
Total de procesos de desvinculación atendidos en 2011		15	

Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

Cuadro 4
Detalle de costos aproximados para la admisión e inducción
empresa de telecomunicaciones
(Del 01 de enero al 31 de julio 2012)

ACTIVIDAD	Tiempo requerido (en horas)	Costo unitario	Costo total
Costos de la admisión de personas			
Costos de reclutamiento			
Papelería utilizada (fotocopias, impresiones)		Q 10.00	Q 80.00
Licencia anual de sitio de reclutamiento por internet		Q 8,000.00	Q 8,000.00
Anuncios en periódicos y medios pagados		Q 3,982.00	Q 3,982.00
Tiempo de realización de convocatorias internas y externas	3	Q 62.50	Q 500.00
Honorarios pagados en reclutamiento outsource			Q 34,000.00
Tiempo empleado en evaluación de curriculums (5 estimados p/plaza)	0.33	Q 6.94	Q 277.78
Entrevistas iniciales (3 estimados p/plaza)	0.5	Q 10.42	Q 250.00
Total reclutamiento			Q 47,089.78
Costos de selección			
Papelería utilizada (fotocopias, impresiones)		Q 10.00	Q 80.00
Aplicación de evaluaciones y escaneo de pruebas realizadas	2.5	Q 25.00	Q 500.00
Evaluación de pruebas de personalidad y psicométricas (3 estimados p/plaza)	1	Q 20.83	Q 500.00
Entrevistas de jefes inmediatos (3 estimados p/plaza)	0.5	Q 16.67	Q 400.00
Evaluaciones poligráficas		Q 350.00	Q 8,400.00
Exámenes médicos		Q 200.00	Q 4,800.00
Verificación de antecedentes	1.5	Q 31.25	Q 1,250.00
Presentación de oferta laboral	0.5	Q 41.67	Q 166.67
Elaboración de contrato laboral	0.5	Q 41.67	Q 166.67
Total Selección			Q 16,263.33
Costos de la admisión de personas			Q 63,353.11
Costos de inducción			
Kit de bienvenida (gafete, útiles de oficina, agenda corporativa)		Q 60.00	Q 480.00
Tiempo promedio de inducción del personal de nuevo ingreso	40	Q 20.26	Q 6,484.00
Tiempo promedio del personal que brinda la inducción	12	Q 20.26	Q 1,945.20
Total inducción			Q 6,964.00
Costos de la admisión y la inducción de personas			Q 70,317.11
Costos de Separación			
Liquidación de vacaciones			Q 12,968.00
Liquidación de aguinaldo			Q 25,936.00
Liquidación de Bono 14			Q 18,599.50
Indemnización			Q 11,891.03
Total costos de separación			Q 69,394.53
Costos de la admisión, la inducción de personas y la separación de las desvinculaciones			Q 139,711.65

Costos del personal involucrado

	Costo p/hora	
Salario del analista de RRHH.....Q.5,000.00	Q20.83	hora
Salario de la asistente de dirección.....Q.6,000.00	Q25.00	hora
Salario promedio de mandos mediosQ.8,000.00	Q33.33	hora
Salario promedio de la organización.....Q.4863.00	Q20.26	hora
Honorarios del asesor jurídicoQ.10,000.00	Q41.67	hora
Total de procesos de admisión atendidos en 2011	8	
Total de procesos de desvinculación atendidos en 2011	9	

Fuente: Elaboración propia, con base a investigación realizada en Agosto 2012.

Los costos anteriores son aproximados ya que los costos reales varían dependiendo de la posición vacante y la empresa no cuenta hoy en día, con un registro fiel del total de costos incurridos por plaza durante los períodos investigados, por lo que con la información obtenida, se han establecido cifras cercanas para efectos de esta investigación.

En tal sentido, se observa que el costo total aproximado de la admisión, inducción y separación para el año 2,011 fue de Q.283,732.35 y en los primeros siete meses del año 2,012 de Q.139,711.65, lo que significa que cada proceso de admisión-inducción o desvinculación de personal, le costó a la compañía en promedio Q. 8,345.07 para el 2011 y al 31 de Julio de 2012 el costo promedio ya asciende a Q.8,218.33.

Estos costos operativos son altos, comparados con los resultados que la organización está obteniendo, lo que comprueba que la empresa no está aplicando un programa eficiente de reclutamiento, selección e inducción que optimice los recursos que emplea.

Si bien los costos presentados son altos, no son concluyentes y podrían ser mayores, ya que esta estimación de costos no incluye otros rubros como los viáticos que la compañía desembolsó trasladando al personal para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección o el costo del desgaste de la imagen corporativa producto de las desvinculaciones frecuentes, el impacto financiero relacionado con la baja productividad del constante personal que ingresa y que se retira, lo que afecta directamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.5.7 Análisis y discusión de resultados

La investigación realizada a la empresa de telecomunicaciones permitió mostrar la realidad de la admisión e inducción de la organización y las claras oportunidades existentes para mejorar las deficiencias que presentan.

A lo largo de la investigación se encontró que tanto en el área de R.R.H.H. como en los mandos medios y gerenciales existe interés por resolver la problemática que presentan, por lo que se cuenta con el decidido apoyo para resolver la situación.

Dentro de las principales discrepancias a resolver, se encuentra la revisión de la estructura de recursos humanos, la cual demostró no ser adecuada para ejecutar todos sus procesos remotamente y las limitaciones y carencias que poseen por no contar con presencia local.

Respecto a la admisión de personal, se evidenció que la ausencia de una base de datos y el manejo inapropiado de las convocatorias en la fase de reclutamiento, los conduce a tomar decisiones que encarecen sus costos, como la subcontratación del reclutamiento, de la cual no tienen control ni han obtenido buenos resultados.

Las hojas de vida que interesados hacen llegar a la empresa ya sea física o por medios electrónicos, no es almacenada ni administrada apropiadamente, lo cual impide desarrollar y enriquecer la base de datos y limita la opción de contactar aspirantes en caso de que se deba cubrir una vacante inmediatamente. Una base de datos desordenada incrementa el gasto en anuncios en periódicos y el tiempo de reclutamiento.

Las convocatorias que realizan muestran que su redacción y contenido debe mejorar, pues no están consiguiendo atraer e interesar a los candidatos que requieren los puestos de trabajo.

La ausencia de descriptores de puestos actualizados, les impide contar con bases objetivas, inmediatas y fiables de las funciones de los cargos vacantes, y reduce sus fuentes de información para el reclutamiento y selección a realizar.

Respecto a la selección de personal, existen vacíos y omisiones importantes, principalmente en las entrevistas que no son debidamente preparadas por quienes las realizan y tampoco cuentan con guías que les apoyen en recabar la información que se requiere para elegir a los más aptos para los cargos.

De igual forma, la ausencia de pruebas de conocimiento del cargo, muestra que se está descuidando evaluar a los candidatos en los temas que serán de su gestión y que demostrarían a los más idóneos para desempeñarse en el cargo vacante.

También existe ausencia de un instrumento que sirva para calificar las cualidades del aspirante y de esa forma elegir a la persona correcta.

Se pudo constatar que en general no están aprovechando las ventajas de aplicar sistemáticamente técnicas en sus procesos de reclutamiento y selección y que algunas de las técnicas que utilizan, están siendo aplicadas indebidamente, por lo que es necesario estructurar sus procesos, instrumentos y técnicas a utilizar, así como adiestrar a todo el personal que interviene en la admisión de personal.

Los índices de rotación de personal que poseen, son elevados y los efectos que están relacionadas con ello, ya se han hecho sentir negativamente en la organización con elevados costos de admisión y separación.

Por otro lado, se evidenció la ineficiente adaptación del personal que ingresa, para el cual la organización no ha previsto un programa que garantice la correcta inducción del personal contratado, por lo que en este sentido, se requiere ofrecer una propuesta que reduzca y elimine los efectos negativos que presentan de acuerdo a la investigación realizada.

Tomando en cuenta la información obtenida, se hace necesario aplicar un proceso de admisión e inducción de personal, que proponga soluciones a la problemática de la empresa de telecomunicaciones, brindando de esta forma lineamientos técnicos para la atracción, elección y adaptación del personal.

CAPÍTULO III

PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Presentación

Los procesos de admisión e inducción de personas que se muestran a continuación, han sido diseñados para satisfacer las necesidades de la empresa de telecomunicaciones, y constituyen una herramienta técnica actualizada que permitirá convocar, elegir e inducir al personal de nuevo ingreso eficientemente.

Su correcta implementación brindará a la organización de los elementos humanos que requiere oportunamente y le permitirá incorporar rápidamente a la empresa, departamento y puesto de trabajo a los recién llegados, lo que indudablemente impactará en la consecución de sus objetivos organizacionales.

La propuesta incluye también una mejora a la estructura organizacional, ya que en su concepción regional, se evidenció que es necesario contar con soporte local de recursos humanos, para consolidar este y otros procesos clave de la gestión del talento humano.

Respecto al reclutamiento y selección de personal se proponen las políticas, fuentes e instrumentos técnicos requeridos, debidamente ejemplificados para su correcta aplicación.

En cuanto a la adaptación del personal, se plantea una propuesta de integración completa en los tres niveles básicos de inducción, ofreciendo los lineamientos técnicos, que garanticen la integración del personal de forma práctica y estructurada.

Para su aplicación práctica y como valores agregados para la organización, esta propuesta incluye un programa de capacitación a mandos medios y una relación financiera costo-beneficio y con el objetivo de garantizar su vigencia en el tiempo, también se incluyen los mecanismos de evaluación para su oportuna actualización.

3.2 Objetivo general de la propuesta

Dotar a la empresa de telecomunicaciones en el mediano plazo, de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, que atiendan el 100% de las necesidades identificadas en la investigación realizada.

3.3 Políticas

En el anexo 1 de este documento, se presenta la política de admisión e inducción de personal, bajo la que actuará el personal de la organización, respecto al reclutamiento, selección e integración del personal.

3.4 Estrategias

Siendo la primera ocasión, en que la organización revisa su proceso de admisión y cuenta con una propuesta para implementar un proceso de inducción estructurado, se plantea la siguiente estrategia con el objeto de obtener su aceptación, aprobación y puesta en marcha.

- Garantizar competitividad para la organización por medio de atraer el talento humano más idóneo, para cumplir con sus objetivos organizacionales a largo plazo.

3.5 Metas

- Mejorar los resultados actuales, reduciendo los costos en un 25% y el índice de rotación de personal anual en un 20% en el plazo de un año luego de implementada.
- Suministrar mediante la aplicación de la propuesta, los medios adecuados, para que el 100% de los candidatos sean colectados, evaluados e inducidos, atendiendo con las necesidades organizacionales a partir del segundo semestre del año 2013.
- Documentar en un 90% las políticas de admisión e inducción de personal, que definan los parámetros a observar en los procesos que siga la organización a partir del segundo semestre del año 2013.
- Ejemplificar el 100% de los instrumentos para su fácil comprensión e implementación de esta propuesta a partir del segundo semestre del año 2013.
- Involucrar al 100% de los jefes de área en la inducción de su personal a partir del segundo semestre del año 2013.

3.6 Estructura Organizacional

Tal como fue expuesto en el capítulo II de este documento, la organización no cuenta con un representante de recursos humanos en el país, por lo que cuando requiere presencia de uno, procede a trasladar a alguno de sus representantes de la empresa filial ubicada en el extranjero o cuando los compromisos del personal disponible no lo permiten, proceden a apoyarse con el personal de otras áreas de la empresa en Guatemala.

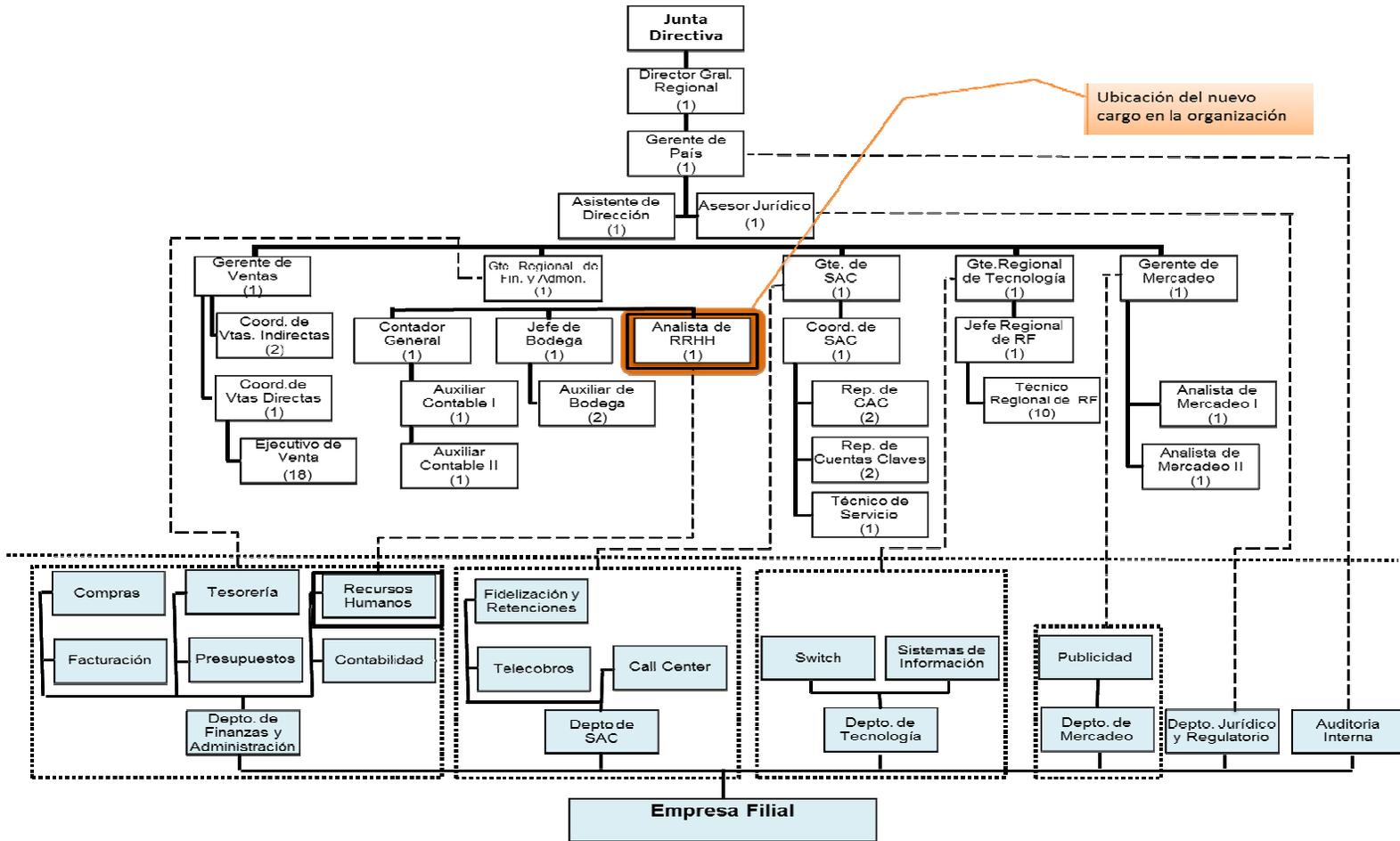
Para resolver las deficiencias y limitaciones que esta situación implica y con el objetivo de garantizar la correcta ejecución de sus procesos de admisión e inducción objeto de ésta investigación, se propone crear el puesto de Analista de Recursos Humanos, bajo la Gerencia Regional de Finanzas y Administración, reportando directamente a la Jefatura de Recursos Humanos de la empresa filial.

Con esta nueva posición, la compañía no sólo atenderá los procesos clave de interés en esta investigación, sino podrá ampliar el beneficio para otros procesos de la gestión del talento humano, que requieren atención presencial.

Esta nueva posición en la organización, se representaría así en la estructura organizacional:

Gráfica 17

Organigrama general de puestos propuesto a la empresa de telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

Para aclarar las funciones del cargo y basado en las necesidades de la organización, que opera con una estructura regional, y siendo éste puesto, el único representante de recursos humanos en el país, a continuación se presenta la descripción técnica del cargo, la cual incluye en su tercera sección, las especificaciones del candidato idóneo.

Formato 1

Descripción y perfil de puesto del analista de recursos humanos

LOGO DE LA EMPRESA	Departamento de Recursos Humanos
Descripción técnica del puesto	
I. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Analista de recursos humanos
Código del puesto:	0012
Unidad donde se encuentra:	Gerencia regional de finanzas y administración
Le reporta a:	Jefe de recursos humanos regional
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración y/o actualización	Agosto 2012.
II. Propósito / objetivo del puesto	
Coordinar y dirigir el reclutamiento, selección e inducción de personal de nuevo ingreso de la organización, proponiendo el personal idóneo para ocupar los cargos vacantes, atendiendo las necesidades y objetivos organizacionales.	
III. Funciones del puesto	
Atiende los requerimientos de personal de la organización. Elabora y publica convocatorias para las vacantes disponibles, eligiendo las fuentes y medios acordes. Supervisar el reclutamiento externo, cuando corresponda. Presenta y asesora a los jefes de área, sobre la terna de candidatos idóneos para los cargos vacantes. Coordina la elaboración de contratos laborales. Coordina la inducción del personal de nuevo ingreso. Realiza y actualiza descriptores y perfiles cargos. Actualiza y promueve la base de datos de candidatos potenciales.	
IV. Especificación del puesto	
Requisitos de educación	
Licenciado en Administración de Empresas, Psicología Industrial, o Recursos Humanos u otra carrera afin con énfasis en R.R.H.H.	
Requisitos de experiencia	
Experiencia de 1 año en gestión del talento humano, principalmente en procesos de admisión e integración de personal.	
Habilidades / destrezas	
Numérica, analítica, creatividad, trabajo en equipo, atención al usuario, manejo de tiempo, capacidad de decisión, manejo de entrevistas estructuradas y de choque, discreción, relaciones interpersonales, todas en alto nivel. Con conocimientos en procesadores de palabras, hojas electrónicas y presentadores gráficos.	
Página 1 de 3	Versión 1.0 Fecha de Elaboración: Agosto 2012

V. Responsabilidad**Errores**

La ejecución incorreta u omisión en sus funciones y tareas, pueden generar la atracción y elección de candidatos inapropiados lo que resultará en incumplimiento de objetivos, y pérdida de recursos materiales, monetarios y tiempo en la admisión e inducción de la organización.

Maquinaria / equipo

Equipos informáticos a su cargo (computador personal e impresor) aparato telefónico de escritorio y equipo de radiocomunicación móvil asignado.

Relaciones con otros

Internamente, este cargo tiene relación con todos los puestos de la organización, y dadas sus atribuciones mantiene una relación estrecha con los mandos medios y el personal de recursos humanos de la empresa filial como apoyo en su gestión. Se reporta directamente con la Jefe de Recursos Humanos. Externamente, se relaciona con interesados en vacantes de la organización, proveedores diversos de recursos humanos y entidades bancarias y estatales, afines a los empleados.

Información confidencial

Dadas las atribuciones del cargo, requiere absoluta discreción sobre información reservada del personal y candidatos potenciales a los cargos, los procesos de admisión en curso, los salarios de la organización y otros datos de carácter confidencial que debe manejar discretamente.

Dinero/valores

No posee dinero ni valores a su cargo.

Supervisión

No aplica, no posee personal a su cargo.

VI. Nivel de esfuerzo**Mental**

Requiere un alto esfuerzo mental que exige concentración intensa para el análisis, resolutividad de problemas y creatividad en su desempeño.

Físico

Esfuerzo físico limitado que no compromete la salud del colaborador.

VII. Condiciones ambientales

Favorables para el desempeño de su trabajo.

VIII. Riesgos

Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros, pero en condiciones alta carga laboral, puede presentar enfermedades visuales y/o dolores de cabeza, por el uso continuado del computador, estrés y tensión nerviosa provocada por el trabajo bajo presión.

Perfil del puesto

Requisitos de educación:

Licenciado en Administración de Empresas, Psicología Industrial, o Recursos Humanos u otra carrera afin con énfasis en R.R.H.H.

Requisitos de experiencia

Experiencia mínima de 1 año en la gestión del talento humano, principalmente en procesos de admisión e inducción de personal.

Habilidades y Destrezas

Numérica, analítica, creatividad, trabajo en equipo, atención al usuario, manejo de tiempo, capacidad de decisión, manejo de entrevistas estructuradas y de choque, discreción, relaciones interpersonales, todas en alto nivel. Con conocimientos en procesadores de palabras, hojas electrónicas y presentadores gráficos.

Los costos anuales de esta propuesta, se muestran en el cuadro a continuación:

Cuadro 5
Costos anuales de la posición de analista de R.R.H.H.

<u>Concepto</u>		<u>Costo mensual</u>	<u>Costo anual</u>
<u>Prestaciones de ley</u>			
Salario mensual	Q	6,000.00	Q 72,000.00
Bonificación mensual (Dto. 37-2001)	Q	250.00	Q 3,000.00
Provisión para pago de Aguinaldo (Dto. 76-7)	Q	500.00	Q 6,000.00
Provisión para pago de Bono 14 (Dto. 42-92)	Q	500.00	Q 6,000.00
Provisión patronal de IGSS, IRTRA, INTECAP	Q	720.00	Q 8,640.00
Provisión por indemnización (Arto. 182 Código de Trabajo)	Q	500.00	Q 6,000.00
Provisión por pago de Vacaciones (Arto. 130 Código de Trabajo)	Q	250.00	Q 3,000.00
<u>Prestaciones adicionales</u>			
Prima del seguro de vida	Q	42.00	Q 504.00
Prima del seguro médico	Q	120.00	Q 1,440.00
Costos totales	Q	8,882.00	Q 106,584.00

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2012.

Los costos estimados en el cuadro precedente, reflejan las prestaciones que otorga la ley guatemalteca más las prestaciones que la organización contempla para su personal, lo que determina un costo mensual para la organización de Q.8,882.00 y de Q.106,584.00 anualmente.

Estos costos de incluirán en el costo total de esta propuesta, en la que se comparará con los desembolsos actuales de la organización por concepto de admisión e inducción de personal y en los que se evaluará la viabilidad financiera.

3.7 Actualización de descriptores y perfiles de puestos

La organización requiere actualizar sus descriptores y perfiles de puestos, ya que los que poseen, no corresponden a las necesidades actuales de la organización, la cual ha evolucionado con el transcurrir del tiempo.

Los descriptores y perfiles de puestos, constituyen instrumentos claves en los procesos de la gestión del talento humano, y son elementales para la ejecución del proceso de admisión e inducción de personas.

La propuesta a continuación, considera la revisión de los descriptores y perfiles de puestos actuales en 4 condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones de cada cargo.
2. La forma en que deben realizarse las tareas o atribuciones del cargo.
3. La responsabilidad del cargo, es decir a quién reporta y sobre qué responde.
4. La autoridad del cargo, es decir si supervisa y dirige otros cargos.

Para la actualización técnica de los descriptores y perfiles de puestos, se propone a la organización, utilizar la técnica de la entrevista siguiendo un formato para documentar la información recabada. Por cada cargo a actualizar, deben realizarse al menos dos entrevistas, una dirigida hacia un empleado referencial del puesto y otra al jefe inmediato del puesto. En los casos que se considere necesario, por la complejidad de las atribuciones, deben incluirse dos empleados referenciales por puesto y al director o gerente del área.

El empleado referencial, debe seleccionarse por su antigüedad y desempeño en el puesto, según recomendación del jefe inmediato.

Las entrevistas deben acompañarse del último descriptor del puesto que se posea y deberá revisarse uno a uno los datos registrados en cada campo y para facilitar el registro de las modificaciones, se provee un formato para registrar la información y obtener el descriptor y perfil actualizados.

El formato propuesto, reúne los siguientes objetivos:

- Establece el propósito y objetivos del puesto.
- Identifica las funciones o atribuciones.
- Determina las características que debe reunir el ocupante, en cuanto a educación, experiencia, habilidades y destrezas
- Define la responsabilidad sobre las actividades que realiza, los recursos que emplea: personas, máquinas y/o equipos, materiales, datos e información.
- Establece los requerimientos físicos y mentales que requiere el cargo y el ambiente en el que se desenvuelve.
- Muestra los riesgos potenciales del cargo.

A continuación se presenta la actualización del descriptor y perfil de puesto del cargo ejecutivo de ventas, el cual ha sido tomado de ejemplo considerando que es la posición de mayor rotación en la organización, mostrando la aplicación de la metodología propuesta, para la actualización de descriptores y perfiles de puestos en la organización.

Formato 2

Descriptor y perfil de puesto propuesto

LOGO DE LA EMPRESA	Departamento de Recursos Humanos
Descripción técnica del puesto	
I. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Ejecutivo de Ventas <i>(Coloque el nombre del cargo, según nómina)</i>
Código del puesto:	0026 <i>(Coloque el código del cargo, según correlativo de puestos)</i>
Unidad donde se encuentra:	Gerencia de ventas <i>(Coloque el nombre de la jefatura, gerencia o dirección a la que corresponde)</i>
Le reporta a:	Coordinador de ventas directas <i>(Coloque el nombre del jefe inmediato superior de este cargo)</i>
Le reportan:	Ninguno <i>(Coloque el nombre de los puestos según nómina, que se encuentran bajo el mando de éste puesto)</i>
Fecha de elaboración y/o actualización	Agosto 2012 <i>(Registre la fecha en que se genera la descripción del cargo)</i>
II. Propósito / objetivo del puesto	
Desarrollar la cartera de clientes asignada, ofertando los servicios de la compañía, según la oferta vigente, manteniendo seguimiento constante a las necesidades de comunicación de sus clientes.	
<i>(Escriba la razón del ser del puesto en los resultados de la organización. Inicie con un verbo en infinitivo)</i>	
III. Funciones del puesto	
Prospecta ventas en clientes existentes y potenciales, en el cumplimiento de su meta comercial mensual.	Diaria
Asesora y concreta la venta de servicios, presentando la mejor solución de comunicación para sus clientes.	Diaria
Atiende las ferias, eventos y promociones comerciales que la compañía organiza.	Esporádica
Presenta y cotiza los servicios, conforme la oferta comercial vigente.	Diaria
Contacta clientes potenciales, en busca de oportunidades comerciales.	Diaria
Rinde informe de visitas realizadas.	Diaria
Gestiona y entrega los préstamos de equipos para demostración de los servicios a clientes.	Semanal
Entrega informe de proyección de ventas a realizar.	Semanal
<i>(Registre cada una de las tareas del cargo y seleccione la periodicidad con la que se realiza)</i>	
IV. Especificación del puesto	
Requisitos de educación	
Estudiante universitario del 3er. año de la licenciatura de Administración de empresas, publicidad, relaciones públicas o ingeniería en telecomunicaciones.	
<i>(Indique el grado académico requerido en el puesto y/o profesión y evidencie el área de conocimientos formales o especialización)</i>	
Requisitos de experiencia	
Mínimo 2 años en venta consultiva de productos y servicios tecnológicos.	
Preparación de ofertas comerciales para el sector gobierno y presentación de ofertas para licitaciones públicas.	
Experiencia de 1 año en el desarrollo y presentación de soluciones para gremios empresariales.	
<i>(Registre el tipo de prácticas y tiempo requerido de exposición en cada una de las prácticas indicadas)</i>	
Habilidades / destrezas	
Manejo de objeciones de clientes	
Organizado	
Desarrollo de clientes y redes comerciales	
Con conocimiento de procesadores de palabras, hojas electrónicas y presentadores de información de MS Office	
<i>(Indique los talentos, aptitudes necesarias para el cargo, e indique las capacidades y conocimientos especiales requeridos)</i>	

Establece el propósito y objetivos del puesto.

Identifica las funciones o atribuciones.

Determina las características que debe reunir el ocupante, en cuanto a educación, experiencia, habilidades y destrezas.

V. Responsabilidad

Errores

La atención incorrecta de los clientes asignados en su cartera o descuido de clientes insatisfacción y hasta pérdida de clientes.

(Registre el nivel de gravedad de las consecuencias de un desempeño incorrecto o deficiente de sus que se tiene)

Maquinaria / equipo

Sobre el computador personal, aparato telefónico de escritorio y equipo de radio. Impresor compartido con colegas de trabajo y equipo de proyección de diapositivas disponible en calidad de préstamo, cuando así lo requiera.

(Identifique los equipos o máquinas bajo la responsabilidad de este cargo e indique el nivel de responsabilidad que posee)

Relaciones con otros

Internamente este cargo tiene relación con los puestos comerciales y de servicio al cliente de la organización y dadas sus atribuciones mantiene relación estrecha con el jefe de bodega y auxiliar de bodega, para la entrega de equipos vendidos o equipos prestados para demostración. Se reporta directamente con el Coordinador de Ventas Directas y externamente se relaciona con clientes de su cartera y clientes potenciales de los servicios.

(Registre los cargos y personas con las que esta posición tiene comunicación, contacto o relación e identifique el nivel de interacción)

Información confidencial

Las propuestas autorizadas y presentadas a clientes, constituyen información reservada y no puede ser comentada ni compartida con personas ajenas a la organización.

(Especifique el tipo de información reservada que este cargo maneja y el grado de compromiso, resguardo y confidencia sobre la misma)

Dinero/valores

Los equipos de demostración en tránsito a préstamo de clientes.

(Especifique si el cargo tiene contacto con los recursos financieros de la organización o de terceros, para deducir)

Supervisión

No aplica, no posee personal a su cargo.

(Indique los cargos que esta posición supervisa y que le reportan)

VI. Nivel de esfuerzo

Mental

Capacidad de concentración y atención para escuchar y responder a los requerimientos de sus clientes.

Físico

Esfuerzo físico limitado que no compromete la salud del colaborador.

(Determine el grado de complejidad mental y física que se requiere para el desempeño de este cargo)

VII. Condiciones ambientales

Favorables para el desempeño de su trabajo.

(Establezca el entorno en el que se desenvuelve el cargo)

VIII. Riesgos

En condiciones normales, el trabajo a realizar no pone en riesgo su integridad física ni la de otros, pero en condiciones de alta carga laboral, el estrés y tensión nerviosa pueden presentarse como efecto al trabajo bajo presión.

(Defina si el desempeño del cargo expone al ocupante a algún daño o lesión o posible daño o lesión física, ergonómica)

Define la responsabilidad que posee el cargo sobre las actividades que realiza, los recursos que emplea, las personas, máquinas y/o equipos, valores e información.

Establece los requerimientos físicos y mentales que requiere el cargo y el ambiente en el que se desenvuelve.

Muestra los riesgos potenciales del cargo.

Perfil del puesto

Requisitos de educación:

Estudiante universitario del 3er. año de la licenciatura de Administración de empresas, publicidad, relaciones públicas o ingeniería en telecomunicaciones.

(Indique el grado académico requerido en el puesto y/o profesión y evidencie el área de conocimientos formales o especialización)

Requisitos de experiencia

Mínimo 2 años en venta consultiva de productos y servicios tecnológicos.

Preparación de ofertas comerciales para el sector gobierno y presentación de ofertas para licitaciones públicas.

Experiencia de 1 año en el desarrollo y presentación de soluciones para gremios empresariales.

(Registre el tipo de prácticas y tiempo requerido de exposición en cada una de las prácticas indicadas)

Habilidades y Destrezas

Manejo de objeciones de clientes

Organizado

Desarrollo de clientes y redes comerciales

Con conocimiento de procesadores de palabras, hojas electrónicas y presentadores de información de MS Office

(Indique los talentos, aptitudes necesarias para el cargo, e indique las capacidades y conocimientos especiales requeridos)

Define los requisitos que debe reunir el postulante a ocupar el cargo

En el anexo 6.1 de este documento, se encuentra el formato en blanco que podrá utilizar la organización para los puestos restantes.

Se ha hecho un ejercicio de actualización, como prueba piloto para evaluar el formato a utilizar y estimar el tiempo que requiere la organización para llevarla a cabo, concluyéndose que lo único que se requiere es reservar el tiempo para llevarla a cabo y entrenar al personal que la realizará. La información se manejará en electrónico, por lo que no hay preparación de materiales, únicamente un computador portátil. La estimación de tiempos se presenta a continuación:

Cuadro 6
Estimación del tiempo requerido para la actualización de los descriptores y perfiles de puestos

#	Tarea	Frecuencia de la tarea	Tiempo unitario requerido	Tiempo total requerido
1	Capacitación sobre la tarea	1	1 hr.	1 hr.
2	Identificación de entrevistados y planeación de entrevista	1	1.5 hr.	1.5 hr.
3	Entrevista a empleado referencial	28	0.5 hr.	14 hr.
4	Entrevistas a empleados referenciales secundarias	4	0.5 hr.	2 hr.
5	Entrevista a jefe de área	28	0.33 hr.	9.24 hr.
6	Entrevista secundaria a líder de la unidad de trabajo	4	0.33 hr.	1.32 hr.
7	Adecuaciones finales del descriptor y perfil de puesto	28	0.25 hr.	7 hr.
Tiempo total de actualización				36.06 hrs.

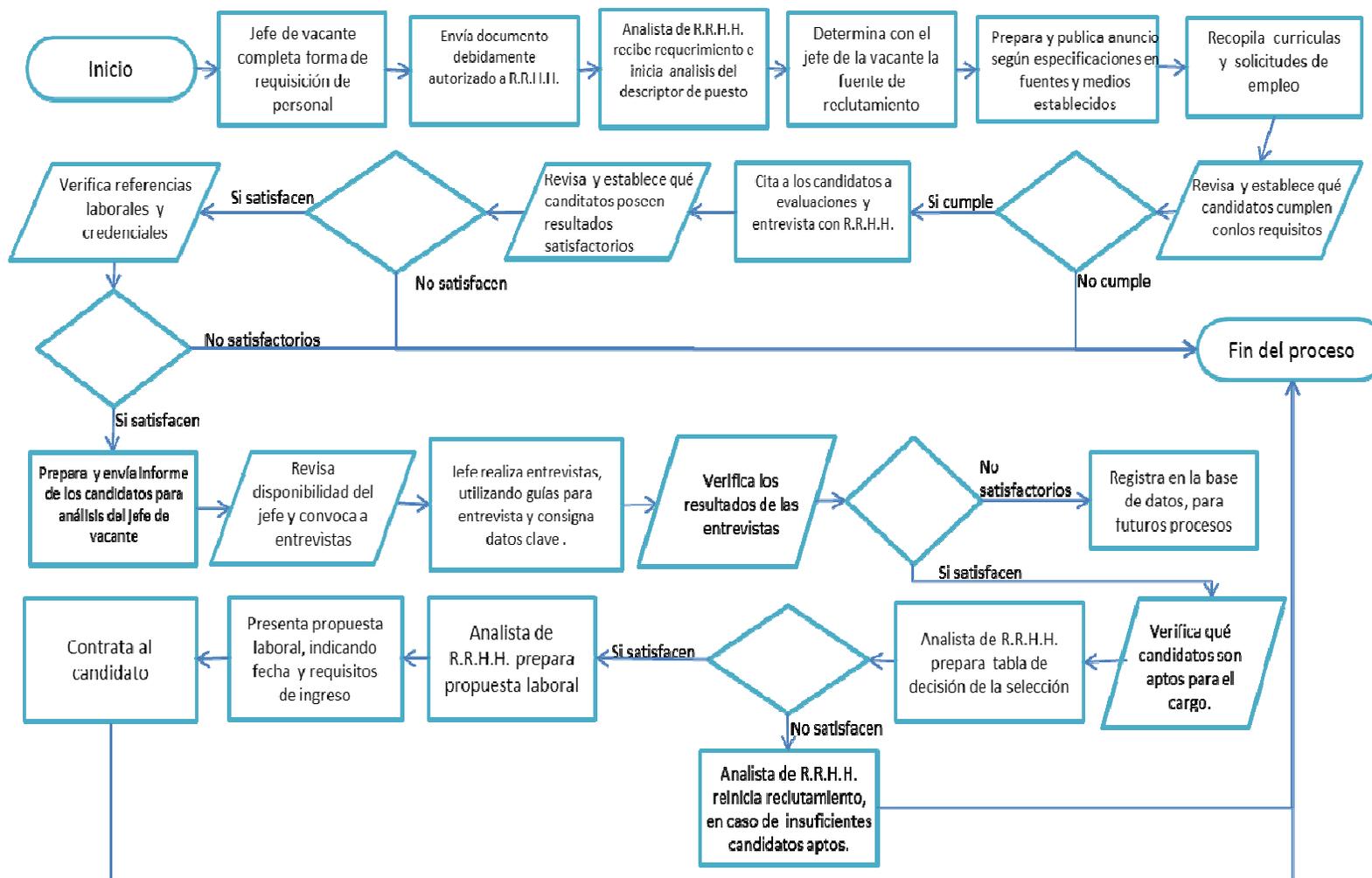
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

3.8 Procesos

Para ejecutar los procesos de admisión e inducción de personal, la organización deberá llevar a cabo la siguiente secuencia de actividades, la cual fue diseñada para tecnificar el reclutamiento, selección e inducción de personal y orientar a la organización en el uso de lineamientos e instrumentos apropiados a sus necesidades.

Gráfica 18

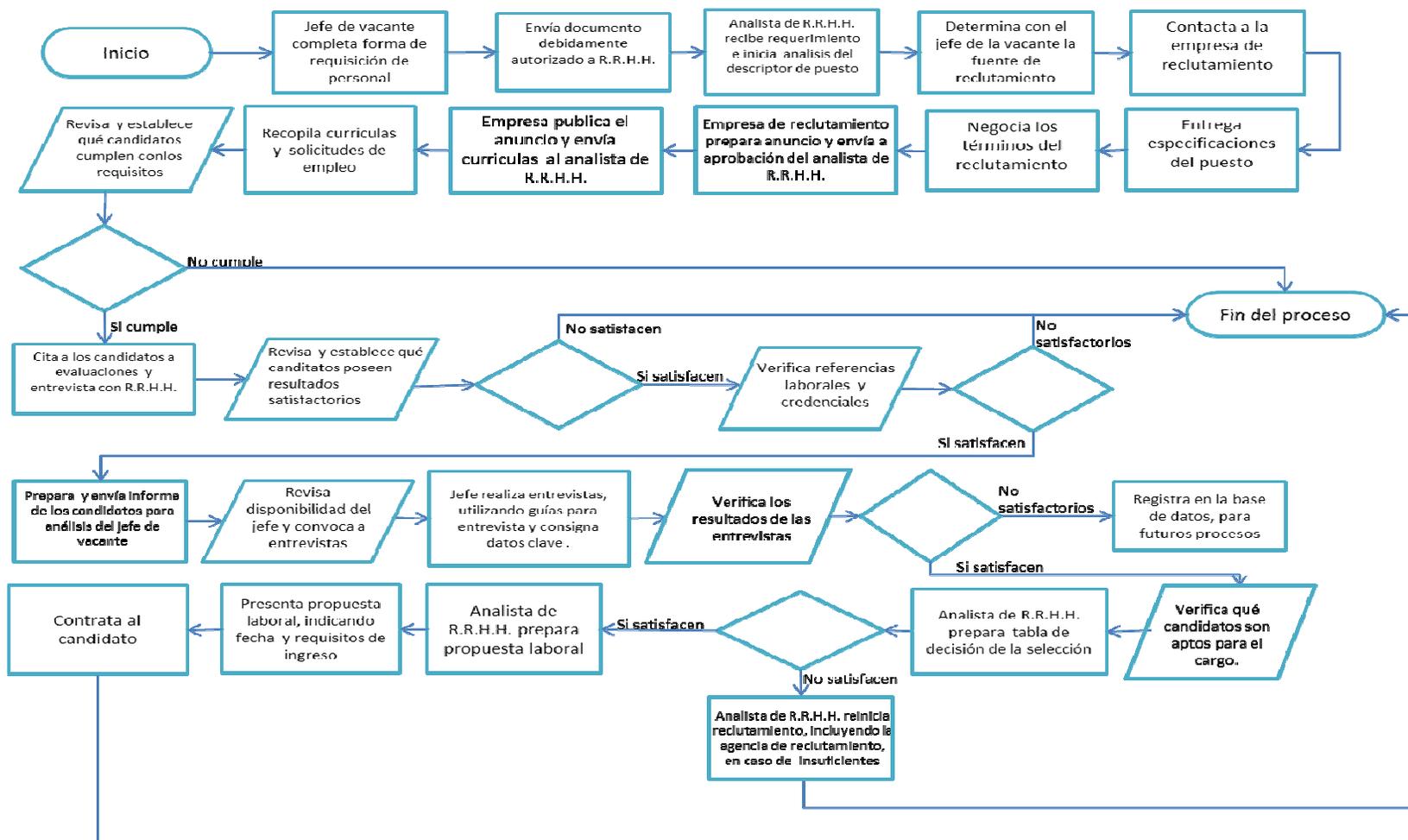
Diagrama de flujo del proceso de admisión de personas



Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2012.

Gráfica 19

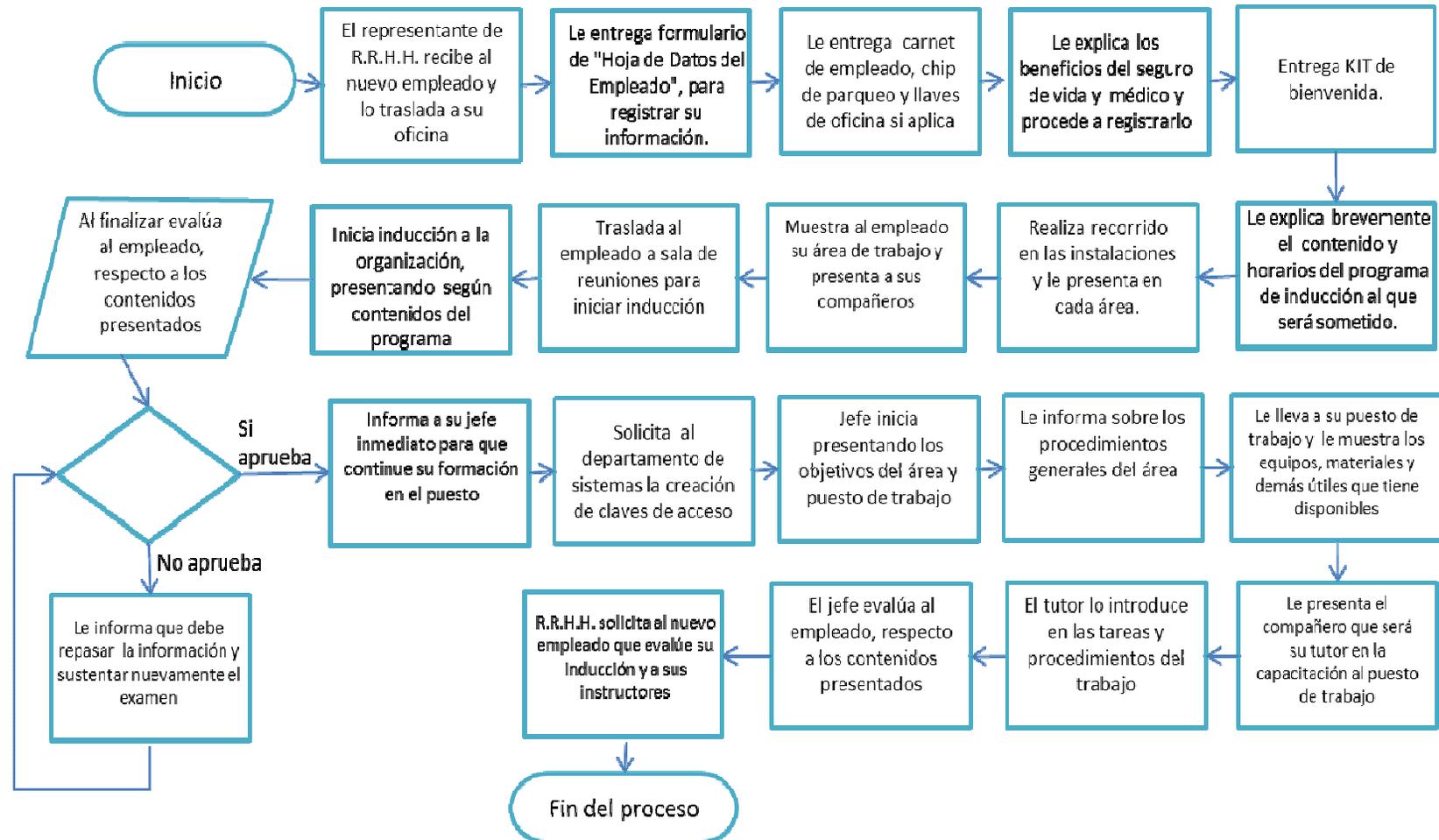
Diagrama de flujo del proceso de admisión de personas con reclutamiento externo tercerizado



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

Gráfica 20

Diagrama de flujo del proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

En los numerales siguientes, se detalla la metodología a utilizar en la ejecución de los procesos de admisión e inducción de personal propuestos, con el objetivo de explicar y demostrar la forma correcta de aplicación de las técnicas e instrumentos que requiere la organización.

3.8.1 Reclutamiento

Para la captación o atracción de talento humano en la organización, se han identificado las siguientes actividades e instrumentos.

3.8.1.1 Requisición de personal

El reclutamiento iniciará en todos los casos con la requisición de personal. A través de este instrumento, el jefe del área documentará la necesidad de contratación de personal, se autorizará la solicitud pues incluirá el visto bueno del inmediato superior y describirá con las funciones básicas que deberá realizar el nuevo empleado, así como definirá el perfil del candidato idóneo.

Este documento estará disponible en su versión electrónica en la intranet de la organización, y el jefe de área de la vacante deberá descargarlo, llenarlo y solicitar las firmas correspondientes, previo a entregarlo al departamento de recursos humanos.

Es importante que el jefe de área se enfoque en describir las funciones que realizará, la experiencia y habilidades y destrezas, para que en el reclutamiento, se busque a los candidatos idóneos para el puesto.

Las plazas nuevas requerirán la firma de autorización del director financiero, quien confirmará la disponibilidad presupuestaria para la creación del puesto.

A continuación se incluye un ejemplo lleno del formato, y en el anexo 6.2. el modelo en blanco para su implementación.

Formato 3 Ejemplo de requisición de personal

Logo de la empresa	Requisición de personal	
	Fecha de la Solicitud: 07 de Octubre de 2012	
Datos Generales		
Nombre de la plaza: Analista de R.R.H.H.	Departamento al que pertenece: Gerencia regional de finanzas y administración	
Nombre del solicitante: Marco Antonio Aguilar Ruiz	Cargo del solicitante: Jefe regional de R.R.H.H.	
Motivo de la Requisición		
<input type="checkbox"/> Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/> Reemplazo temporal <input checked="" type="checkbox"/> Creación de la plaza <input type="checkbox"/> Practicante	Persona a Reemplazar: _____ No aplica Contar con representante local de _____	
	Duración: Indefinida	Motivo: R.R.H.H.
	Existen deficiencias en los procesos actuales de admisión e inducción que requieren la asignación de un representante local para coordinar y dirigir los requerimientos de personal.	
Justificación:		
¿La plaza está en el presupuesto? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		
Funciones principales del cargo		
Atender los requerimientos de personal de la organización. Elaborar y publicar convocatorias para las vacantes disponibles, eligiendo los medios y fuentes apropiadas para el cargo. Supervisar el reclutamiento externo, cuando corresponda. Presentar y asesorar a los jefes de área, sobre la terna de candidatos idóneos Coordinar la inducción de personal del personal de nuevo ingreso Realizar y actualizar descriptores de puestos		
Perfil del Puesto		
<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input checked="" type="checkbox"/> Indiferente	EDAD: DE 22 A 30 años	
Educación Requerida		
Profesión/ estudios:	Lic. En Admón. de Empresas, Psicología Industrial, R.R.H.H. o carrera afín con énfasis en R.R.H.H.	Nivel mínimo requerido: Graduado
Otros estudios / Conocimientos:		
Conocimiento en aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.		
Experiencia (Indique área de experiencia y años requeridos en el área)		
Experiencia mínima de 1 año en gestión del talento humano, principalmente en procesos de admisión e inducción de personal.		
Habilidades y destrezas		
Numérica, analítica, creatividad, trabajo en equipo, atención al usuario, manejo de tiempo, capacidad de decisión, manejo de entrevistas estructuradas y de choque, discreción, relaciones interpersonales, todas en alto nivel. Con conocimientos en procesadores de palabras, hojas electrónicas y presentadores gráficos.		
Horario de Trabajo: De lunes a jueves de 8am a 5pm, viernes de 8am a 4pm		
Solicitado por:	Firma del Solicitante	VoBo Dir. Financiero (Presupuesto)
Marco Antonio Aguilar Ruiz	<i>Aguilar Ruiz M. Antonio.</i>	<i>J.L. Rincon</i>
Director de Área:	Firma del Director de Área:	VoBo. Director Ejecutivo
Ramiro De León	<i>De León R. /</i>	<i>Perez Román T,</i>
Recibido en RRHH por:	Firma:	Fecha Recibido:

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

Importante resaltar que para llenar la requisición de personal el jefe de área o solicitante debe hacer un ejercicio mental colocando las funciones principales del cargo, destacando las que más lo describen y las que sean más especializadas, para evitar omitir funciones claves; debe dejar al final las funciones más conocidas o típicas. De igual forma al describir la experiencia, habilidades y destrezas requeridas, debe procurar ser muy específico en lo que se busca, evitando las generalidades, y mostrando los comportamientos que se buscan para el éxito en el desempeño. La atención en estos detalles, traerá consigo la descripción correcta del candidato que se requiere.

Una requisición de puesto también permite actualizar el descriptor y perfil del puesto a las necesidades actuales de la organización.

De acuerdo con la requisición de personal que entregue el solicitante a recursos humanos y el análisis de cargo que éste realice con la descripción y perfil del puesto y considerando lo establecido en la política de admisión e inducción de personal, se determinará la fuente de reclutamiento a utilizar; interna o externa.

Cualquiera que sea el caso, a continuación se determinan los medios e instrumentos a utilizar para cada caso.

3.8.1.2 Técnicas para realizar reclutamiento interno / externo

Para la elección de la técnica de reclutamiento a utilizar, el analista de recursos humanos y el solicitante deben realizar un análisis objetivo de las características del puesto vacante consignadas en la requisición de personal y el perfil del puesto y las necesidades de la organización, respecto a la persona que se busca.

Para contribuir a ese análisis, a continuación se presentan algunas interrogantes que ayudarán a orientar la decisión sobre la fuente a utilizar y harán reflexionar en los beneficios y limitantes de cada fuente.

Tabla 5
Elección de la fuente a utilizar

Interrogante	Respuestas posibles	Resultados posibles sobre la fuente
¿Existen candidatos potenciales dentro de la organización para cubrir la vacante?	Si	Interno
	Pocos	Mixta
	No	Externo
¿Cuál es la probabilidad de localizar candidatos válidos apegados a las exigencias del perfil?	Si	Interno
	Pocos	Mixta
	No	Externo
¿Existe tiempo suficiente para realizar una búsqueda externa del candidato?	No	Interno
	Si	Mixta Externo
¿El puesto requiere renovar experiencia en alguna de las funciones del cargo o implementar procesos desconocidos en la organización?	No	Interno Mixta
	Si	Externo
¿Se cuentan con los recursos necesarios para desarrollar el personal interno (adecuación del hombre al cargo)?	Si	Interno
	No	Externo

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

Cada fuente tiene asociadas técnicas para su aplicación. A continuación se presentan las técnicas sugeridas dependiendo el tipo de vacante:

Tabla 6

Medios a utilizar en fuentes internas y externas por tipo de vacante

Fuente	Técnica	Tipo de Vacante	Consideraciones
Reclutamiento interno	Intranet y carteleras internas	Operativas, técnicas y administrativas	Para divulgar vacantes de cargos nuevos o existentes, cuyo proceso sea abierto para todo el personal operativo, técnico o administrativo, por no considerar resultados de evaluaciones de desempeño previas o bien cuando se contemplen fuentes mixtas de reclutamiento, con el propósito de que los empleados se enteren de las vacantes y refieran candidatos potenciales.
	Memorandos	Jefaturas y Administrativas	Para focalizar y formalizar la invitación a colaboradores que han sido previamente elegidos para participar en el proceso de selección, por ser parte de un área específica de trabajo o poseer las características del cargo. Estas convocatorias inicialmente llegan a los jefes de área, para su notificación a su grupo de trabajo.
	Convocatoria a candidatos de promoción interna	Gerenciales y ejecutivas	Personaliza la convocatoria, dirigiendo comunicaciones escritas únicamente a las personas que aplican por contar con evaluaciones de desempeño cuyos resultados favorecen su promoción en la organización para el cargo vacante.
Reclutamiento externo	Bases de datos	Todas	Primer recurso de reclutamiento externo.
	Anuncio por internet	Todas	De no existir candidatos disponibles o suficientes en la base de datos.
	Referidos de empleados	Administrativas, operativas, técnicas y gerenciales	Toda vacante, debe hacerla de conocimiento de los empleados, siguiendo la política de admisión e inducción de personal.
	Anuncios de prensa	Administrativas, operativas y técnicas, gerenciales y ejecutivas	Cuando se desee actualizar la base de datos y cuando la posición requiera amplia divulgación.
	Agencia de reclutamiento	Gerenciales y ejecutivas	Siguiendo las descripciones de puestos y para gozar de un apoyo profesional, en posiciones de alto impacto en la organización.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

A continuación se profundiza en la forma de utilización de estos medios, aplicados al cargo de mayor rotación de la organización.

- **Reclutamiento Interno**

- **Intranet y carteleras internas**

Estos medios son económicos, rápidos y de conocimiento del personal objetivo. Todos los empleados de la organización, tienen acceso al sitio interno de la empresa, ya que es su lugar de inicio cada día para acceder a distintos recursos y aplicaciones de la organización. Por otro lado, las carteleras internas, están estratégicamente ubicadas en áreas sociales para los empleados, y mantienen información de su interés y son ideales, para publicar nuevas oportunidades.

Se propone que el diseño a utilizar para la publicación del anuncio, sea el mismo, para mantener la homogeneidad de la información dentro de la organización y la fácil asociación con el área de R.R.H.H. y las oportunidades de empleo.

A continuación un ejemplo sobre la posición de Analista de R.R.H.H en el que se resaltan las características de la aplicación de la técnica AIDA en la redacción de anuncios de empleo exitosos. La técnica resalta cuatro características: la primera es llamar la atención (el tamaño, calidad gráfica y colores a utilizar; la segunda es desarrollar el interés (el aviso despierta interés en el cargo, por el hecho de mencionar la naturaleza desafiante de las actividades, la tercera es el crear deseo mediante el aumento de interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo, desarrollo de carrera, participación en los resultados, y otras ventajas, con lo que se espera la última característica de AIDA, la motivación a la acción

En el anexo 6.3 se presenta el modelo en blanco para su implementación.

Formato 4

Ejemplo de anuncio para publicarse en intranet y carteleras internas

The image shows a job advertisement for 'Analista de recursos humanos' (Human Resources Analyst) from the 'Departamento de R.R.H.H.' (Human Resources Department). The ad is enclosed in a dashed border and includes a silhouette of five people. Annotations on the right side of the ad point to specific elements:

- 1. Atención** (Tamaño, diseño, calidad gráfica) - Points to the title and header area.
- 2. Interés** (actividades del cargo) - Points to the 'Requisitos' (Requirements) section.
- 3. Deseo** (beneficios del cargo) - Points to the 'Ofrecimiento' (Offer) section.
- 4. Acción** (Motivación para participar) - Points to the '¿Cómo participar?' (How to participate?) section.

Oportunidad laboral

Analista de recursos humanos

Requisitos:

- Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Recursos Humanos u otra carrera afín con énfasis en R.R.H.H.
- Experiencia mínima de 1 año en la gestión del talento humano, principalmente en procesos de admisión e inducción de personal.
- Analítico, creativo, con experiencia en trabajo en equipo y atención al usuario.

Ofrecimiento:

- Salario de Q.6,000
- Bono de combustible
- Bono anual por cumplimiento de objetivos.
- Seguro de vida y seguro médico familiar.

¿Cómo participar?
Envía tu hoja de vida a: rrhh@dominiodelaempresa.com antes del 18-09-2012.

Departamento de R.R.H.H.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

• Memorandos

Estos serán útiles cuando el reclutamiento esté enfocado en el personal laborante de áreas específicas de la organización, para lo cual se propone dirigir una comunicación escrita a los jefes de las áreas relacionadas, informándoles de las oportunidades para su personal.

A continuación se presenta el ejemplo de memorando sugerido, aplicado al cargo de analista de recursos humanos y en el anexo 6.4 el modelo en blanco para su implementación.

Formato 5

Ejemplo de memorando de anuncio de vacante

Memorando

Logo de
empresa

De: RRHH
Asunto: Vacante

Para: Jefes de área
Fecha: 05/09/2012

Se le informa que ha surgido la vacante que se describe a continuación, por lo que se le solicita informar al personal a su cargo que puede participar en el proceso de selección para dicho puesto, atendiendo los siguientes requisitos:

- Antigüedad de 1 año en la compañía.
- Poseer calificación de buen desempeño laboral

Agradeciendo de antemano su apoyo a esta iniciativa.

Atentamente,

RRHH.

Información del Puesto Vacante:

Cargo: Analista de recursos humanos

Requisitos:

- Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Recursos Humanos u otra carrera afín con énfasis en R.R.H.H.
- Experiencia mínima de 1 año en la gestión del talento humano, principalmente en procesos de admisión e inducción de personal.
- Analítico, creativo, con experiencia en trabajo en equipo y atención al usuario.

Ofrecimiento:

- Salario de Q.6,000
- Bono de combustible
- Bono anual por cumplimiento de objetivos.
- Seguro de vida y seguro médico familiar.

¿Cómo participar?

Envía tu hoja de vida a:
rrh@dominiodelaempresa.com antes del 18-09- 2012

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

- **Convocatoria de candidatos a promoción interna**

Para los candidatos internos a vacantes de la organización, cuya identidad sea conocida previamente por sus resultados en las evaluaciones de desempeño anuales, se sugiere realizar convocatorias escritas dirigidas, invitándoles a concursar por una posición diferente, transmitiendo el espíritu de reconocimiento a su esfuerzo y de oportunidad de crecimiento.

A continuación, se presenta un ejemplo aplicado al cargo de analista de recursos humanos y en el anexo 6.5 un modelo en blanco para su implementación.

Formato 6

Ejemplo de convocatoria de candidatos a promoción interna

Logo de empresa	
<i>Convocatoria de promoción interna</i>	
De: RRHH Fecha: 05/09/2012	Para: Juan Manuel Pérez
<p>Tus evaluaciones han rendido fruto y queremos invitarte a participar en el concurso interno para la plaza a continuación. Esta puede ser tu oportunidad de continuar tu carrera en la organización, con nuevos retos profesionales.</p> <p>Para concursar, notifica a tu Jefe Inmediato tu interés en participar y sigue los pasos que se indican en la sección de ¿Cómo participar?.</p> <p>Atentamente, RRHH.</p>	
<u>Información del Puesto Vacante:</u>	
<u>Cargo:</u> Analista de recursos humanos	
<u>Requisitos:</u>	<u>Ofrecimiento:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Recursos Humanos u otra carrera afín con énfasis en R.R.H.H. - Experiencia mínima de 1 año en la gestión del talento humano, principalmente en procesos de admisión e inducción de personal. - Analítico, creativo, con experiencia en trabajo en equipo y atención al usuario 	<ul style="list-style-type: none"> - Salario de Q.6,000 - Bono de combustible - Bono anual por cumplimiento de objetivos. - Seguro de vida y seguro médico familiar.
	<u>¿Cómo participar?</u>
	Envía tu hoja de vida a: rrhh@dominiodelaempresa.com antes del 18-09- 2012.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

- **Reclutamiento Externo**

- **Bases de datos**

Es una herramienta eficiente que aprovecha los esfuerzos realizados en otras convocatorias y que reduce considerablemente los gastos de reclutamiento y de almacenamiento en archivo físico.

En las bases de datos de candidatos, puede registrarse información útil, que posteriormente puede filtrarse digitalmente para encontrar a los que reúnen el perfil buscado, reduciendo los tiempos de reclutamiento.

En la empresa de telecomunicaciones, se cuenta con un módulo de “reclutamiento y selección” en el software de recursos humanos que utilizan, que consiste en una completa base de datos de posibles candidatos a cargos en la empresa, con sus respectivos filtros de búsqueda, y que actualmente no se está utilizando.

Se investigó con su departamento de Sistemas de Información, los requerimientos necesarios para iniciar su operación, estableciéndose que únicamente se requiere dedicar tiempo para la parametrización de los campos a registrar en la base de datos e iniciar a ingresar los datos de los currículos que posean.

La utilización de la funcionalidad de este software, simplificará sus tiempos de operación y optimizará la información que poseen de los interesados.

A continuación se sugieren los campos que deben parametrizarse en el software y la estimación de tiempo para parametrizar y digitar las curriculas existentes, de acuerdo a un ensayo realizado, utilizando la aplicación.

Campos sugeridos

- Fecha de registro del candidato
- Primer nombre
- Segundo nombre
- Primer apellido
- Segundo apellido
- Apellido de casada
- Edad
- Números de teléfono
- Correo electrónico
- Nivel académico
- Cargo de interés
- Realizó pruebas?
- Verificación de referencias?
- Verificación de documentación?

Cuadro 7

Tiempos y costos de parametrización y digitación de currículos

#	Tarea	Frecuencia de la tarea	Tiempo unitario requerido	Tiempo total requerido	Costo
1	Parametrización de la aplicación	1	1 hora	1 hora	Q 25.00
Total tiempo y costos de parametrización				1 hora	<u>Q 25.00</u>
2	Registro de curriculas	1	0.15 hora	0.15 hora	Q 3.75
Total tiempo y costos unitarios de digitación de curriculas				10 hora	<u>Q 3.75</u>

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

La estimación de costos se ha realizado para efectos referenciales, ya que la parametrización de la aplicación y el ingreso de los interesados en la base de

datos, es parte de las atribuciones del analista de recursos humanos, cuyo salario, ya forma parte de los costos de operación de la organización.

Esta estimación, permite visualizar que el tiempo que se requiere dedicar es poco, para contar con datos organizados que optimicen los tiempos de reclutamiento.

- **Anuncio por internet**

Existen varios sitios gratuitos que dan cobertura al mercado laboral, abriendo la oportunidad de ampliar la publicación de vacantes rápida y eficientemente. De igual forma la compañía ya cuenta con licencia anual para la publicación de anuncios en un sitio de mayor seguimiento en este campo, por lo que la sugerencia es aprovechar al máximo este recurso en todas sus publicaciones y beneficiarse de la oportunidad de publicar remotamente las vacantes.

Dentro de los sitios gratuitos, de mayor popularidad se encuentran:

<https://www.gt.computrabajo.com>; <https://www.opcionempleo.com.gt>;
<https://www.transdoc.com.gt>; <http://gt.unmejorempleo.com>

Estos sitios no sólo son gratuitos para la empresa, sino también para los participantes, y algunos de ellos permiten además de acceder a las bases de datos de los candidatos registrados en sus sitios.

Las publicaciones de las vacantes son simples, pero permiten colocar toda la información necesaria, para clarificar las calidades del candidatos que se buscan y establecer lo que se ofrece a cambio; también permite filtrar en tiempo las búsquedas y obtener resultados en forma digital.

El detalle de la vacante debe regirse por la descripción del cargo y las especificaciones del puesto, buscando que el texto sea de fácil comprensión, guardando buena ortografía y redacción.

A continuación se ejemplifica el texto y redacción a utilizar en sitios de internet, siguiendo la técnica AIDA.

Formato 7

Ejemplo del texto a publicar en las convocatorias de candidatos en sitios de internet

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Empresa de Telecomunicaciones, brindará oportunidad para formar parte de su equipo de trabajo a persona analítica y creativa cuya principal función será coordinar y dirigir el reclutamiento, selección e inducción del personal de nuevo ingreso de la organización.

REQUISITOS: *Experiencia de 1 año en procesos de gestión del talento humano, principalmente en los procesos de admisión e integración de personal.
*Licenciado en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Recursos Humanos u otra carrera afín, con énfasis en R.R.H.H.

Localidad: Guatemala – Guatemala

- Salario Q.6,000.00
- Bono por gastos de combustible
- Bonificación anual por cumplimiento de objetivos
- Seguro de vida y seguro médico familiar

Envía tu hoja de vida a: rrhh@dominiodelaempresa.com, antes del 30 de septiembre de 2012.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

→ **1. Atención**
(Tamaño, diseño, calidad gráfica)

→ **2. Interés**
(actividades del cargo)

→ **3. Deseo**
(beneficios del cargo)

→ **4. Acción**
(Motivación para participar)

- **Referidos de empleados**

Es un medio que no genera costos adicionales para la organización y que puede hacerse fácilmente utilizando los medios de comunicación social con los colaboradores, como lo son la intranet y las carteleras internas, como ya se ha ejemplificado.

Aun cuando las plazas se decidan con una fuente externa, limitando la participación interna por las razones que se hayan justificado en cada caso, resulta una medida transparente la notificación de las vacantes a los empleados para que participen a través de referidos y para aclarar en R.R.H.H. cualquier duda sobre la limitante de participación interna, la cual debe estar apegada en la política de reclutamiento y selección de la organización.

- **Anuncios de prensa**

Cuando la base de datos no cuente con los candidatos apropiados para las vacantes, o los anuncios de internet no produzcan resultados satisfactorios, la organización puede salir al mercado laboral a buscar nuevos candidatos.

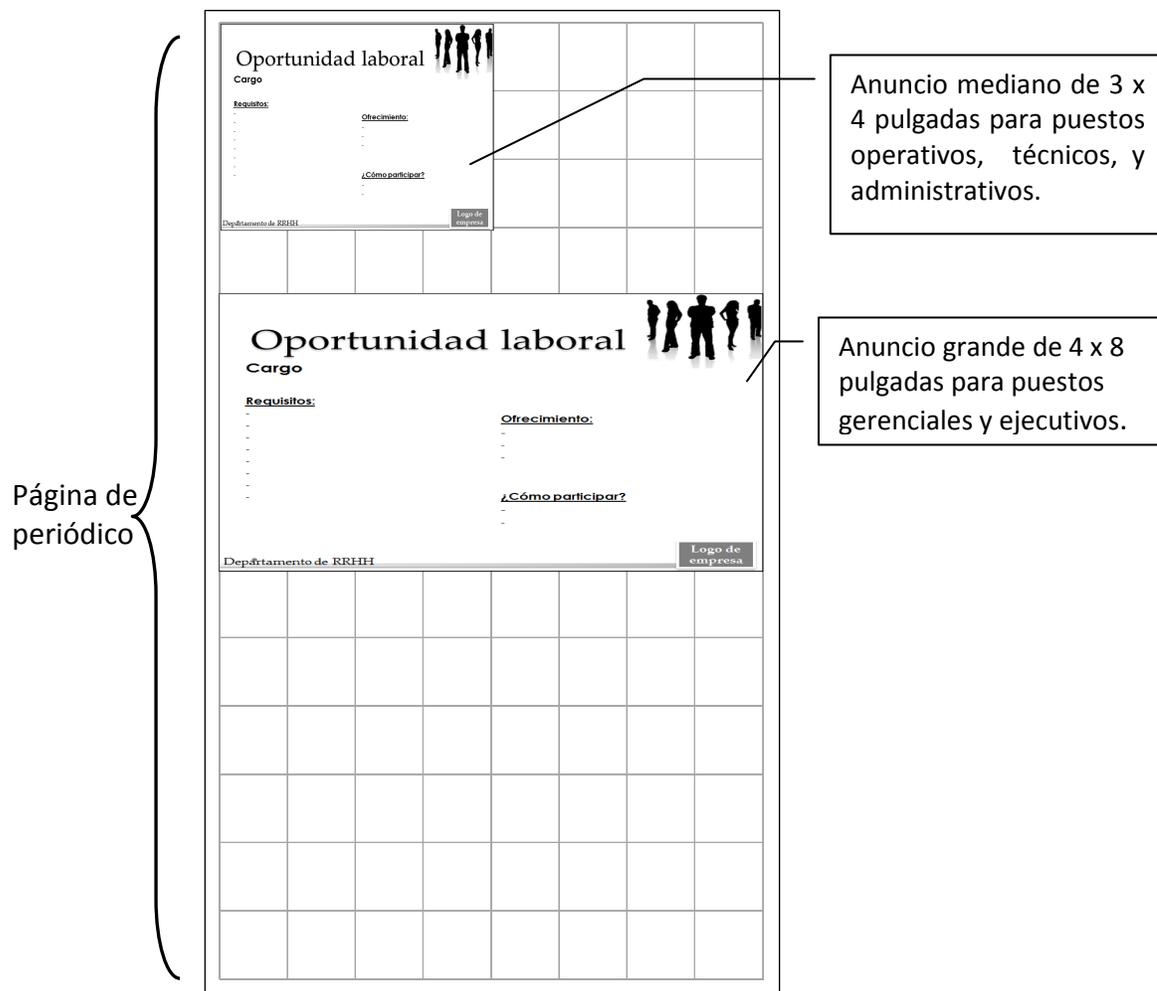
Los anuncios de prensa tienen muchas ventajas, entre las cuales destacan que se acercan a muchas personas que buscan empleo y permiten atraer interesados exponiendo de forma gráfica y clara los que se busca y ofrece, así como recopilar currículas para actualizar la base de datos.

Se sugiere a la organización que para puestos operativos, técnicos y administrativos, utilice publicaciones de tamaño mediano de 3 x 4 pulgadas y para puestos gerenciales y ejecutivos grandes de 4 x 8 pulgadas, cuyos costos en el diario de mayor circulación en el país y con fondo tradicional amarillo son de Q,2,092.50 y Q.5,580.00 respectivamente.

A continuación se muestra una distribución del tamaño de los anuncios sugeridos en la página del periódico, para una mejor comprensión de la propuesta.

Formato 8

Tamaño sugerido del anuncio en periódicos



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

A continuación se presenta una muestra del esquema del anuncio, cumpliendo con la técnica AIDA y un ejemplo de anuncio.

Formato 9

Ejemplo del anuncio para periódico

Oportunidad laboral

Analista de recursos humanos



Requisitos:

- Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Recursos Humanos u otra carrera afín con énfasis en R.R.H.H.
- Experiencia mínima de 1 año en la gestión del talento humano, principalmente en procesos de admisión e inducción de personal.
- Analítico, creativo, con experiencia en trabajo en equipo y atención al usuario.

Ofrecimiento:

- Salario de Q.6,000
- Bono de combustible
- Bono anual por cumplimiento de objetivos.
- Seguro de vida y seguro médico familiar.

¿Cómo participar?
Envía tu hoja de vida a:
rhh@dominiodelaempresa.com antes del
18-09-2012.

Departamento de R.R.H.H.

Logo de empresa

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

- **Agencia de reclutamiento**

Si bien la organización ha utilizado las agencias de reclutamiento como primer medio de reclutamiento, según la investigación realizada; se sugiere que utilice estos servicios en situaciones especiales únicamente.

Dentro de estas situaciones, la primera es cuando se requiera aliviar, las cargas de trabajo del personal de R.R.H.H., para cumplir con los tiempos de respuestas de los clientes internos, ya sea porque el personal laborante se encuentre saturado de trabajo o bien exista personal de vacaciones.

Cuando se trate de reemplazos en las que aún no se ha despedido a la persona a reemplazar, lo que requiere de confidencialidad en la información, para no dañar el proceso de reclutamiento y selección.

En los casos en que no se hayan encontrado candidatos suficientes o satisfactorios por los otros medios descritos, vale la pena buscar en otros lugares.

Las agencias de reclutamiento, también cuentan con evaluaciones que permiten profundizar en las competencias de los candidatos, por lo que cuando se requiera profundizar en información sobre los candidatos, también puede recurrirse a ellas.

De igual forma, se ha sugerido que las posiciones de alta gerencia y dirección, en las que se requiere encontrar candidatos con especificaciones de cargo de contenido muy especializado, se utilice la agencia de reclutamiento como head-hunter (caza talentos), para mejores resultados.

En cualquier caso, se requiere entregar a la agencia de reclutamiento la descripción y las especificaciones del cargo y tener una conversación aclaratoria del requerimiento.

3.8.1.3 Instrumentos de reclutamiento

Para que el reclutamiento cuente con herramientas útiles que optimicen su ejecución, es necesario incorporar al proceso los siguientes instrumentos:

- **Solicitud de empleo**

Esta herramienta ofrece una serie de ventajas para la organización, entre las que destacan que: brindará información comparativa para la fácil evaluación de los candidatos y homogeneidad en los datos consultados a interés de la organización.

En el caso de la organización, se sugiere una versión impresa y una versión digital, de manera de continuar con un canal remoto para la atención de candidatos potenciales.

El siguiente formato ha sido elaborado, ajustándose a las necesidades de la organización, con el fin de explorar en los candidatos potenciales, los aspectos más relevantes para la organización.

La solicitud de empleo debe ser llenada por los todos los candidatos sin excepción, y constituye el primer requisito del participante.

Formato 10

Ejemplo de solicitud de empleo

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;">Logo de la empresa</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto; background-color: #ccc; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> </div> <h2 style="text-align: center; margin-top: 10px;">Solicitud de empleo</h2>		
Fecha de la solicitud: <u>Guatemala, 15 de octubre de 2012</u> Pretensión salarial: <u>Q.6,000.00</u>			
Puesto(s) de interés: <u>Analista de recursos humanos</u>			
Datos personales:			
Apellidos completos <u>Aragón Jerez</u>	Nombres completos <u>Pedro Andrés</u>		
Número de CUI/Cédula <u>0025-2568-8956-6</u>	Extendida en <u>Guatemala</u>	Nacionalidad <u>Guatemalteca</u>	Afiliación de IGSS <u>4589368-6</u>
Edad <u>28</u> años	Sexo <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> M	Estado civil <input type="checkbox"/> Soltero <input checked="" type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado Otro -----	Fecha de Nacimiento <u>16/07/1984</u>
Dirección de residencia <u>4a, calle 23-87, zona 12</u>	Colonia / Residencial <u>Los Manantiales II</u>	Email <u>pedro.jerez@gmail.com</u>	
Municipio <u>Guatemala</u>	Departamento <u>Guatemala</u>	Teléfono de casa <u>4512-8975</u>	Teléfono móvil <u>4385-5656</u>
Vive en <input checked="" type="checkbox"/> Casa propia <input type="checkbox"/> Casa de sus padres <input type="checkbox"/> Casa de familiares o amigos <input type="checkbox"/> Alquila			
Personas que dependen de Ud.			
Nombre y apellidos completos	Edad	Vínculo o parentesco	
<u>María del Carmen Ramírez de Aragón</u>	<u>27</u>	<u>Conyuge</u>	
<u>Juan Francisco Aragón Ramírez</u>	<u>6</u>	<u>Hijo</u>	
<u>Rosa María Aragón Ramírez</u>	<u>4</u>	<u>Hija</u>	
Datos de condiciones físicas:			
Tipo de Sangre <u>A+</u>	Estatura <u>1.75</u> mts.	Peso <u>180</u> lbs.	Su estado de salud es <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo
		Practica algún deporte <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Datos familiares:			
Nombre y apellidos	Ocupación	Edad	Lugar de trabajo
Padre <u>Roberto A Aragón O.</u>	<u>Electricista</u>	<u>58</u>	<u>Electroma, S.A.</u>
Madre <u>Julia Jerez de Aragón</u>	<u>Ama de casa</u>	<u>55</u>	<u>-----</u>
Hermano <u>Mario R Aragón Jerez</u>	<u>Abogado y Notario</u>	<u>32</u>	<u>Corte Suprema de Justicia</u>
Hermano <u>Patricia Aragón Jerez</u>	<u>Estudiante</u>	<u>23</u>	<u>No aplica / No labora</u>
Conyuge <u>María Ramírez de Aragón</u>	<u>Enfermera</u>	<u>30</u>	<u>Sanatorio Privado Hno. Pedro</u>
Hijo <u>Juan F Aragón Ramírez</u>	<u>Estudiante</u>	<u>6</u>	<u>No aplica / No labora</u>
Hijo <u>Rosa M Aragón Ramírez</u>	<u>Estudiante</u>	<u>4</u>	<u>No aplica / No labora</u>

Datos de formación educativa:

Nivel educativo	Establecimiento	Título o Diploma obtenido	Fechas en las que estudió:	
Primario	Colegio Loyola	Diploma de 6to. Primaria	de 1988	a 1994
Secundario	Col. San Sebastián	Diploma de 3ro. Básico	de 1995	a 1998
Diversificado	Col. San Sebastián	Bach en Ciencias y Letras	de 1999	a 2001
Técnico	-----	-----	de -----	a -----
Universitario	USAC	Licenciado en Admón de Emp.	de 2005	a 2011
Maestría	-----	-----	de -----	a -----

¿Estudia actualmente? Sí No Si su respuesta es Si, ¿Qué estudia? Maestría en R.R.H.H.

¿En donde estudia? USAC ¿En que horario? lunes a viernes 17:30 a 20:30hrs.

Capacitaciones y Seminarios Recibidos

Nombre del curso / seminario	Establecimiento que impartió	País	Fecha
<u>Gestión de talento humano</u>	<u>Panamerican Training</u>	<u>Guatemala</u>	<u>Abril de 2010</u>
<u>Construyendo equipos de trabajo</u>	<u>Panamerican Training</u>	<u>Guatemala</u>	<u>Julio de 2011</u>
<u>Los 7 hábitos las personas altamente efectivas</u>	<u>URL</u>	<u>Guatemala</u>	<u>Marzo de 2012</u>

Ofimática ¿Cuáles de los siguientes programas conoce y en qué nivel? Otro
 MS Word MS Excel MS Power Point MS Outlook Windows Internet Vantive
85 % ----- % 90 % 90 % 90 % 95 %

Idiomas que conoce	Escribe	Lee	Habla
<u>Inglés</u>	<u>50 %</u>	<u>60 %</u>	<u>60 %</u>
<u>-----</u>	<u>----- %</u>	<u>----- %</u>	<u>----- %</u>
<u>-----</u>	<u>----- %</u>	<u>----- %</u>	<u>----- %</u>

Experiencia laboral:

Inicie con su trabajo actual o último empleo

Último empleo o empleo actual

Empleador: Promotora de Móviles, S.A. Teléfonos: 2236-8956

Último salario: Q.4,500.00 Puesto: Analista de personal

Fecha de Inicio 2/1/2010 Fecha de terminación Laborando actualmente

Razón de retiro -----

Jefe inmediato: Raúl Rojas Puesto del jefe inmediato: Jefe de Personal

Principales funciones: Responsable del reclutamiento y selección de personal

¿Se puede solicitar referencias? Sí No ¿Porqué? -----

Empleo 2

Empleador: Banco de Inversión S. A. Teléfonos: 2456-1414

Último salario: Q.3,800.00 Puesto: Capacitador

Fecha de Inicio 2/1/2008 Fecha de terminación 31/12/2009

Razón de retiro Mejor oportunidad de empleo

Jefe inmediato: Juan de Dios Roger Puesto del jefe inmediato: Gerente de R.R.H.H.

Principales funciones: Formar al personal existente en filosofía institucional y productos y servicios del banco.

¿Se puede solicitar referencias? Sí No ¿Porqué? -----

Empleo 3

Empleador: Banco Inversión Social Teléfonos: 4563-8956
 Último salario: Q.3,800.00 Puesto: Analista de personal
 Fecha de Inicio 2/1/2003 Fecha de terminación 31/12/2007
 Razón de retiro Mejor oportunidad de empleo
 Jefe inmediato: Samuel Navas Puesto del jefe inmediato: Jefe de R.R.H.H.
 Principales funciones: Apoyo administrativo y logístico al área de recursos humanos.

¿Se puede solicitar referencias? Sí No ¿Porqué? _____

Empleo 4

Empleador: _____ Teléfonos: _____
 Último salario: _____ Puesto: _____
 Fecha de Inicio _____ Fecha de terminación: _____
 Razón de retiro: _____
 Jefe inmediato: _____ Puesto del jefe inmediato: _____
 Principales funciones: _____

¿Se puede solicitar referencias? Sí No ¿Porqué? _____

Empleo 5

Empleador: _____ Teléfonos: _____
 Último salario: _____ Puesto: _____
 Fecha de Inicio _____ Fecha de terminación: _____
 Razón de retiro: _____
 Jefe inmediato: _____ Puesto del jefe inmediato: _____
 Principales funciones: _____

¿Se puede solicitar referencias? Sí No ¿Porqué? _____

Referencias personales

Brinde los datos de tres personas que puedan brindar referencia de usted

Nombre y apellidos	Lugar donde labora	Puesto que ocupa	Teléfono	Vínculo
<u>Nineth Montenegro Medina</u>	<u>MINEDUC</u>	<u>Secretaria</u>	<u>22327474</u>	<u>Amistad</u>
<u>Alberto Cruz Sosa</u>	<u>EEGS.A</u>	<u>Jefe de Cobros</u>	<u>23658745</u>	<u>Amistad</u>
<u>Ricardo Miranda</u>	<u>Embajada de México</u>	<u>Analista financier</u>	<u>22459874</u>	<u>Amistad</u>

En caso de emergencia, indique a quién puede contactarse:

Nombre y apellidos María del Carmen de Aragón Teléfono: 5481-2341
 Dirección: 4a, calle 23-87, zona 12 Los Manantiales II Vínculo: Conyuge

Declaro que los datos proporcionados en esta solicitud de empleo son verídicos y autorizo a la empresa a verificarlos por sus medios, así como estoy de acuerdo en realizar las evaluaciones y entrevistas necesarias.

Nombre y apellidos completos Pedro Andres Aragón Jerez f) Pedro Aragón J.

3.8.2 Selección

El último paso del reclutamiento fue la recolección de hojas de vida, y solicitudes de empleo de los interesados por los diferentes medios utilizados. La revisión de las currículas recibidas permitirá tamizar a los que reúnen las características según el descriptor y perfil del puesto vacante, de los que no.

Con este filtro inicial, y una vez electos los candidatos a concursar por la vacante, debe notificarles a cada uno, que han sido seleccionados para continuar en el proceso, por cualquiera de los medios de contacto posibles: llamada telefónica o correo electrónico.

La notificación debe invitar a los concursantes a presentarse para realizar las pruebas correspondientes y la entrevista inicial o preliminar con el analista de recursos humanos al cargo.

A continuación, se presentan las técnicas que se han identificado como idóneas, para la organización, de acuerdo con sus necesidades.

3.8.2.1 Identificación de técnicas de selección a utilizar

Para seleccionar al candidato más apto para el cargo, la empresa deberá aplicar objetivamente técnicas e instrumentos que servirán de embudo, dejando al descubierto a los más aptos.

La aplicación de las técnicas, requerirá preparación, y capacitación de todos los participantes, lo cual se contempla como parte de esta propuesta, con el fin de ofrecer una solución integral. Las técnicas que se sugieren emplear son las siguientes:

Tabla 7
Técnicas de selección por tipo de cargo

Orden de Aplicación	Técnica	Tipo de cargo
1º.	Entrevista inicial	Todos
2º.	Pruebas psicométricas y de personalidad	Todos
	Prueba IPV	Comerciales
	Pruebas de conocimiento del puesto o capacidad	Operativos, administrativos y técnicos, mandos medios
3º.	Verificación de antecedentes laborales y personales	Todos
4º.	Entrevista de selección	Todos
5º.	Examen médico	Todos
6º.	Pruebas de honestidad	Todos principalmente los de responsabilidad sobre activos y valores de la organización

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

- **Entrevista inicial**

Con la utilización de ésta técnica, el analista de recursos humanos a cargo, tiene el primer contacto directo con los candidatos y aplicándola correctamente, puede cumplir los siguientes objetivos:

- a. Se informa al candidato los detalles del cargo al que aplica, para confirmar que la información es clara y la acepta.
- b. Se conocen los detalles de su experiencia laboral y conocimientos académicos.
- c. Se profundiza en las habilidades y competencias del aspirante y su correspondencia con el cargo.
- d. Se resuelven las dudas de los aspirantes, respecto al cargo, el proceso de selección-contratación y la organización.
- e. Se ofertan las condiciones del cargo (salario, prestaciones, horarios, etc) y se establece el nivel de aceptación de las mismas.

Para realizar la entrevista, es necesario preparar el ambiente en el que se realizará, el cual debe observar los siguientes aspectos:

- a. Un área privada con mesa y sillas cómodas, en donde cómodamente pueda sentarse el entrevistador y el entrevistado, con ventilación e iluminación apropiada.
- b. El entrevistador debe presentarse con la hoja de vida del entrevistado, la guía de entrevista inicial (ver formato 18), hoja adicional para notas, bolígrafo y sin teléfonos celulares, beepers, radios, computador, etc. La atención total, debe estar dirigida al entrevistado y la entrevista.
- c. La entrevista debe iniciar, presentándose, dándole la bienvenida al candidato, ofreciéndole sentarse en el lugar provisto, incluso un vaso de agua o taza de café o té, para relajar el ambiente y generar un clima de confianza.
- d. Durante la entrevista debe analizar el comportamiento del entrevistado: seguridad al hablar, confianza al desenvolverse, postura adecuada, interés en la entrevista, sus gestos.
- e. Debe tomar nota de los aspectos que abordan la guía y los de comportamiento, dejarlos al final cuando el entrevistado se haya retirado.
- f. La entrevista finaliza con el apretón de manos y la confirmación de los pasos a seguir.

La entrevista inicial, tendrá una ponderación que sumará calificaciones a cada candidato, según el nivel de apego con el perfil buscado, según la evaluación que realice el analista de recursos humanos.

Para garantizar su correcta aplicación, a continuación se presenta una guía que contempla la información que debe recabarse:

Formato 11

Ejemplo de guía de entrevista inicial

Logo de la empresa

Guía de entrevista inicial

Nombre del interesado: Pedro Andrés Aragón Jeréz Fecha de entrevista: 16/09/2012

Puesto al que aplica: Analista de recursos humanos Analista de RRHH a cargo: Patricia Vela

Instrucciones generales para el analista a cargo:

Inicie su entrevista, presentándose y dando la bienvenida al candidato. Infórmele que el objetivo principal de esta entrevista inicial es profundizar en su hoja de vida, para aclarar información, informarlo a él sobre los detalles del cargo y resolver las dudas que tenga.

Primera etapa: Información del puesto

Antes de entrevistar al candidato, inicie con una clara y concisa descripción del cargo al que aplica, resaltando las atribuciones y responsabilidades del cargo, los retos y objetivos que afronta, el entorno en el que se desarrolla el cargo. La disponibilidad de horario y requerimientos del cargo. Deje para el final los ofrecimiento y compensaciones.

Segunda etapa: Conociendo al candidato

Luego de escuchar la información del cargo, considera ser apto para desempeñarlo, ¿porqué? Si, porque posee
sólida experiencia en recursos humanos, principalmente en reclutamiento y selección de personal.

Actualmente se encuentra laborando. ¿Qué le ha motivado a participar? /

Actualmente está desempleado. ¿Porque?

Actualmente desempleado, la organización cerró operaciones en el país.

¿Cuál es su disponibilidad actual, de ser elegido?, ¿se encuentra participando en algún otro proceso de selección?,
¿posee alguna restricción de tiempo u horario? Posee disponibilidad completa, si ha aplicado en otros puestos

uno de analista de reclutamiento, pero sin ofertas. No está estudiando en este momento.

Profundicemos en su experiencia laboral, cuál ha sido el último cargo desempeñado, hableme de él, de las atribuciones y retos que enfrenta ó enfrentó? Fue analista de reclutamiento y ha contratado personal de todo nivel principalmente, personal comercial. Instauró la utilización de bases de datos en el reclutamiento, e implementó las matrices de selección.

Hableme de las experiencias que crea, le pueden aportar a este cargo. La experiencia en reclutamiento y selección
de personal, el conocimiento en la aplicación de técnicas efectivas de reclutamiento y selección de personal.

¿Puede contarme de los empleos anteriores y resaltar lo que más disfrutó y lo que más le desagradó de cada uno?
En el último empleo disfrutó la diversidad de actividades que no daban lugar a la rutina, pero le desagradó la burocracia del banco

En el segundo empleo disfrutó la responsabilidad de contratación de personal de alto nivel y le desagradó la rotación de compañeros

Revisemos su historial salarial y confirmemos su pretensión salarial para este cargo.

Último salario Base Q.5,500.00 Salarios anteriores: Q.4500.00

Capacitador Q. 4,350.00 Pretensión salarial Q6,000.00

Observaciones: _____

¿Qué conoce de ésta organización? Líderes en comunicación y principal producto son los paquetes a empresas

¿Tiene algún amigo o pariente laborando aquí? No, ninguno

¿Qué referencias considera que recibiremos de sus jefes anteriores? Buenas, en todos los trabajos salió en buenos términos.

¿Cuáles son sus planes o intereses en el corto, mediano y largo plazo? Finalizar estudios, pendientes por desempleo
Desea enganchar casa propia, largo plazo: abrir negocio propio.

Hableme de las fortalezas que posee para ejecutar este cargo Dice poseer buenas relaciones y conexiones en las áreas que laboró, es perseverante, le gusta aprender.

Respecto sus éxitos y logros personales, ¿cuáles le gustaría comentarme? Obtuvo reconocimiento como mejor empleado del mes, en dos ocasiones por su alto grado de servicio.

¿Cuáles aspectos considera debe mejorar o modificar, porque no satisfacen su ser? Algunas veces se vuelve testarudo
Y cree que necesita ser más ordenado, algunas veces ha perdido información.

Cierre la entrevista agradeciendo al candidato su tiempo e infórmelo cuáles serán los medios de contacto y qué esperar de aquí en adelante. Pregúntele al finalizar si tiene alguna duda que desee le aclare.

Exclusivo para RRHH

Aspectos Generales	Calificación / puntuación				Observaciones
	4	3	2	1	
Presentación personal	<input type="checkbox"/> Excelente	<input checked="" type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Comportamiento general	<input type="checkbox"/> Excelente	<input checked="" type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Seguridad al hablar	<input checked="" type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	Fluido y congruente
Manejo del lenguaje	<input checked="" type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Sociabilidad	<input type="checkbox"/> Excelente	<input checked="" type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Dominio y conocimiento	<input type="checkbox"/> Excelente	<input checked="" type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Manejo de preguntas incómodas	<input type="checkbox"/> Excelente	<input checked="" type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Posee las habilidades del cargo	<input type="checkbox"/> Excelente	<input checked="" type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Totales:	2	6	0	0	

Resultados finales:

Continuar en proceso Almacenar en base de datos Apto para otro cargo: _____

Descartar por: _____ f) Patriola Vela.
 Analista de RRHH a cargo

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012

- **Pruebas psicométricas y de personalidad**

La empresa cuenta con varias licencias y entrenamiento que le habilitan para suministrar pruebas psicométricas, las cuales le permiten medir las cualidades psíquicas de los candidatos. Dichas pruebas, se han preseleccionado y se sugieren aplicar por puesto tipo:

Para la organización es beneficioso obtener la mayor cantidad de información del candidato, incluso la que no es perceptible a la vista, en los formularios o en la entrevista, para que de su evaluación objetiva, se revele el candidato más idóneo para el cargo.

De esa cuenta las pruebas psicométricas, le permiten establecer la forma en que tenderán a reaccionar las personas según sus rasgos de personalidad y las facultades que poseen para la adaptación en situaciones, de acuerdo a su agilidad mental y resolutiveidad de problemas, etc.

Estas pruebas se sugieren aplicarlas a todos los candidatos, entendiendo que no existen respuestas correctas o incorrectas, pero si mayores o menores apegos a las características del cargo vacante.

Los resultados deberán analizarse y ponderarse para la matriz de evaluación de candidatos, según su correspondencia con las especificaciones del cargo.

Tabla 8

Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad por puesto tipo

Prueba psicométrica y de personalidad	Descripción	Puestos tipo	Tiempo requerido en minutos
Test de razonamiento	Permite medir las facultades de adaptación: agilidad mental, resolución de problemas, entre otros.	TODOS	10 min.
Test de inteligencia (Raven EG)	Mediante la visualización de dibujos abstractos acromáticos, en los cuales se debe seleccionar la respuesta correcta entre varias alternativas. Las series van aumentando de grado de dificultad, con ellos se consigue medir el percentil y nivel de inteligencia del individuo.	TODOS	10 min.
DISC Dominance - Influence - Steadiness- Conscientiousness (Inventario de personalidad en 4 estilos de conducta: dominante, Influyente, estable, cauteloso)	Permite descubrir el potencial de las personas y de sus organizaciones para el logro de su excelencia. Describe el modo de reaccionar o estilo de comportamiento natural de la persona en situaciones diferentes. Es un inventario de comportamientos basado en la autoevaluación y mide los estilos naturales de comportamiento: Dominante, Influyente, Estable, Cauteloso. Una persona puede tener una mezcla de estas cuatro conductas, pero sobresaldrán dos de ellas	TODOS	10 min.
IPV (Inventario de la personalidad del vendedor)	Proporciona la medida de la Disposición General para la Venta del candidato en dos dimensiones amplias las cuales son Receptividad y Agresividad: Disposición General para la Venta, Receptividad, Agresividad, Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominio, Seguridad, Actividad, Sociabilidad.	Comerciales	40 min.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

- **Pruebas de conocimiento o capacidad**

Seguidamente de la realización de las pruebas psicométricas, y dado a que son relativamente cortas en tiempo, se sugiere aplicar pruebas de conocimientos de las actividades a realizar en el puesto.

Estas pruebas deben ser preparadas en coordinación con el jefe del área solicitante, con el fin de brindarle la oportunidad de evaluar conocimientos de los candidatos que serán de mayor utilidad para el puesto.

Este tipo de pruebas, son idóneas para evaluar los conocimientos técnicos, administrativos, contables, legales, comerciales, etc; su aplicación es amplia y muy sencilla, pueden realizarse escritas o prácticas como taller.

Los resultados deberán calificarse y ponderarse para la matriz de evaluación de candidatos, en una escala del uno al cinco, siendo cinco la que más corresponda con el cargo y uno la que menos, en cada uno de los test.

Resultados deficientes en esta etapa, deben inhibir a cualquier candidato de continuar en el proceso.

A continuación se presenta un ejemplo de evaluación escrita, sobre venta consultiva, para ejecutivos de venta, el puesto de mayor rotación de la organización y en el anexo 6.8 la evaluación en blanco para su implementación.

Formato 12

Ejemplo de evaluación de conocimientos en venta consultiva

Logo de la empresa

Evaluación de conocimientos generales en venta consultiva

Nombre y apellidos: María Isabel Argueta Díaz Fecha: 16/09/2012

Puesto al que aplica: Ejecutivo de ventas

Instrucciones:

Responda a cada cuestionamiento, subrayando la respuesta correcta o escribiendo con letra clara y legible, según corresponda.

1 En venta consultiva, los clientes son:

- a. Fuente de ingresos para la compañía
- b. Un socio
- c. Un elemento valioso de la cartera de venta.

2 La venta consultiva promueve:

- a. La obtención de mejores y mayores clientes
- b. Las relaciones a largo plazo con los clientes
- c. La venta en todos los clientes de la cartera

3 Para conocer a un cliente potencial, que recomienda la venta consultiva:

- a. Llenar un formulario de identificación de necesidades
- b. Entregar casos de éxito documentados
- c. Presentaciones relacionadas
- d. Realizar demostraciones, visitas a instalaciones
- e. Todas son correctas

4 El objetivo de un vendedor consultivo es:

- a. Vender más que los demás
- b. Obtener sus cuotas de venta mensual
- c. Agregar valor a sus clientes

5 Esta familiarizado con el uso de alguna aplicación CRM? ¿Con cuál?

Si, he utilizado People Soft - Vantive y Oracle CRM On Demand

6 Describa los pasos que sigue con un cliente nuevo, hasta el cierre del primer negocio

Investigación del cliente y personas de contacto con sus cargos, cita de presentación, citas de seguimiento y demostración, elaboración de propuesta resaltando el valor agregado, seguimiento telefónico y presencial, presentación de requisitos como proveedor, entrega de producto y apoyo en el entrenamiento del producto.

7 Coloque la fórmula de cálculo de retorno de inversión.

$$\frac{\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}}{\text{inversión}}$$

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

- **Verificación de antecedentes laborales y personales**

Para complementar y validar la información proporcionada por el candidato en su hoja de vida y entrevista, es necesario que la organización confirme sin excepción, la información que posee por teléfono o por escrito.

Realizar esta actividad, garantizará a la compañía información fidedigna y le permitirá filtrar a los candidatos más aptos, según los resultados que obtenga, por otro lado; le permitirá conocer de primera mano, la opinión que tienen del candidato los anteriores patronos y sus amistades, formándose un mejor criterio de quiénes son.

Se propone que esta tarea la realice el analista de recursos humanos a cargo y a futuro pueda entrenarse a personal practicante o temporal de recursos humanos en la realización de esta tarea.

De igual forma se propone la utilización de para requerir la información ordenadamente y registrar los datos obtenidos, con el objeto de evaluarlos al finalizar y ponderarlos en la matriz de decisión de la selección.

Resultados deficientes en esta etapa, deben inhibir a cualquier candidato de continuar en el proceso.

A continuación se entrega un ejemplo del instrumento propuesto y en el anexo 6.10 el formato en blanco para su implementación.

Formato 13

Ejemplo de verificación de antecedentes laborales y personales

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: auto;">Logo de la empresa</div>	Verificación de antecedentes laborales y personales
<p>Nombre y apellidos: <u>Pedro Andrés Aragón Jeréz</u> Puesto al que aplica: <u>Analista de R.R.H.H.</u></p> <p>Analista de RRHH que verifica: <u>Patricia Vela</u> Fecha: <u>17/09/2012</u></p>	
Verificación laboral:	
1	<p>Nombre del empleador: <u>Promotora de Móviles, S.A.</u></p> <p>Nombre del informante: <u>Raúl Rojas</u> Puesto del informante: <u>Jefe de personal</u></p> <p>Puesto que ocupó: <u>Analista de personal</u> Periodo laborado: <u>De 02 de Enero 2010 a la fecha</u></p> <p>Ultimo salario: <u>Q.4500.00</u> Motivo de retiro: <u>Aún laborando</u></p> <p>Funciones principales: <u>Responsable del reclutamiento y selección de personal.</u></p> <hr/> <p>Nivel de desempeño general: <input type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> No posee información</p> <p>¿Volvería a contratarlo?: <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Porqué?: <u>Profesional en su trabajo</u></p> <p>Características positivas que posee: <u>Proactivo y automotivado</u></p> <p>Características negativas que posee: <u>Obstinado en algunas situaciones.</u></p>
2	<p>Nombre del empleador: <u>Banco de Inversión</u></p> <p>Nombre del informante: <u>Juan de Dios Roger</u> Puesto del informante: <u>Gerente de R.R.H.H.</u></p> <p>Puesto que ocupó: <u>Capacitador</u> Periodo laborado: <u>Enero 2008 a Diciembre 2009</u></p> <p>Ultimo salario: <u>Q.3,800.00</u> Motivo de retiro: <u>renuncia voluntaria</u></p> <p>Funciones principales: <u>Formar al personal existente en filosofía institucional, productos y servicios del banco</u></p> <hr/> <p>Nivel de desempeño general: <input type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> No posee información</p> <p>¿Volvería a contratarlo?: <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ¿Porqué?: <u>Política de la empresa, no hay recontratación</u></p> <p>Características positivas que posee: <u>Responsable, honesto</u></p> <p>Características negativas que posee: <u>ninguna que resaltar.</u></p>
3	<p>Nombre del empleador: <u>Banco de Inversión</u></p> <p>Nombre del informante: <u>Samuel Navas</u> Puesto del informante: <u>Jefe de R.R.H.H.</u></p> <p>Puesto que ocupó: <u>Analista de personal</u> Periodo laborado: <u>Enero 2003 a Diciembre 2007</u></p>

Ultimo salario: Q.3800.00 Motivo de retiro: Traslado al área de capacitación

Funciones principales: Apoyo administrativo y logístico del área de R.R.H.H.

Nivel de desempeño general: Excelente Bueno Regular Deficiente No posee información

¿Volvería a contratarlo?: Si No ¿Porqué?: Política de la organización

Características positivas que posee: las mencionadas

Características negativas que posee las mencionadas

4

Nombre del empleador: _____

Nombre del informante: _____ Puesto del informante: _____

Puesto que ocupó: _____ Periodo laborado: _____

Ultimo salario: _____ Motivo de retiro: _____

Funciones principales: _____

Nivel de desempeño general: Excelente Bueno Regular Deficiente No posee información

¿Volvería a contratarlo?: Si No ¿Porqué?: _____

Características positivas que posee: _____

Características negativas que posee: _____

5

Nombre del empleador: _____

Nombre del informante: _____ Puesto del informante: _____

Puesto que ocupó: _____ Periodo laborado: _____

Ultimo salario: _____ Motivo de retiro: _____

Funciones principales: _____

Nivel de desempeño general: Excelente Bueno Regular Deficiente No posee información

¿Volvería a contratarlo?: Si No ¿Porqué?: _____

Características positivas que posee: _____

Características negativas que posee: _____

Referencias personales

1

Nombre del informante: Nineth Montenegro Ocupación: Secretaría de Gerencia

¿Cuál es su vínculo con el candidato Amistad Antigüedad de conocerlo: 12 años

En su opinión, ¿cómo definiría al candidato? Persona honesta y responsable

Sabe si posee:

¿Vicios? Si No ¿cuál?: _____ ¿Problemas económicos? Si No ¿De qué tipo?: _____

Califique los siguientes aspectos del candidato:

Honestidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Responsabilidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Colaborador Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Puntualidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Aspectos que desee resaltar del candidato: Persona de confianza, emprendedora y positiva

2

Nombre del informante: Alberto Cruz Sosa Ocupación: Jefe de Cobros

¿Cuál es su vínculo con el candidato? Compañeros de juego en fútbol Antigüedad de conocerlo: 5 años

En su opinión, ¿cómo definiría al candidato? Persona reservada, puntual y muy alegre. De buen ejemplo familiar

Sabe si posee:

¿Vicios? Si No ¿cuál?: _____ ¿Problemas económicos? Si No ¿De qué tipo?: _____

Califique los siguientes aspectos del candidato:

Honestidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Responsabilidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Colaborador Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Puntualidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Aspectos que desee resaltar del candidato: Amigable, colaborador, siempre con ideas nuevas

3

Nombre del informante: _____ Ocupación: _____

¿Cuál es su vínculo con el candidato? _____ Antigüedad de conocerlo: _____

En su opinión, ¿cómo definiría al candidato? _____

Sabe si posee:

¿Vicios? Si No ¿cuál?: _____ ¿Problemas económicos? Si No ¿De qué tipo?: _____

Califique los siguientes aspectos del candidato:

Honestidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Responsabilidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Colaborador Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Puntualidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Aspectos que desee resaltar del candidato: _____

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

- **Preselección**

En este momento del proceso, el analista de recursos humanos es capaz de realizar un segundo filtro, habilitando a continuar en el proceso a los candidatos que en base a las técnicas aplicadas, reúnen los requisitos del puesto de vacante.

De esta actividad se obtiene la terna de candidatos válidos, que continuará el proceso de selección y será presentada al solicitante de la vacante, cómo el grupo de candidatos propuestos para su escrutinio.

Con esta preselección el analista de recursos humanos determinará si ha reunido suficientes candidatos, según la política de admisión de la organización, para continuar el proceso o requiere revisar y ampliar sus fuentes de reclutamiento, o utilizar otros medios o técnicas para atraer el talento que se necesita.

Al momento de la preselección de candidatos, la empresa ha evaluado el 85% de los factores que ponderan a un candidato para el cargo vacante y deberá admitirse sólo a los candidatos que posean como mínimo un 60% de cumplimiento. El 15% restante queda para la evaluación del jefe inmediato o solicitante de la vacante.

Se propone que el analista de recursos humanos utilice el siguiente instrumento que le permitirá consolidar los resultados de cada aspecto evaluado y listar a los que continuarán el proceso de selección. A continuación un ejemplo de llenado, utilizando el cargo de analista de recursos humanos. Dicho formato llenado en digital, le permitirá reducir tiempo, reutilizando la información ya digitada, adicionando los resultados que se generen en la selección de los candidatos finalistas. En el anexo 6.11 se encuentra el formato en blanco para su implementación.

Formato 14

Ejemplo de aplicación de la matriz de preselección de candidatos

Logo de la empresa		MATRIZ DE PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS												
Candidatos														
1	Pedro Andrés Aragón Jérez	2	Desirée Berges	3	Erick Alejandro Barbosa Ruiz	4	Carlos Enrique García H.	5	Ricardo Osorio Juárez	6	Juan Manuel Reyes Solorzano			
7	Verónica Lucía Escobar T.	8	María Luisa Ochoa Ortiz	9	Hernán Torres Castillo	10	Claudia María Pineda							
Puesto al que aplican: <u>Analista de recursos humanos</u>				Analista de RRHH. Responsable: <u>Patricia Vela</u>										
Aspecto a evaluar	Instrumento utilizado	Criterio aceptable	Peso	Puntaje asignado	Resultados por candidato									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empleado actual	Validación con analista de planillas	Si= 5% adicional No = 0%	0%	Si= 5% adicional No = 0%	0%	5%	0%	0%	5%	0%	5%	0%	0%	5%
Nivel académico	Constancia de estudio presentadas	Lic. en Admón de Empresas, Psicología Industrial o R.R.H.H.	10%	La solicitada = 10% Nivel académico menor = 0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	0%	0%	10%	10%
Experiencia laboral	Constancias laborales presentadas	1 año en procesos de gestión del talento humano	20%	la solicitada = 20% la mitad de lo solicitado= 10% Sin experiencia = 0%	20%	20%	0%	10%	20%	20%	20%	0%	10%	20%
Documentación completa	Hoja de vida con documentación	Requisitos establecidos en el control de expedientes	5%	Completo = 5% Incompleto = 0%	5%	5%	0%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	5%
Entrevista inicial	Guía de entrevista inicial	Continuar en el proceso con 5 o más Buenos / Excelente	5%	5 o mas Buenos/Excelente = 5% < 5 buenos/excelente =0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Test de razonamiento	Prueba de razonamiento	Razonamiento normal	5%	Normal = 5% Menos = 0%	5%	5%	0%	5%	5%	5%	5%	0%	5%	5%
Test de inteligencia	Prueba Raven EG	Coficiente intelectual normal a más	5%	Normal = 5% Menos = 0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	0%	5%	5%	5%
Prueba de personalidad	Prueba DISC	Acorde con el cargo	10%	Acorde = 10% No acorde = 0%	10%	0%	10%	10%	10%	10%	0%	10%	10%	10%
Prueba de personalidad comercial	Prueba IPV	Acorde con el cargo	5%	Acorde = 5% No acorde = 0%	5%	5%	5%	0%	5%	5%	5%	5%	0%	5%
Pruebas de conocimiento de puesto o capacidad	Evaluación de conocimientos practicada	Resultados mayores a 75 puntos	10%	Resultados 86-100pts.= 10% Resultados entre 75-85pts.= 7% Resultados <75pts = 0%	7%	10%	10%	7%	10%	7%	10%	10%	7%	10%
Verificación de antecedentes laborales y personales	Formato de verificación de antecedentes	Referencias correctas	10%	Correctas = 10%	10%	10%	10%	0%	0%	10%	0%	10%	0%	0%
85%					Resultados totales: 72% 70% 45% 52% 80% 82% 50% 45% 52% 80%									

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

Con la preselección realizada, el analista de recursos humanos debe reunirse con el solicitante de la vacante o jefe inmediato, para presentarle la terna de candidatos que han sido elegidos para continuar en el proceso de selección, entregar la hoja de vida de cada uno, los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, la guía de entrevista que debe utilizar y aclarar las dudas que el solicitante tenga.

Se resalta que en este momento el analista de recursos humanos, no debe emitir juicios adicionales sobre los candidatos, para no viciar el proceso, incidiendo en la opinión del solicitante. Debe mostrar imparcialidad al trasladar la información, pues cualquiera de la terna puede ser válido para la posición y será el jefe del área quien deberá valorar a los participantes y formarse su propia opinión.

Cuando el solicitante haya entrevistado, podrá compartir con él su opinión profesional sobre el o los más aptos para el cargo.

La reunión debe finalizar determinando la disponibilidad en la agenda del solicitante, para convocarle a entrevista a los candidatos preseleccionados.

- **Entrevista de selección**

Este paso es importante, pues la participación del jefe inmediato permitirá profundizar en los conocimientos y experiencia que los candidatos posean para desenvolverse correctamente en el cargo. Este paso, también da lugar para que otras personas afines al cargo, participen en la entrevista y contribuyan a elegir al más apto.

La entrevista es el momento idóneo para indagar sobre las aspiraciones de los candidatos, sus capacidades de adaptación, aprendizaje, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, y demás aspectos relativos con el cargo.

En el anexo 6.12 se entrega una guía de entrevista final, con preguntas sugeridas para llevar a cabo la entrevista. La guía posee preguntas genéricas, que el jefe inmediato puede seleccionar como una base, para las preguntas a realizar a los candidatos del puesto vacante, las que puede complementar con preguntas más específicas del cargo y tomando en consideración lo siguiente:

- Profundizar suficientemente en el candidato
- No hacer preguntas que tengan una respuesta obvia
- Evitar las distracciones (llamadas telefónicas, interrupciones)
- Evitar hacer juicios basados solo en la primera impresión
- Hablar menos y escuchar al candidato
- Hacer énfasis en aquellas partes de la hoja de vida del candidato, en la que se pueda apreciar mejor la conducta buscada

La entrevista deberá ser ponderada por el entrevistador al finalizar y los resultados serán incluidos en la matriz de evaluación de candidatos.

- **Examen médico**

El proceso de selección constituye una evaluación integral de los candidatos, por lo que en esta etapa, los candidatos de la terna, deben enviarse al consultorio médico que utiliza la compañía, para establecer su estado de salud médica actual.

Con esta prueba, se evita el ingreso de candidatos que pongan en riesgo la salud del resto de empleados, por padecer enfermedades contagiosas o consuman drogas que alteren su comportamiento. De igual forma, se evita la exposición de personas que posean condiciones médicas especiales, a trabajos físicos o mentales que superen sus capacidades y que sean necesarias para el cargo que desempeñarán.

El examen médico es una inversión de la organización sobre sus empleados potenciales, y tiene un costo de doscientos quetzales por candidato. Este costo incluye la entrevista clínica, la exploración física, la realización de pruebas de laboratorio, su interpretación por un médico general y el envío del informe a recursos humanos para su consideración.

Resultados inapropiados en el estado de salud del candidato, cancelarán su participación en el proceso.

- **Pruebas de honestidad**

Los candidatos finalistas serán sometidos sin excepción por política de la compañía a pruebas de honestidad que certificarán que la información proporcionada es verídica, y comprobarán la honorabilidad de los candidatos dado sus antecedentes, evitando el ingreso de personas, cuya trayectoria sea dudosa o fraudulenta.

Esta validación, reducirá incidentes futuros en la organización de espionaje, sabotaje, robo, fraude, entre otras situaciones indeseables para la empresa, así como preverá comportamientos irregulares en el manejo de valores y activos de la empresa.

Esta etapa constituye una inversión adicional que la empresa hará sobre sus empleados potenciales, pero de acuerdo a sus políticas de seguridad, están dispuestos a realizar. Su costo es de trescientos cincuenta quetzales por candidato y la empresa a cargo de realizar la prueba, remitirá su informe de resultados.

3.8.2.2 Matriz de evaluación de candidatos para toma de decisiones

Con los resultados de las distintas etapas del proceso de selección, el analista de recursos humanos a cargo, debe proceder a llenar el formato de matriz de decisión de la selección, en el que se consolidarán los resultados de los participantes y se verán los puntajes en las distintas etapas de evaluación, con el fin de facilitar la toma de decisión por parte del jefe de la vacante.

Con este instrumento, la decisión se vuelve objetiva destacando las virtudes, capacidades y debilidades de cada candidato y la decisión es más fácil de tomar. Existen dos evaluaciones que no tienen ponderación en la matriz, pero que resultan decisivas en la toma de decisión, estas son: el examen médico y la prueba de honestidad. Ambos resultados serán considerados acordes o no acordes para el puesto, y podrán descartar o permitir la continuidad del participante a la vacante.

A continuación se muestra un ejemplo aplicado al puesto de analista de recursos humanos y el formato en blanco para su implementación, se encuentra en el anexo 6.13. de este documento.

Formato 15 Ejemplo de matriz de decisión de la selección

Logo de la empresa	MATRIZ DE RESULTADOS PARA LA SELECCIÓN								
Candidatos									
1 <u>Pedro Andrés Aragón Jerez</u>	3 <u>Desirée Berges</u>	5 <u>Ricardo Osorio Juarez</u>							
2 <u>Juan Manuel Reyes Solorzano</u>	4 <u>Claudia María Pineda</u>								
Puesto al que aplican: <u>Analista de recursos humanos</u> Analista de RRHH. responsable: <u>Patricia Vela</u>									
Aspecto a evaluar	Instrumento utilizado	Criterio aceptable	Peso	Puntaje asignado	Resultados por candidato				
					1	2	3	4	5
Empleado actual	Validación con analista de planillas	Si= 5% adicional No = 0%	0%	Si= 5% adicional No = 0%	0%	5%	5%	0%	5%
Nivel académico	Constancia de estudio presentadas	Lic. en Admón de Empresas, Psicología Industrial o R.R.H.H.	10%	La solicitada = 10% Nivel académico menor = 0%	5%	5%	10%	10%	10%
Experiencia laboral	Constancias laborales presentadas	1 año en procesos de gestión del talento humano	20%	La solicitada = 20% La mitad de lo solicitado= 10% Sin experiencia = 0%	20%	20%	20%	20%	20%
Documentación completa	Hoja de vida con documentación	Requisitos establecidos en el control de expedientes	5%	Completo = 5% Incompleto = 0%	5%	5%	5%	5%	5%
Entrevista inicial	Guía de entrevista inicial	Continuar en el proceso con 5 o más Buenos / Excelente	5%	5 o mas Buenos/Excelente = 5% < 5 buenos/excelente =0%	5%	5%	5%	5%	5%
Test de razonamiento	Prueba de razonamiento	Razonamiento normal	5%	Normal = 5% Menos = 0%	5%	5%	5%	5%	5%
Test de inteligencia	Prueba Raven EG	Coficiente intelectual normal a más	5%	Normal = 5% Menos = 0%	5%	5%	5%	5%	5%
Prueba de personalidad	Prueba DISC	Acorde con el cargo	10%	Acorde = 5% No acorde = 0%	10%	0%	10%	10%	10%
Prueba de personalidad comercial	Prueba IPV	Acorde con el cargo	5%	Acorde = 5% No acorde = 0%	5%	5%	5%	5%	5%
Pruebas de conocimiento de puesto o capacidad	Evaluación de conocimientos practicada	Resultados mayores a 75 puntos	10%	Resultados 86-100pts.= 10% Resultados entre 75-85pts.= 7% Resultados <75pts = 0%	7%	10%	10%	7%	10%
Verificación de antecedentes laborales y personales	Formato de verificación de antecedentes	Referencias correctas	10%	Correctas = 10% Con observaciones relevantes= 0%	10%	10%	0%	10%	0%
Entrevista de selección	Guía de entrevista final (evaluación de la entrevista)	Evaluación de la entrevista	15%	7 Buenos / Excelente = 15% De 4 a 6 Buenos/Excelente = 7% < 3 buenos/excelente = 4 %	15%	15%	4%	15%	15%
Examen médico	Informe médico	Sin problemas médicos que interfieran con su desempeño	0	X = Con problemas médicos ✓ = Sin problemas médicos	✓	✓	X	✓	✓
Prueba de honestidad	Informe de resultados	Resultado con calificativo de: "Confiable".	0	X = No confiable ✓ = Confiable	✓	✓	✓	✓	✓
100%					Resultados totales: 92% 85% 79% 97% 90%				

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

Teniendo a la vista los resultados de los candidatos finalistas, el jefe de área o solicitante puede tomar una decisión sobre el candidato más apto para el cargo.

Con la elección del candidato por parte del jefe inmediato, es necesario preparar la propuesta de trabajo y presentarla al candidato elegido. Si bien el candidato ya conoce en términos generales del puesto, y las condiciones que se ofrecen, se hace necesario, cerrar el proceso con una notificación presencial de la decisión, repasando los términos conversados y confirmar la fecha de ingreso del nuevo empleado para coordinar su inducción y la entrega de la lista de requisitos que debe cumplir a su ingreso (ver siguiente Validación de recepción de papelería).

Para ese momento, se sugiere la preparación de un documento que resuma los acuerdos básicos, y en la que por escrito se muestre dicha información, para evitar malos entendidos y formalizar el acuerdo entre ambas partes, mientras se suscribe el contrato laboral.

La propuesta laboral, no es un reemplazo del contrato de trabajo, sino un documento de apoyo temporal.

A continuación se presenta dicho modelo, incluyendo un ejemplo de aplicación sobre el cargo de analista de recursos humanos.

Formato 16

Ejemplo de modelo de propuesta de trabajo

Logo de la empresa

Propuesta de trabajo

Para: Pedro Andrés Aragón Jeréz

Puesto a ocupar: Analista de recursos humanos

Departamento de: Gerencia de finanzas y administración

Jefe Inmediato: Marco Antonio Valdizan Ordoñez

Tipo de contratación: Contrato indefinido

Fecha de Inicio: 1/10/2012

Fecha de fin: No aplica, contrato indefinido

Salario: Q.6,000.00

Periodo de prueba: 60 días a partir de la fecha de inicio

Objetivos del cargo a desempeñar:

Coordinar y dirigir el reclutamiento, selección e inducción de personal de nuevo ingreso de la organización, proponiendo el personal idóneo para ocupar los cargos vacantes, atendiendo las necesidades y objetivos organizacionales.

Atribuciones del cargo a desempeñar:

Atiende los requerimientos de personal de la organización, elabora y publica convocatorias para las vacantes disponibles, eligiendo las fuentes y medios acordes, supervisa el reclutamiento externo, cuando corresponda, presenta y asesora a los jefes de área, sobre la terna de candidatos idóneos para los cargos vacantes, coordina la elaboración de contratos laborales, coordina la inducción del personal de nuevo ingreso, realiza y actualiza descriptores y perfiles de cargo, actualiza y promueve la base de datos de candidatos potenciales.

Responsabilidades del cargo a desempeñar:

Es responsable de la implementación y aplicación de los mecanismos necesarios para la atracción, elección e inducción de los candidatos apropiados a los cargos, la buena administración de los recursos materiales a su cargo y la ejecución correcta de sus funciones.

Y de conformidad con la presente oferta de trabajo, firmamos al pie de este documento.

f) *Pedro Aragón J.*
Pedro Andrés Aragón Jeréz
DPI: 0025-2568-8956-6

f) *Patricia Vela*
Patricia Vela
DPI: 0025-2968-7895-3

SELLO DE LA
EMPRESA

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

Finalmente el analista de recursos humanos, debe notificar a los candidatos finalistas el resultado de la selección, agradeciendo su participación y registrando a los más aptos en la base de datos para considerarlos en futuros procesos.

- **Validación de recepción de papelería**

La organización demostró que no solicitaba información valiosa, que permitiera comprobar la información de los candidatos, por lo que como parte de esta propuesta, se sugiere la lista de requisitos que deben cumplir los futuros empleados para elaborar su expediente.

Adicionalmente se les ofrece una herramienta para llevar control de la recepción y cumplimiento de dichos requisitos.

La presentación de los requisitos debe darse previo a su ingreso y a más tardar el día de su ingreso a la organización. En este sentido, el analista de recursos humanos, debe informar al nuevo empleado que debe cumplir sin excepción con la presentación de los requisitos en las fechas pactadas, para evitar contratiempos.

A continuación se muestra un ejemplo de registro de la información y en el formato 6.15 un modelo en blanco para su implementación.

Formato 17

Ejemplo de control de expedientes

Logo de la empresa	
Control de expedientes	
Nombre del candidato <i>Pedro Andrés Aragón Jerez</i>	
Puesto al que aplica <i>Analista de recursos humanos</i>	Fecha <i>15/10/2012</i>
Entregado	Fecha
<input checked="" type="checkbox"/> Curriculum vitae	<i>15/10/2012</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Copia de DPI o cédula de vecindad	<i>15/10/2012</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Copia de Licencia de conducir	<i>15/10/2012</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Copia de carnet de IGSS	<i>15/10/2012</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Fotografía reciente	<i>15/10/2012</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Constancias laborales	<i>15/10/2012</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Cartas de recomendación	<i>15/10/2012</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Copias de sus certificados y diplomas académicos	<i>15/10/2012</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Constancia de carencia de antecedentes penales	<i>15/10/2012</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Constancia de carencia de antecedentes policíacos	<i>15/10/2012</i>
<input type="checkbox"/> Examen médico	
Observaciones: <i>Pendiente que el candidato presente el original de la constancia laboral de la empresa Promotora Móviles, S.A. Presentó fotocopia, poco legible.</i>	

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012

- **Periodo de prueba**

Todo empleado tiene un periodo de prueba de dos meses a partir de su fecha de ingreso, posterior a este periodo, será evaluado y confirmado en su puesto de trabajo o liquidado de conformidad con la ley, para finiquitar la relación laboral.

Con el objetivo de incidir positivamente en el manejo de esta etapa, por su impacto directo en la rotación de personal de la organización, se propone a la empresa lo siguiente:

1. Definición objetiva de los compromisos laborales a cumplir en este periodo
2. Seguimiento al desempeño del candidato y
3. Evaluación de cumplimiento.

Al finalizar la inducción del colaborador, el jefe inmediato del área, debe convocar a reunión al nuevo empleado y proponer al candidato los objetivos a alcanzar en el plazo de prueba, basado en su experiencia. La propuesta debe ser flexible e invitar al nuevo empleado a negociar los objetivos planteados, justificando sus puntos de vista. Por otro lado, debe enmarcarse en las funciones establecidas en el cargo y en la propuesta de trabajo, evitando solicitar acciones que no sean compatibles con sus conocimientos y experiencia previa.

El jefe del área deberá establecer al menos una reunión de seguimiento, previo a la evaluación final, para medir preliminarmente los avances del candidato en el cumplimiento de los compromisos establecidos y apoyarlo con planes de acción que lo guíen exitosamente a alcanzarlos y reduzcan frustraciones y fracasos.

El jefe inmediato debe recordar que la organización ha apostado decididamente por la idoneidad del candidato para el cargo, y que ha invertido recursos que no puede permitirse perder y que como cualquier inversión que realiza, debe cuidarla para contribuir a su desarrollo.

En la etapa de definición de compromisos, se establecerá la fecha de seguimiento y la de evaluación de cumplimiento, la cual no podrá exceder de 2 meses contados desde la fecha de ingreso. Esta definición constará por escrito en un instrumento propuesto, del cual tendrá copia recursos humanos y el colaborador.

Para la evaluación del cumplimiento, será útil contar nuevamente con el formato de definición de compromisos establecidos y registrar los resultados en cada compromiso pactado.

Cualquiera que sea el resultado de la evaluación, será el jefe del área quién deberá notificar a recursos humanos la confirmación en el puesto o el fin del contrato. A continuación se presenta un ejemplo aplicado al cargo de analista de recursos humanos y en el anexo 6.16 el formato en blanco para implementación.

Formato 18

Ejemplo de compromisos del periodo de prueba

Logo de la empresa	Compromisos del periodo de prueba															
Nombre del Colaborador <u>Pedro Andrés Aragón Jerez</u>		Cargo: <u>Analista de R.R.H.H.</u>	Fecha <u>7/10/2012</u>													
Periodo de Evaluación		Fechas de seguimientos: <u>28/10/2012</u>														
Fecha de inicio: <u>1/10/2012</u>		Fecha de evaluación: <u>29/11/2012</u>														
Compromisos laborales	Instrumento utilizado para evaluar	Criterio de Aceptación	Peso	Resultado												
Reclutamiento y selección de 3 posiciones vacantes	Instrumento de satisfacción de la selección por parte de los jefes de área de las vacantes relacionadas	100% del cumplimiento =30% De 99% a 70% cumplimiento =20% De 69% a 50% = 10% Menos cumplimiento = 0%	30%	30%												
Conocimiento de la política de admisión e inducción de personal	Evaluación de conocimientos sobre la política de admisión e inducción de personal	100% de respuestas efectivas =25% o el proporcional correspondiente a la cantidad de respuestas correctas.	25%	10%												
Actualizar la totalidad de descriptores y perfiles de cargo de la organización.	Descriptores y perfiles de cargo	100% del cumplimiento =20% De 99% a 70% cumplimiento =15% De 69% a 50% cumplimiento = 10% menos cumplimiento = 0%	20%	15%												
Dominio de la filosofía institucional y presentación de los contenidos de la inducción organizacional	Exposición ejemplar de la inducción organizacional	100% del cumplimiento =15% De 99% a 70% cumplimiento =10% De 69% a 50% cumplimiento = 5% menos cumplimiento = 0%	15%	15%												
Implementación y actualización de la base de datos de candidatos potenciales	Base de datos creada con muestreo de expedientes ingresados	100% del cumplimiento =10% De 99% a 60% cumplimiento =5% De 60% o menos cumplimiento = 0%	10%	10%												
			100%	80%												
El resultado mínimo de cumplimiento deberá ser igual o mayor a <u>60</u> %																
De conformidad con los compromisos pactados, firmamos al pie este documento.																
f) <u>Pedro Aragón J.</u> Empleado		f) <u>M. A. Valdizán Or</u> Jefe Inmediato														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Reservado para jefe de área</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Decisión sobre el resultado:</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Confirmación en el puesto</td> <td><input type="checkbox"/> Fin de la relación laboral</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Justificación:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Resultados superiores al mínimo pactado. _____</td> </tr> <tr> <td>f) <u>M. A. Valdizán Or</u> Jefe Inmediato</td> <td>Fecha: <u>29/11/2012</u></td> </tr> </table>					Reservado para jefe de área		Decisión sobre el resultado:		<input checked="" type="checkbox"/> Confirmación en el puesto	<input type="checkbox"/> Fin de la relación laboral	Justificación:		Resultados superiores al mínimo pactado. _____		f) <u>M. A. Valdizán Or</u> Jefe Inmediato	Fecha: <u>29/11/2012</u>
Reservado para jefe de área																
Decisión sobre el resultado:																
<input checked="" type="checkbox"/> Confirmación en el puesto	<input type="checkbox"/> Fin de la relación laboral															
Justificación:																
Resultados superiores al mínimo pactado. _____																
f) <u>M. A. Valdizán Or</u> Jefe Inmediato	Fecha: <u>29/11/2012</u>															

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

- **Contrato de trabajo**

Los resultados de la investigación, revelaron que todos sus empleados cuentan con su contrato de trabajo firmado, por lo que la organización es consciente de la importancia que este tiene para garantizar los derechos y obligaciones de ambas partes.

Se revisó el formato que utilizan y este cuenta con el aval del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y los asesores legales de la organización, por lo que no se harán propuestas al respecto, sólo recomendación de observar el periodo establecido en la política de admisión para formalizar la firma del contrato con el nuevo empleado.

3.8.2.3 Medición de la satisfacción del proceso de selección.

La organización no cuenta con mecanismos de retroalimentación que permitan ajustar sus procesos claves, por lo que se sugiere establecer un instrumento sencillo pero práctico que cumpla esta función, para medir en alguna medida el grado de satisfacción del proceso en sus clientes internos.

La vigencia del proceso acorde con las necesidades de la organización, es responsabilidad de recursos humanos, que debe buscar ajustar su operación conforme sea requerido por las circunstancias aplicando los correctivos necesarios oportunamente.

Se recomienda que el instrumento sea utilizado con los clientes internos que hayan intervenido en el proceso de admisión del último año, para garantizar la participación de todos los afectados en este periodo.

Los resultados que se obtengan, revelaran el nivel de aceptación y éxito del proceso de reclutamiento y selección y brindarán la pauta de los aspectos que requieren ajustes o revisión, cuando aplique.

Formato 19

Instrumento para la medición de la satisfacción del proceso de selección

Logo de la empresa

Evaluación de la admisión de personal

Propósito: Recibir retroalimentación de la efectividad del proceso de admisión de personal de la organización, para garantizar el cumplimiento de su objetivo.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de enunciados y cuestionamientos relacionados con el proceso de admisión de personal de la organización, en las que le solicitamos su opinión objetiva y amplia, según haya sido su experiencia con la gestión actual del proceso de admisión de personas. Su retroalimentación, nos permitirá conocer de primera mano, el nivel de satisfacción que posee respecto a los resultados del proceso actual y nos brindará los lineamientos

- 1 ¿El formato actual de requisición de personal contiene la información necesaria para plasmar su solicitud de personal?

- 2 En su opinión, ¿se ha respetado el proceso de reclutamiento interno (promociones, transferencias)?

- 3 Respecto a los anuncios con los que se realizan las publicaciones de las vacantes, ¿son atractivos y contienen la información necesaria?

- 4 ¿La comunicación de las vacantes internas y externas se realiza oportunamente?

- 5 Externe su opinión, respecto a la idoneidad de los candidatos en relación con las vacantes:

- 6 Las evaluaciones que se aplican hoy en día a los candidatos ¿son acordes para determinar su aptitud para el puesto?

- 7 ¿Considera apropiados los medios utilizados para anunciar las vacantes en la organización?

- 8 ¿Se ha cumplido con el tiempo pactado para atender las solicitudes de contratación que se ha pactado?

- 9 El personal que ha ingresado a su unidad de trabajo, ¿cumplió con los requerimientos del puesto?

- 10 ¿Cuál considera que ha sido el medio más exitoso para atraer a los candidatos más calificados para las vacantes?

- 11 En su opinión, ¿el proceso actual de admisión se encuentra claramente definido ó requiere mejoras?

- 12 Los candidatos que ha recibido, han sido trasladados con la debida retroalimentación de las pruebas y entrevista realizadas?

- 13 ¿Ha visto mejores resultados, aplicando pruebas de conocimiento o capacidad sobre el cargo vacante?

- 14 Para las entrevistas de selección que realiza, ¿ha contado con una guía para facilitar la realización de la entrevista?

- 15 ¿La matriz de decisión de la selección ha facilitado visualizar los resultados de los candidatos y tomar su decisión?

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

3.8.3 Inducción

Una vez se tiene seleccionado al nuevo empleado, debe procurarse la introducción del nuevo miembro a la organización, para garantizar su rápida y adecuada adaptación a la empresa, departamento y puesto de trabajo.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada, la organización carece de un proceso estructurado de inducción que facilite la incorporación de los recién llegados de forma técnica, en tal sentido se ha diseñado una propuesta que pretende atender esta carencia, considerando las necesidades de la organización.

La inducción cumple un rol esencial en la adaptación de los nuevos empleados, y constituye el cierre idóneo al proceso de admisión de personas; ya que si bien la organización ha escogido a los más idóneos para desempeñar los cargos vacantes, es responsabilidad de la organización, guiar a los nuevos colaboradores en sus primeros días, brindándoles información básica que les permita incorporarse fácilmente a su nuevo ambiente laboral.

La propuesta que se muestra a continuación, contiene de forma planificada, las fases que se deben atender, los contenidos que se deben impartir en cada fase, el personal que está involucrado, la forma y métodos a utilizar para su implementación.

3.8.3.1 Organización de la inducción

El analista de personal local, liderará la inducción del personal de Guatemala y será responsable de coordinar con los participantes: instructores y nuevos empleados la correcta ejecución del programa propuesto, así como será responsable de la evaluación y vigencia del programa.

La propuesta estará conformada por 3 etapas de integración del nuevo empleado, las cuales tendrán asociado un programa específico para su cobertura:

- A la organización
- Al departamento
- Al puesto de trabajo

3.8.3.2 Programa de inducción a la organización

En esta etapa se integrará al nuevo empleado a la empresa, dándole a conocer no solo su infraestructura y recursos humanos, sino más importante aún, su ideología, al presentar los principales planes organizacionales como lo son, la misión, visión, objetivos, y valores, así como aspectos históricos, estructura organizacional, funciones, condiciones de trabajo y otros. Esto le permitirá conocer de primera mano, los intereses de la organización, iniciarse en su cultura organizacional, y obtener una visión general de la organización.

El contenido de esta etapa, también incluye la entrega de los materiales que se utilizarán en esta y las otras etapas de su inducción, y los registros del empleado a algunos beneficios adicionales que la organización ofrece como el seguro de vida y médico familiar. (Ver cuadro 9, Programa de inducción)

3.8.3.3 Programa de inducción al departamento

Es el primer contacto con su área de trabajo y le permitirá iniciar la identificación con la finalidad y contribución de su departamento con la organización.

En esta etapa el recién llegado, conocerá los indicadores y metas del área, los clientes internos, las fuentes que retroalimentan su operación, los resultados que

proveen, los procedimientos claves, las herramientas que utilizan y sus compañeros de trabajo y subalternos si es que posee.

3.8.3.4 Programa de inducción al puesto de trabajo

Lo introducirá a su cargo, brindándole la información que necesita para desempeñarse efectivamente. Esta etapa inicia con la presentación de la descripción de su cargo, en la que se muestran sus objetivos, tareas y periodicidad de ejecución, las relaciones que posee con otros puestos o áreas, el nivel de decisión que tiene y las responsabilidades que asume.

Las actividades, tiempos de ejecución, instrumentos y responsables de los tres programas, se desglosan en el siguiente cuadro:

Cuadro 8
Programas de inducción

Programa	Contenido	Duración (en días)	Responsable	Instrumentos	
Inducción a la organización	Palabras de bienvenida de RRHH	1 día	Analista de RRHH		
	Registro del empleado		Analista de RRHH	Hoja de datos del empleado	
	Toma de fotografía		Analista de RRHH	Cámara fotográfica digital	
	Entrega de tarjeta de acceso		Analista de RRHH	Nota de entrega	
	Afiliación al seguro de vida		Analista de RRHH	Formulario de afiliación	
	Afiliación al seguro médico		Analista de RRHH	Formulario de afiliación	
	Entrega de KIT de bienvenida		Analista de RRHH	KIT de bienvenida	
	Presentación del contenido de la inducción y entrega de materiales			Analista de RRHH	Cronograma de inducción
					Manual de Bienvenida
	INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN				Reglamento interno de trabajo
					Política de salud ocupacional y seguridad industrial
	Recorrido por la empresa				Manual de procedimientos
					Descriptor de Puestos
	Presentación a compañeros				Presentación electrónica de la inducción a la organización
	Coffee Break				
	Historia de la empresa				
	Visión y Misión				
	Objetivos de la organización				
	Valores				
	Organización				
	Productos y servicios que ofrece				
	Instalaciones, estructura física				
	Almuerzo				
	Planes y beneficios				
	Condiciones de trabajo				
	Normas de comportamiento interno				
	Lectura de Reglamento interior de trabajo				
Lectura de la política de salud ocupacional y seguridad industrial					
Evaluación de la inducción a la organización			Analista de RRHH	Evaluación del participante sobre la inducción recibida PARTE I	

Programa	Contenido	Duración (en días)	Responsable	Instrumentos
Inducción al departamento	INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO	2 día		Manual de bienvenida
	Objetivo general del departamento		Jefe inmediato	
	Indicadores y métricas del área		Jefe inmediato	
	Clientes internos del departamento		Jefe inmediato	
	Principales insumos del departamento		Jefe inmediato	
	Productos/entregables del departamento		Jefe inmediato	
	Coffee Break		Participante	
	Procedimientos claves de tu departamento		Jefe inmediato	
	Herramientas de tu departamento		Jefe inmediato	
	Entrega de claves de acceso a sistemas, equipos de computo, herramientas de trabajo, etc.		Jefe inmediato y Analista de sistemas	
	Almuerzo con tu grupo de trabajo		Participante	
Inducción al puesto de trabajo	INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO	3 día		Manual de bienvenida, Descriptor del puesto Manual de procedimientos, Evaluación del participante sobre la inducción recibida PARTE II
	Descripción de tu puesto de trabajo		Jefe inmediato	
	Entrega de puesto de trabajo		Jefe inmediato	
	Presentación de tutor		Jefe inmediato	
	Procedimientos generales del cargo *		Jefe inmediato / Tutor	
Evaluaciones de la inducción: al instructor y al participante **	Jefe inmediato			

* De acuerdo con la cantidad y complejidad de los procedimientos de tu cargo, se agregará el tiempo requerido.

** Al finalizar el entrenamiento en los procedimientos del cargo, serás evaluado.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

3.8.3.5 Recursos de los programas

Recursos humanos

Todo el personal de la organización. Los analistas de recursos humanos serán capacitados como instructores del programa de inducción organizacional, los jefes de área serán entrenados para impartir la inducción al departamento y organizar la inducción al puesto de trabajo de los nuevos elementos de sus áreas de trabajo. El resto de empleados, podrá ser sujeto fungir como tutor de un empleado, en la inducción al puesto. Es decir, toda la organización, se encuentra involucrada en la inducción en alguna medida, en algún momento y por supuesto el personal de nuevo ingreso, sujeto de inducción.

Recursos materiales

100 Kit de bienvenida (útiles de oficina con logo de la organización: incluyen 2 lapiceros, 2 lápices, 1 borrador, 1 regla de escritorio, 1 resaltador de textos 3 colores, 1 cinta y estuche para carnet)

100 Carnet de pvc

100 Manuales de bienvenida

100 Reglamentos interiores de trabajo

100 Descriptor de puestos

Consulta en línea del manual de procedimientos

Consulta en línea de la política de salud ocupacional y seguridad industrial

1 Resma de papel para evaluaciones, notas de entrega y hojas de registro

1 Cartucho de tinta negra para impresora

Mobiliario, equipo y conectividad

1 computadora

1 memoria usb

1 impresor

1 cámara fotográfica digital
1 proyector de diapositivas
Acceso a intranet
1 sala de reuniones (mesa, sillas y pizarra)

3.8.3.6 Instrumentos de inducción

Esta propuesta se ha beneficiado de materiales existentes en la organización y ha proporcionado otros que hacían falta para estructurar la inducción correctamente.

Dentro de los instrumentos que se han desarrollado como un aporte de ésta investigación se encuentran:

- Cronograma (ver anexos de este documento)
- Hoja de datos del empleado (ver anexos de este documento)
- Manual de bienvenida (ver anexos de este documento)

Los documentos existentes que apoyarán los programas de inducción son:

- Formulario de afiliación al seguro de vida
- Formulario de afiliación al seguro de vida
- Reglamento interior de trabajo
- Descriptor de puestos
- Manual de procedimientos
- Política de salud ocupacional y seguridad industrial
- Nota de entrega

3.9 Medición de la efectividad de la inducción

Para contar con una herramienta que permita retroalimentar a los involucrados en el proceso de inducción y determinar si los programas de inducción están cumpliendo con los objetivos trazados, se propone realizar una evaluación del participante al instructor, así como evaluar al participante, respecto a los contenidos presentados en los programas.

Con los resultados de estas evaluaciones, la organización podrá revisar periódicamente sus oportunidades de mejora respecto a la integración del personal de nuevo ingreso.

Las evaluaciones se muestran en los anexos de este documento.

3.10 Capacitación para mandos medios de la empresa, en los procesos de reclutamiento, selección e inducción

Como un aporte valioso que garantice la correcta implementación de esta propuesta, se ofrece impartir una capacitación al personal involucrado en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la organización, con el fin de instruir en la ejecución técnica de las nuevas propuestas aclarar las dudas en los cambios que se plantean así como formarlos en las técnicas e instrumentos propuestos (ver el numeral 3.14 Plan de acción de implementación).

3.11 Presupuesto

Para la puesta en marcha de esta propuesta, se deben asumir algunos costos, que se detallan a continuación:

Cuadro 9
Presupuesto de los programas de admisión e inducción

ACTIVIDAD	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Costos de la admisión de personas			
Analista de recursos humanos para Guatemala (costo anual)	1		Q 106,584.00
Actualización de descriptores y perfiles de puesto (36hrs. de actualización)	28	Q -	Q -
Costos de reclutamiento			
Reproducción de memorandos	19	Q 0.25	Q 4.75
Reproducción de anuncios para carteleras	19	Q 0.25	Q 4.75
Reproducción de convocatorias en intranet, e internet	19	Q -	Q -
Implementación de base de datos (1 hr. parametrización y 15 minutos para registro de cada curricula)	No aplica	Q -	Q -
Licencia anual de sitio de reclutamiento por internet		Q 8,000.00	Q 8,000.00
Anuncios en periódicos y medios pagados (puestos operativos, técnicos y administrativos)	5	Q 2,092.50	Q 10,462.50
Anuncios en periódicos y medios pagados (puestos gerenciales y ejecutivo)	2	Q 5,580.00	Q 11,160.00
Honorarios en reclutamiento tercerizado (2 posiciones gerenciales)	2	Q 10,000.00	Q 20,000.00
Total reclutamiento			Q 156,216.00
Costos de selección			
Reproducción de solicitudes de empleo	19	Q 0.75	Q 14.25
Reproducción de guías de entrevista	95	Q 0.25	Q 23.75
Reproducción de control de expedientes	19	Q 0.25	Q 4.75
Reproducción de pruebas psicométricas	95	Q 2.00	Q 190.00
Reproducción de formato de verificación de antecedentes	19	Q 0.75	Q 14.25
Reproducción de matriz de evaluación	19	Q 0.25	Q 4.75
Reproducción de oferta laboral	19	Q 0.25	Q 4.75
Evaluaciones poligráficas	19	Q 350.00	Q 19,950.00
Exámenes médicos	19	Q 200.00	Q 11,400.00
Total Selección			Q 31,606.50
Costos de la admisión de personas			Q 187,822.50
Costos de inducción			
Kit de bienvenida (gafete, útiles de oficina, carnet, etc)	19	Q 60.00	Q 1,140.00
Reproducción de hojas de datos de empleados	19	Q 0.75	Q 14.25
Reproducción del manual de bienvenida	19	Q 20.00	Q 380.00
Reproducción de cronogramas de inducción	19	Q 0.25	Q 4.75
Reproducción de descriptores de puestos	19	Q 0.75	Q 14.25
Reproducción de política de de salud ocupacional y seguridad industrial	19	Q 2.25	Q 42.75
Reproducción de notas de entrega	19	Q 0.25	Q 4.75
Total inducción			Q 1,534.25
Presupuesto total de la admisión y la inducción de personas			Q 189,356.75

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Para establecer este presupuesto se tienen varios supuestos:

1º. La cantidad de admisiones es igual a la del año 2011, en el cual se atendieron 19 vacantes; aunque la implementación de esta propuesta, pretende reducir la rotación de personal, al estructurar 3 de sus procesos claves, en la gestión del talento humano.

2º. La considerable reducción de los gastos por reclutamiento tercerizado, ya que con la propuesta se pretende entregar al personal de recursos humanos, un mayor control sobre sus procesos de reclutamiento, selección e inducción, atendiendo directamente la demanda de personal de la organización y reduciendo la participación de las empresas externas de reclutamiento y selección.

3º. La contratación del analista de recursos humanos, destinado exclusivamente a la empresa filial de Guatemala, no sólo permitirá consolidar la implementación de esta propuesta, sino podrá ampliar el beneficio para otros procesos de la gestión del talento humano, que requieren atención presencial. En este caso dos de las propuestas no tendrían costos adicionales, más que la programación del tiempo del analista para ejecutarlas.

4º. Las reproducciones de materiales, se consideran utilizando costos unitarios de reproducción, pero la organización puede decidir reproducir en masa, para reducir los costos presentados.

3.12 Evaluación del costo de la propuesta

Tras la presentación del presupuesto requerido para implementar esta propuesta, se hace necesario comparar los costos que la empresa tiene versus el presupuesto planteado, con el fin de determinar su viabilidad financiera.

Para tal efecto, se utilizarán los costos de la organización del año 2011, los cuales fueron presentados en el capítulo II de este documento, y que corresponden a los gastos relacionados a los doce meses del año por reclutamiento, selección e inducción, incluyendo los gastos de separación incurridos, dada la tasa de rotación de ese año, los cuales asciendieron a Q.283,732.35.

Por otro lado, se presenta el presupuesto de esta propuesta, el cual asciende a Q.189,356.75, que equivalen a una reducción del gasto de Q. 94,375.60 y cuyo principal aporte es la introducción de beneficios, que se traducen en acciones que promueven la reducción de la rotación de personal al contar con procesos estructurados de admisión e inducción, la disminución de los gastos y tiempos por traslados del personal de recursos humanos, con lo que se eficientizan los recursos de personal, así como el incremento de la satisfacción de sus clientes internos a través de proveer el talento humano idóneo.

Si bien la comparación, no incluye los costos de separación en el presupuesto, la organización ya contempla en sus provisiones laborales lo correspondiente por ley, para liquidar los gastos relacionados con los egresos de personal, por lo que esto ya se encuentra contemplado en el presupuesto de la organización, de tal forma que existe viabilidad financiera para la propuesta.

3.13 Plan de acción de implementación

Siguiendo los objetivos y metas de la propuesta, a continuación se presenta el siguiente plan de acción, en el que se incluyen de manera resumida las acciones, responsables y tiempos necesarios para la implementación.

Cuadro 10

Plan de acción para la implementación de la propuesta

Objetivo del plan					
Establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta en un 100% en un corto y mediano plazo.					
Acción	Metas	Responsable	Tiempo requerido	Costo	Presupuesto
Presentación de la propuesta a la Dirección General para su aprobación	Realizar la presentación a la dirección general, del 100% de soluciones propuestas, en una sola sesión, para su consideración y autorización de implementación a partir del 2o. semestre de 2013.	Estudiante consultor	4 horas	Impresión de informe y equipo audiovisual Q. 100.00	Q. 100.00
Presentación de la propuesta aprobada al Jefe de R.R.H.H.	Discutir y aprobar en una sesión el 100% de las soluciones propuestas con el Jefe de R.R.H.H., para su promoción e implementación a partir del 2o. semestre de 2013.	Estudiante consultor	4 horas	Impresión de informe y equipo audiovisual Q. 100.00	Q. 100.00
Presentación de la propuesta al Personal de R.R.H.H. para su conocimiento	Permear el 100% de las soluciones propuestas y autorizadas por la dirección general, a implementarse según plan de trabajo para el próximo semestre.	Jefe de RRHH	4 horas	Impresión de informe y equipo audiovisual Q. 100.00	Q. 100.00
Talleres de capacitación al personal de R.R.H.H. sobre los cambios en la admisión: -Descriptores de puestos - Procesos de admisión -Fuentes de reclutamiento -Técnicas de reclutamiento -Instrumentos del reclutamiento -Técnicas de selección -Instrumentos de selección -Programas de inducción de personal -Política de admisión e inducción	Actualizar al personal de recursos humanos en los cambios propuestos, presentando el 100% de las técnicas, procesos e instrumentos propuestos, según planificación en 10 días hábiles.	Estudiante consultor	10 días	Materiales y refrigerios Q. 2,100.00	Q. 2,100.00
Talleres de capacitación a mandos medios sobre: -Técnicas de selección -Instrumentos de selección -Programas de inducción de personal -Política de admisión e inducción	Capacitar a mandos medios y gerenciales en la aplicación del 100% de las técnicas, procesos e instrumentos propuestos en no más de 40 horas de entrenamiento.	Estudiante consultor / Jefe de R.R.H.H.	40 horas	Materiales y refrigerios Q.3,400.00	Q. 3,400.00
Implementación de cambios en la estructura organizacional	Fortalecer la estructura de R.R.H.H. para la atención del 100% de sus clientes internos y garantizar la implementación exitosa de la propuesta en el corto y mediano plazo.	Jefe de R.R.H.H.	1 mes	Costo mensual del analista de R.R.H.H. Q. 8882	Q. 8,882.00
Parametrización de la base de datos de candidatos	Programar la lista de datos útiles a coleccionar del 100% de los candidatos potenciales, para el segundo semestre del 2013.	Analista de R.R.H.H.	1 hora	Costo por hora del analista Q.25.00	Q. 25.00
Registro de candidatos en la base de datos de candidatos	Ordenar y digitalizar el 100% de las hojas de vida de candidatos potenciales, desarrollando un nuevo medio de reclutamiento para el segundo semestre del 2013.	Analista de R.R.H.H.	10 minutos p/registro	Costo por registro digitalizado Q. 4.20	Q. 4.20
Actualización de descriptores de puestos	Depurar y desarrollar el 100% de los descriptores de puestos como instrumentos claves de la admisión e inducción, para el segundo semestre del 2013.	Analista de R.R.H.H.	36 horas	Costo p/hora del analista Q.25.00 + materiales	Q. 950.00
Total:			1 mes 22 días	Q. 15,661.20	Q. 15,661.20

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que en la organización existe ausencia de aplicación de metodología adecuada, instrumentos administrativos y procedimientos técnicos relacionados con los procesos de admisión e inducción de personal, por lo que se comprueba la hipótesis uno, de este trabajo de tesis.
2. Se comprobó que los descriptores y perfiles de puestos como instrumentos claves de la admisión e inducción de personal, se encuentran desactualizados, lo que ha imposibilitado que sirvan a su propósito y atraigan al talento adecuado para sus puestos de trabajo.
3. Se evidenció que la estructura organizacional de la función de recursos humanos, no es adecuada para ejecutar eficientemente sus procesos remotamente y las limitaciones y carencias que poseen por no contar con presencia local.
4. La omisión y aplicación incorrecta de técnicas e instrumentos relacionados con la admisión e inducción de personal, demostró la falta de capacitación sobre el tema, por parte de los involucrados.
5. Se constató que la ausencia de mecanismos de retroalimentación, les imposibilita ajustar sus actividades a los requerimientos de la organización.

RECOMENDACIONES

1. La directiva de la organización estudie y apruebe la propuesta presentada, la cual cubre las omisiones, carencias y fallas de la admisión e inducción de personal que realizan y adiciona técnicas e instrumentos que benefician a la organización.
2. Actualizar los descriptores y perfiles de puestos, utilizando las técnicas e instrumentos planteados, para contar con herramientas que reflejen las características y requisitos del personal que requiere la empresa para cumplir con sus objetivos organizacionales.
3. Implementar los cambios sugeridos a la estructura organizacional, para contar los recursos humanos apropiados, para la ejecución de los procesos de admisión e inducción de la empresa, como procesos clave en la gestión del talento humano.
4. Permitir la ejecución del plan de capacitación asociado con la propuesta, para facilitar y garantizar el éxito en la implementación de la propuesta.
5. Introducir los mecanismos de evaluación de las diferentes etapas, para contar con mecanismos de retroalimentación y actualización periódica de sus procesos, manteniéndolos vigentes en el tiempo y medir el impacto de esta propuesta, al plazo de un año de implementada.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bateman, Th. S. y Snell S. A. 2004. Administración: una ventaja competitiva. 4^a. ed. México, McGraw-Hill. 644 p.
2. Benavides Pañeda, R. J. 2004. Administración. 1^a. ed. México, McGraw-Hill. 349 p.
3. Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3^a. ed. México, McGraw-Hill. 586 p.
4. _____. 2002. _____. 1^a. ed. Bogotá, McGraw-Hill. 475 p.
5. Dessler, G. 1993. Administración de personal. 4^a. ed. Colombia, Prentice-Hall. 685 p.
6. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. 2008. Administración: una perspectiva global y empresarial. 13^a. ed. México, McGraw-Hill. 655 p.
7. Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005. Administración. 8^a. ed. México, Prentice-Hall. 615p.
8. Sectores Productivos (en línea). s.n. Consultado el 05 enero 2012. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Sectores_productivos
9. Stoner, J. A., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. 1998. Administración. 6^a. ed. México, Pearson Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 688 p.
10. Werther, W. y Davis, K. 2008. Administración de recursos humanos. 6^a. ed. México, Mc Graw-Hill. 610 p.

11. Wikipedia, 2007 Norma (en línea) Consultado el 31 de Agosto de 2012.
Disponible en: <http://es.wiktionary.org/wiki/norma>.

ANEXOS

ANEXO 1
Política de admisión e inducción de personal

Logo de la Empresa	Política de admisión e inducción de personal	Código:	POL-RH01
Área funcional y responsable:	Jefatura de RRHH	Versión:	1.0
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2012	Págs.:	1 de 7

- I. **Alcance:** Aplica para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de todo el personal de la organización.
- II. **Objetivos:** Establecer los lineamientos básicos que deben observar los involucrados en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, con el fin de cumplir oportunamente con las necesidades y requerimientos de talento humano.

III. Contenido

A. Definiciones Generales:

Para una mejor comprensión de ésta política, a continuación se definen algunos conceptos que serán utilizados a lo largo de este documento.

- **Candidato:** Aspirante a un puesto vacante de trabajo.
- **Puesto de Trabajo:** Es la mínima unidad de expresión en el organigrama y es el área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea, dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea.
- **Perfil del Puesto de Trabajo:** Documento en el cual se considerarán las competencias necesarias que demandan la descripción del trabajo y las cualidades que una persona debe reunir para aplicar a un puesto de trabajo.
- **Descripción del Puesto de Trabajo:** La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa. Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (porqué lo hace).
- **Puesto Tipo:** Agrupación de puestos de trabajo de naturaleza y/o especialidad funcional homogénea que ocupan similares niveles de responsabilidad. De acuerdo con los criterios enunciados anteriormente, se han identificado los siguientes Puestos Tipo en la organización:

Puesto tipo
1 Administrativo
2 Asistente
3 Coordinador / Supervisor
4 Director
5 Gerente
6 Jefe
7 Operativo
8 Técnico / Analista
9 Vendedor

Logo de la Empresa	Política de admisión e inducción de personal	Código:	POL-RH01
Área funcional y responsable:	Jefatura de RRHH	Versión:	1.0
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2012	Págs.:	2 de 7

A continuación se muestran los puestos de trabajo de la organización, clasificados en su correspondiente Puesto Tipo.

	Nombre del puesto	Puesto tipo
1	Auxiliar Contable I	Administrativo
2	Auxiliar Contable II	Administrativo
3	Representante de CAC	Administrativo
4	Representante de Cuentas Claves	Administrativo
5	Asistente de Dirección	Asistente
6	Coordinador de Vtas Directas	Coordinador / Supervisor
7	Coordinador de Vtas Indirectas	Coordinador / Supervisor
8	Jefe de Bodega	Coordinador / Supervisor
9	Coordinador de Servicio al Cliente	Coordinador / Supervisor
10	Director General Regional	Director
11	Gerente de País	Gerente
12	Asesor Jurídico	Gerente
13	Gerente de Ventas	Gerente
14	Gerente Regional de Finanzas y Admon.	Gerente
15	Gerente de Servicio al Cliente	Gerente
16	Gerente Regional de Tecnología	Gerente
17	Gerente de Mercadeo	Gerente
18	Contador General	Jefe
19	Jefe Regional de RF	Jefe
20	Auxiliar de Bodega	Operativo
21	Analista de RRHH	Técnico / Analista
22	Técnico de Servicio I	Técnico / Analista
23	Técnico Regional de RF	Técnico / Analista
24	Analista de Mercadeo	Técnico / Analista
25	Analista de Mercadeo II	Técnico / Analista
26	Ejecutivo de Ventas	Vendedor

- **Promoción Interna:**
Es la que se produce producto del **traslado** de un empleado a un puesto de trabajo de mayor responsabilidad y compensación salarial.
- **Transferencia Horizontal:**
Traslado de un empleado a un puesto de trabajo de igual posición jerárquica pero con distinta descripción funcional.
- **Reclutamiento**
Es el proceso cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización, ya sea utilizando fuentes internas (personal de la propia empresa) o externas (personal ajeno a la empresa).
- **Selección**
Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados los que presenten la mayor coincidencia entre el perfil del puesto requerido para ocupar un determinado puesto.

Logo de la Empresa	Política de admisión e inducción de personal	Código:	POL-RH01
Área funcional y responsable:	Jefatura de RRHH	Versión:	1.0
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2012	Págs.:	3 de 7

- **Contratación**

Proceso en el que un candidato formaliza una relación laboral, mediante la aceptación y firma de las condiciones pactadas en un Contrato Individual de trabajo, a cambio de percibir una retribución.

- **Inducción**

Proceso en el que se introduce al nuevo empleado a la organización, con el objetivo de familiarizarlo con su entorno laboral y su área de gestión, brindándole la información necesaria que le permita explotar su potencial para su beneficio y de la organización.

B. Desarrollo

Reclutamiento:

El jefe inmediato del área solicitante, deberá requerir por escrito a Recursos Humanos, la reposición o reemplazo de un puesto de trabajo, utilizando el formulario creado para tal efecto, **Requisición de Personal**, debidamente completado y firmado.

Las requisiciones de personal se gestionarán, considerando los siguientes tiempos de atención.

Puesto tipo	Tiempo requerido
1 Administrativo	10 días hábiles
2 Asistente	10 días hábiles
3 Coordinador / Supervisor	15 días hábiles
4 Director	30 - 45 días hábiles
5 Gerente	30 días hábiles
6 Jefe	15 días hábiles
7 Operativo	10 días hábiles
8 Técnico / Analista	15 días hábiles
9 Vendedor	10 días hábiles

Toda vacante ya sea un reemplazo o una plaza nueva, deberá traer la aprobación del Jefe inmediato superior y del Gerente o Director del área.

Las solicitudes de Requisición de Personal, para plazas nuevas deberán trabajar previamente con Recursos Humanos, el descriptor y perfil del puesto de la nueva plaza.

La organización declara que no hace distinción de género, estado civil, preferencia sexual, ni credo, busca el personal más idóneo de acuerdo a las especificaciones de cada puesto.

Recursos Humanos en coordinación con la dirección del área solicitante, establecerán la fuente de reclutamiento a utilizar (Interna, Externa ó Ambas), priorizando el reclutamiento interno, para promover el desarrollo interno.

Cada posición vacante, tendrá un analista de recursos humanos a cargo de cubrir la plaza, el cual será asignado por la jefe de recursos humanos.

Los descriptores y perfiles de puestos, serán instrumentos clave en la definición del candidato a buscar, y serán consultados en todos los casos.

El analista de recursos humanos procederá a preparar el anuncio de convocatoria y a colocarlo en los medios de comunicación seleccionados. Para convocatorias internas se utilizará la intranet, carteleras internas y correo electrónico interno. Para convocatorias externas se podrá

Logo de la Empresa	Política de admisión e inducción de personal	Código:	POL-RH01
Área funcional y responsable:	Jefatura de RRHH	Versión:	1.0
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2012	Págs.:	4 de 7

utilizar las siguientes fuentes: empresas de reclutamiento de personal presencial, empresas de reclutamiento de personal en línea, anuncio en el periódico, recomendaciones de personal interno y externo.

El contenido mínimo de los anuncios de plazas de vacantes, será el siguiente

- Nombre de la plaza disponible
- Unidad o Departamento de solicita la plaza
- Título o experiencia básica del puesto que se desea contratar, según llame la atención.
- Requerimientos mínimos a llenar para el puesto (Educación, nivel y status de estudio; años de experiencia; idioma; sede o región)
- Lugar o correo electrónico donde los interesados pueden enviar su papelería
- Indicar los parámetros de la fecha y el horario, para recibir documentos.
- País de la publicación.

El tiempo de publicación deberá ser inmediatamente se haya autorizado la comunicación de la vacante por la jefe de RRHH.

No deberá anunciarse una plaza nueva si no se ha anunciado anteriormente la nueva estructura y/o la salida de la persona que anteriormente ocupaba la posición.

Los requisitos para optar a cualquier plaza, deberán informar a los participantes, la entrega de hoja de vida, copia de documentos de identidad, constancias de carencia de antecedentes penales y policíacos, constancias académicas y demás documentación que le acredite.

El mensaje debe ser redactado por el analista de recursos humanos a cargo. Los puestos tipo gerenciales y directivos serán redactados y diagramados por la jefe de recursos humanos. Para su diagramación debe usarse la plantilla diseñada para el efecto (Ver anexo A **Plantilla para la publicación de vacantes**).

Para optar a transferencias horizontales y promociones internas de personal, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Antigüedad mínima de 6 meses en su actual puesto de trabajo.
- Presentar a Recursos Humanos currículum actualizado, asegurándose de llenar los requisitos solicitados para el puesto de trabajo.
- Informar a su jefe inmediato superior, su interés en participar en el proceso de selección;
- Entrevistarse con el jefe de área del puesto vacante y con Recursos Humanos.
- Gozar de evaluaciones de desempeño satisfactorias en los casos que aplique.

Recursos humanos recibirá TODOS los expedientes y clasificará de acuerdo a los requisitos requeridos para cada puesto vacante. Los expedientes que cumplan con el perfil del puesto, serán trasladados a la siguiente etapa del proceso y los que no califiquen, formarán parte de la base de talentos para próximas convocatorias.

Todos los candidatos que clasifiquen deberán ser citados para llenar una solicitud de empleo.

Las currículas no clasificadas, deberán ingresarse a la base de datos de candidatos potenciales, para referencia en futuros procesos. La tarea deberá realizarla el analista de recursos humanos a cargo del proceso.

Los resultados del proceso serán comunicados al personal interno que hubiera aplicado, mediante carta de la jefatura de recursos humanos.

Para cada puesto vacante, se requerirá al menos cinco currículas.

Logo de la Empresa	Política de admisión e inducción de personal	Código:	POL-RH01
Área funcional y responsable:	Jefatura de RRHH	Versión:	1.0
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2012	Págs.:	5 de 7

Selección

Todos los expedientes que hubieran sido trasladados para esta etapa del proceso, serán citados para entrevista con el analista de recursos humanos.

La cita incluirá la realización de pruebas psicométricas, de personalidad y capacidad. las cuales estarán definidas según el puesto de trabajo que corresponda.

En las pruebas de capacidad, será el jefe inmediato de la vacante, el responsable de preparar el test, calificarlo y notificar a RRHH su resultado.

Las pruebas serán realizadas y calificadas por el analista de recursos humanos, quien emitirá informe de cada candidato.

Los candidatos serán entrevistados por el jefe inmediato del área, a quién se le facilitará el informe de la entrevista realizada y los resultados de las pruebas realizadas, con 24 horas de antelación, para su revisión.

Las posiciones que requieran alto conocimiento técnico, serán entrevistadas inicialmente por el jefe del área de la plaza vacante y luego por recursos humanos, de lo contrario las entrevistas las iniciará recursos humanos como se indicó anteriormente.

En todos los casos, el jefe de área deberá registrar en el formulario **Guía de la entrevista, sección Evaluación de la entrevista**, los resultados y apreciaciones del candidato entrevistado, las cuales pasaran a formar parte del expediente del candidato.

Los informes de las pruebas realizadas, podrán ser discutidos con el jefe del área correspondiente.

En puestos de alto nivel de responsabilidad, podrá requerirse entrevista con el director de área.

El analista de recursos humanos a cargo, verificará las referencias laborales de todos los candidatos clasificados, consignado los resultados en el formulario de **Verificación de antecedentes laborales y personales** con el propósito de validar la veracidad de la información proporcionada.

TODOS los candidatos tendrán que sustentar pruebas médicas para garantizar su estado de salud y aptitud para el puesto, dichas pruebas serán coordinadas por el Analista de recursos humanos. El resultado negativo de acuerdo con el puesto, invalidará a cualquier candidato de continuar en el proceso.

TODOS candidatos, principalmente los que tengan como parte de sus atribuciones, el manejo de valores de la compañía, serán investigados para determinar su idoneidad en el manejo financiero, a través de pruebas de honestidad. El resultado negativo en esta prueba invalidará a cualquier candidato de continuar en el proceso.

El analista de recursos humanos, es el encargado de presentar la **Matriz de resultados para la selección** de los candidatos, para consolidar los resultados de cada aspirante.

De declararse desierta la plaza, debido a que los candidatos evaluados no cumplen con el perfil del puesto, o los resultados no son satisfactorios deberá retomarse la etapa uno del proceso: Reclutamiento, re-evaluando las fuentes a utilizar.

Todos los involucrados en la selección, son responsables de admitir en la organización, personas que cumplan con los requisitos del cargo.

El analista de recursos humanos, preparará propuesta de empleo según formato de **Propuesta de trabajo**.

De ser aceptada por el candidato, ésta deberá ser firmada por él de conformidad, entregándosele una copia de la misma.

Logo de la Empresa	Política de admisión e inducción de personal	Código:	POL-RH01
Área funcional y responsable:	Jefatura de RRHH	Versión:	1.0
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2012	Págs.:	6 de 7

Periodo de prueba

Todos los empleados serán sometidos a un periodo de prueba de 2 meses a partir de la fecha de inicio de labores.

El jefe inmediato es responsable de la definición de los compromisos laborales del periodo de prueba, documentándolos en el formato **Compromisos del periodo de prueba**, al día siguiente de finalizada la inducción, entregando copia del formato en recursos humanos.

El periodo de prueba debe concluir con la evaluación de los compromisos y la notificación al empleado y a recursos humanos de los resultados de la evaluación.

Contratación

El analista de recursos humanos, es responsable de solicitar al departamento legal, la elaboración del contrato laboral y acuerdo de confidencialidad, de conformidad con los términos pactados.

La presentación del contrato laboral al nuevo empleado, no podrá exceder de los primeros cinco días a partir de su ingreso a la organización.

Inducción

La inducción al personal de nuevo ingreso, será de carácter obligatorio.

La adaptación del personal se hará en tres niveles: a la organización, al departamento y al puesto de trabajo.

La inducción del personal a la organización será responsabilidad de RRHH, pudiéndose apoyar cuando considere necesario, en algún otro puesto o área de la organización, para cumplir con esta misión. Entendiendo que apoyo no significa delegación.

La asistente de recursos humanos, hará entrega del carne de empleado, chip de acceso a instalaciones y parqueo y equipo de comunicación asignado. Todos mediante firma de Nota de Entrega, para uso personal e intransferible.

Como parte del proceso de inducción de personal, se completarán formularios adicionales relacionados con su afiliación al seguro de vida y médico hospitalario.

De igual manera, se le hará entrega del Reglamento Interno de Trabajo y la Política de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial para su lectura y firma de conformidad.

La adaptación del personal al departamento y puesto de trabajo es responsabilidad del jefe inmediato.

La inducción deberá realizarse en las instalaciones de la organización, siguiendo el proceso establecido, debiendo reservarse las áreas a utilizar y preparando los materiales a entregar.

El programa de inducción deberá evaluarse con cada participante y semestralmente debe hacerse una revisión general del programa, retroalimentando a los interesados y aplicando los cambios correspondientes, para mantenerlo vigente a las necesidades de la organización.

Logo de la Empresa	Política de admisión e inducción de personal	Código:	POL-RH01
Área funcional y responsable:	Jefatura de RRHH	Versión:	1.0
Fecha de elaboración:	Septiembre de 2012	Págs.:	7 de 7

IV. Responsabilidad

Es responsabilidad del jefe de recursos humanos, revisar, actualizar y velar por el fiel cumplimiento de esta política y del personal, acatar sus disposiciones.

V. Vigencia:

La validez de este documento inicia a partir de la presente fecha y estará vigente de manera indefinida. Cualquier modificación a lo aquí dispuesto, será publicado y comunicado a los interesados.

VI. Publicación y comunicación:

Ésta política se hará del conocimiento de todo el personal de la organización, notificando su publicación y disponibilidad en la intranet.

ANEXO 2
Manual de bienvenida

Logo de empresa

RECURSOS HUMANOS



[MANUAL DE BIENVENIDA]

CONTENIDO

Bienvenida

Inducción a la organización

Historia de la empresa	2
Visión y Misión	3
Objetivos de la organización	4
Valores	5
Organización	7
Productos y servicios que ofrece	10
Instalaciones, estructura física	11
Planes y beneficios	12
Condiciones de trabajo	18
Normas de comportamiento interno	31

Inducción al departamento

Objetivo general del departamento	37
Metas e indicadores del área	37
Clientes internos del departamento	38
Principales insumos del departamento	38
Productos/entregables del departamento	38
Procedimientos claves de tu departamento	39
Herramientas de tu departamento	40
Conoce a las personas que te reportan	40

Inducción a tu puesto de trabajo

Descripción de tu puesto	44
Procedimientos generales del cargo	46

¡BIENVENIDO!

En [nombre de la empresa] queremos darte una cordial bienvenida y desearte desde este momento, éxitos en el desempeño del trabajo que realices.

Queremos que sepas, que has sido elegido para formar parte de una empresa líder en su ramo y te invitamos a desarrollarte con iniciativa, empeño, interés y cordialidad, en tus actividades.

Esta es una organización construida exitosamente con el aporte de personas singulares como tú, cuyas características, capacidades y habilidades particulares contribuyen al quehacer diario de esta organización y la han colocado como pionera en los servicios que ofrece.

La organización te abre sus puertas y te brinda la oportunidad para integrarte y contagiarte del trabajo bien hecho y enfrentar con positivismo los retos que se te presenten cada día.

Este manual de bienvenida, tiene el propósito de guiar tu inducción de forma amena y completa y no dudes en consultar a tu tutor cualquier duda que tengas.

Atentamente,

Dirección General
[nombre de la empresa]

INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

Historia de la Empresa

[Nombre de la empresa] nace hace siete años, bajo la inversión de un grupo de ejecutivos emprendedores, cuyo propósito inicial fue potencializar la inversión que ya tenían en un país vecino, extendiendo sus operaciones en Guatemala.



Visionarios y hábiles financieros, constituyeron en este país una representación comercial y operativa; haciendo uso de sus conocimientos en economías de escala, desarrollaron únicamente las funciones básicas necesarias y aprovecharon su capacidad instalada en el país vecino, para soportar el resto de funciones para Guatemala. Esta decisión, les trajo una serie de ventajas, dentro de las que destacan: reducción de costos operativos, regionalización de sus operaciones comerciales, aumento de dividendos, mejor aprovechamiento de su capacidad instalada, entre otras.

Desde sus inicios en el mercado, la empresa atiende principalmente clientes del sector productivo, que van desde pequeños empresarios con dos o más radios, hasta grandes compañías con varios cientos de usuarios, tanto del sector público como privado y ahora tu eres parte de la historia que se escribirá.

Visión y Misión

Visión

Ser la empresa líder en servicios de comunicación productivos, proveyendo a nuestros clientes la mejor solución para comunicación grupal eficiente, en la región centroamericana.



Misión

Brindar servicios de comunicación grupal de calidad, utilizando equipos y sistemas de vanguardia, que permitan a nuestros clientes experimentar comunicaciones eficientes e inmediatas, rentabilizando la inversión de nuestros clientes, empleados, socios y proveedores.



Objetivos de la organización



- Proveer al mercado guatemalteco, servicios de radiocomunicación vanguardistas, que satisfagan sus necesidades de comunicación.
- Maximizar el valor de la empresa, rentabilizando la inversión de nuestros accionistas, bajo una cultura de desarrollo sostenible y responsabilidad social.
- Personalizar soluciones de comunicación, entregando productos y servicios de calidad que atiendan sus operaciones.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales
- Desarrollar y promover la cultura de salud ocupacional y seguridad industrial, como pilar de continuidad del negocio.

Valores



Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Los valores que practicamos son:

Comunicación: No damos nada por obvio. No suponemos. Nos esforzamos más en escuchar lo que tratan de decirnos. Si no entendemos preguntamos. Buscamos verificar que nos estamos explicando correctamente. Evitamos etiquetar a nuestros interlocutores o sus mensajes. Evitamos los prejuicios. No consentimos chismes ni rumores. Si no nos llega la información la buscamos. No dejamos pasar las oportunidades de mejorar.

Honestidad: Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo. Respetamos la verdad. Actuamos con exactitud y puntualidad. Honramos y defendemos la propiedad de los demás. Nos comportamos con integridad, de manera coherente.

Responsabilidad: Ponemos cuidado y atención especial en nuestras decisiones. Damos la cara por nuestros actos y sus consecuencias. Asumimos la obligación de

responder por lo que hacemos o dejamos de hacer. La responsabilidad es un compromiso esencial con los demás y con nosotros mismos. No eludimos ni olvidamos nuestras deudas. Somos previsivos. Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden. Reconocemos nuestros errores al tiempo que buscamos corregirlos.

Respeto: Apreciamos a quienes nos rodean. Nos esforzamos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares. No menospreciamos a los demás ni sus opiniones. Cuando actuamos tenemos consideración y deferencia con los sentimientos de los demás. No atropellamos a los demás al interactuar con ellos. No insultamos ni maltratamos. No agredimos ni física ni verbalmente a nadie. Tratamos a las personas con dignidad.

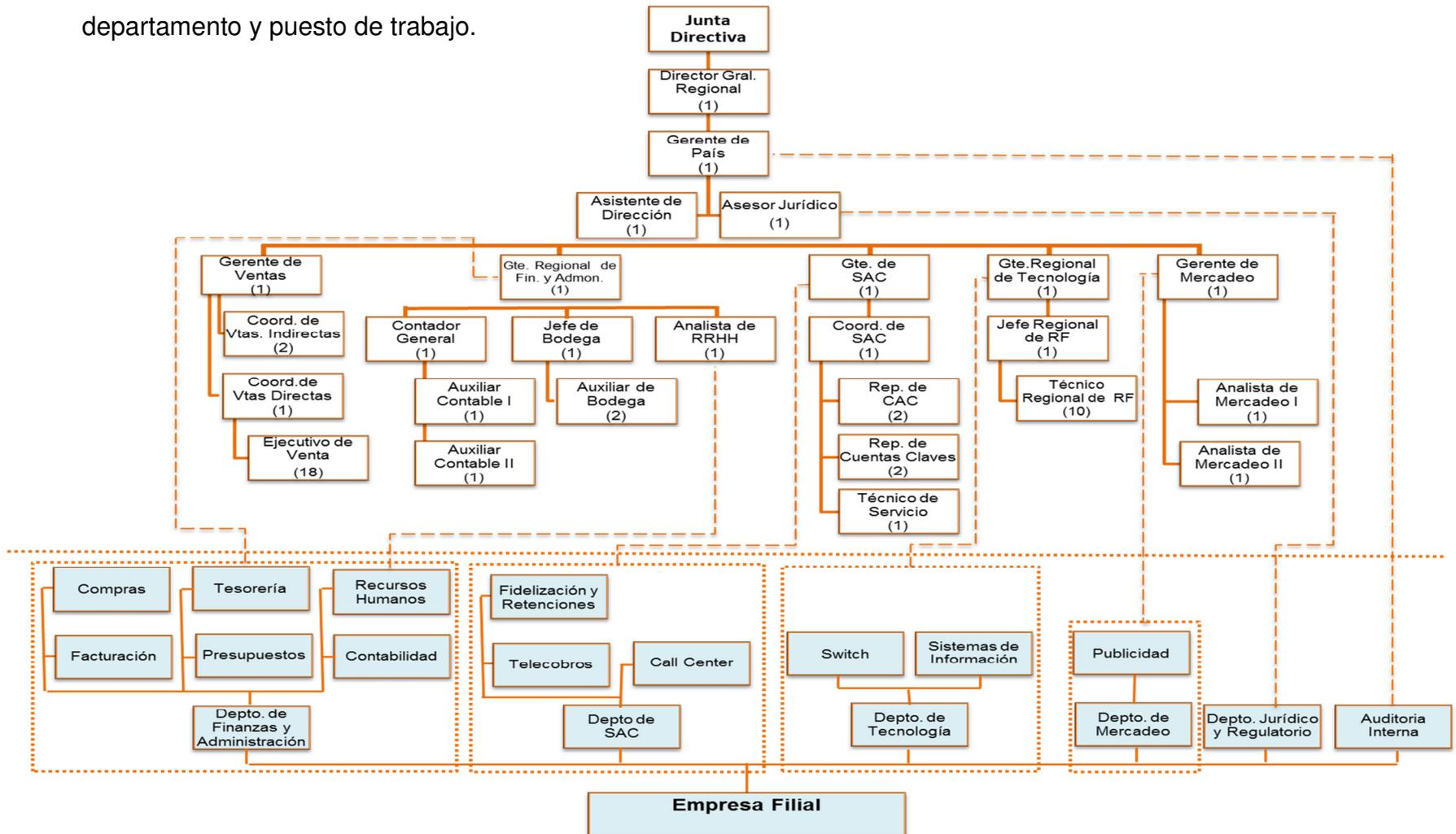
Superación: Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad. Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades. Eso nos motiva. Los retos nos inspiran. Nos sentimos realizados como personas con el esfuerzo asumido de manera consciente, porque en ello vemos nuestro potencial. No hacemos las cosas “más o menos” o por “cumplir”. Creemos en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

¡Compártelos y Vívelos!



Organización

A continuación te presentamos como está estructurada la organización. Con la ayuda de tu tutor, ubica tu departamento y puesto de trabajo.



Junta directiva:

Es nuestro órgano más alto de decisión y ejercen sus funciones en la organización a través del Consejo de Administración, el cual es electo por los accionistas anualmente, para regir apegados a los estatutos y espíritu de la empresa.

Dirección general:

Responsable de dirigir con liderazgo genuino la organización. Administra completamente la empresa, planeando, organizando, dirigiendo las acciones, integrando los recursos y controlando el desarrollo de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, que requiere la organización para cumplir con su misión.

Asesoría jurídica:

Es responsable de velar por la situación legal de la organización, garantizando que todas las acciones que se realicen, se encuentren apegadas con el marco legal guatemalteco.

Gerencia de Ventas:

Constituye el motor comercial de la organización, y es responsable de implementar y ejecutar las acciones necesarias para dar a conocer el servicio y productos de la organización al mercado objetivo. Para cumplir con su misión, esta estructurado bajo dos coordinaciones, una integrada por ejecutivos de venta directa y otra por empresas distribuidoras del servicio.

Gerencia regional de finanzas y administración:

Lidera la administración de los recursos financieros y administrativos de la empresa, para garantizar su eficiente operación. Bajo su estructura local se encuentra el departamento contable, recursos humanos y las bodega. Regionalmente administra los departamentos de compras, tesorería, facturación, presupuestos.

Gerencia de servicio al cliente:

Administran las relaciones con los clientes, a través de sus diferentes departamentos: centro de atención al cliente, cuentas claves y servicio técnico, contando con el apoyo remoto de call center, fidelización de clientes y telecobros, transmitiendo en su actuación, el espíritu de cercanía, resolutiveidad y calidad.

Gerencia regional de tecnología:

Tiene responsabilidad sobre la red de comunicación e infraestructura necesaria para prestar el servicio a clientes internos y externos. Para ello, cuenta con una operación local que alberga principalmente los recursos necesarios para el mantenimiento y desarrollo de la red y regionalmente los departamentos de switch y sistemas de información.

Gerencia de mercadeo:

Responsable del diseño de la estrategia comercial para la obtención de los objetivos comerciales del plan de negocios, creando y desarrollando el portafolio de productos y servicios de la organización para satisfacer las necesidades del mercado.

Productos y Servicios que ofrece



Su portafolio de servicios es amplio y está estructurado con una diversidad de planes de servicio que incluyen los equipos de radio transmisión o únicamente el servicio de radiocomunicación si el cliente ya cuenta con sus propios equipos.

Las tarifas del servicio y los equipos están en función del plazo, cobertura y modelo de los radios que el cliente elija.

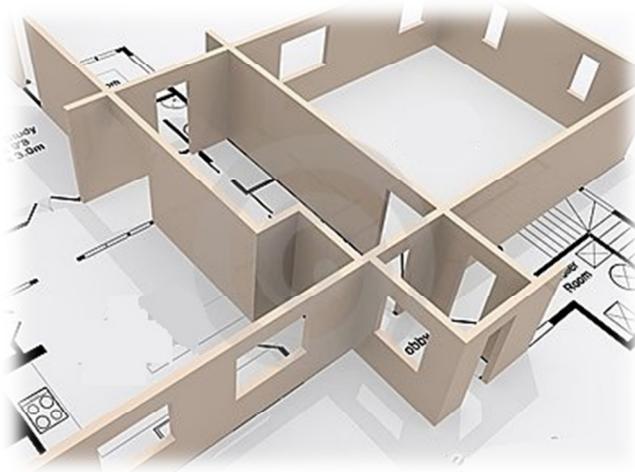
También se ofrece otros servicios de comunicación que se denominan “suplementarios” ó “a la medida”, para clientes que requieren de soluciones de comunicación más complejas, por lo que los costos y precios de estos servicios son variables en función de la solución que se desarrolle para el cliente.

En todo caso, la forma de adquisición del servicio, se formaliza mediante suscripción de un contrato de servicios o bien mediante sistema prepago, registrando información general del titular del servicio.

La oportunidad comercial de la empresa, radica fundamentalmente en la necesidad y comportamiento de comunicación de sus clientes, la cual es satisfecha a cabalidad por el sistema de radio que ofertan.

Sólo mediante la comunicación por radio, es posible transmitir un mensaje de voz, de manera instantánea a varios cientos de usuarios desplegados en diferentes puntos geográficos al mismo tiempo, y recibir respuesta del mensaje enviado en la misma medida, por lo que en actividades de coordinación, logística, transporte, seguridad, construcción y otros rubros productivos, el sistema de comunicación por radio es el más efectivo y eficiente.

Instalaciones, estructura física



La organización cuenta con tres plantas y dos entradas y salidas de acceso. En la primera planta se encuentran ubicados los departamentos comerciales de la organización, para facilitar su trato con clientes y proveedores. En la

segunda planta se encuentran los departamentos administrativos y de dirección y en la tercera planta con acceso a la terraza del edificio se encuentra el departamento técnico y la cafetería. Cada piso cuenta con servicios sanitarios, salas de reunión y kiosco de café y agua.

En su recorrido por la organización, será presentado en cada departamento y podrá interactuar con sus nuevos compañeros de trabajo.

Planes y Beneficios



Capacitaciones

Anualmente la organización evalúa las necesidades de capacitación de su personal, para planificar y presupuestar los entrenamientos necesarios que se impartirán cada año contribuyendo así al buen desempeño de nuestros colaboradores. En esta evaluación participa todo el personal, orientando a recursos humanos en las necesidades e intereses de información que se requieren, para contribuir efectivamente con la obtención de los objetivos organizacionales.

En esta inducción, recibirá información básica y general de la organización, departamento y puesto de trabajo. Acuda a su jefe inmediato, de requerir entrenamiento específico en algún tema, para coordinar la mejor forma de apoyarlo.

Evaluaciones de Personal:

En el mes de noviembre, tiene lugar la evaluación de desempeño de todo el personal, con el objetivo de medir la ejecución de cada uno, en correspondencia con los objetivos trazados para el cargo, el departamento y la organización.



La evaluación de desempeño tiene beneficios para el empleado y la empresa. Para el empleado es el momento idóneo de comunicación y entendimiento de las expectativas sobre su aporte y las brechas que puedan existir para cumplir con lo deseado, principalmente para tomar las acciones correctivas, que le permitan alcanzar los objetivos. Para la organización, es una herramienta que le permite identificar el talento de sus colaboradores y le permite impulsar el logro de los objetivos.

Para esta evaluación, se tienen cuatro etapas: Planeación, Tutoría, Revisión y Reconocimiento. En la primera etapa, tu jefe inmediato y tú, se sentarán para definir las metas y métricas por las que será evaluado, en todo momento participarás de esta definición y el acuerdo de definición constará en un formato específico, el cual firmarán ambos de conformidad.

En la segunda etapa, posterior a la firma del acuerdo, es importante que sepas que no estás sólo en tu trabajo y que cuentas con el apoyo de tu jefe inmediato para establecer los planes de acción que te permitan obtener los resultados esperados. Seis meses antes de la evaluación, tendrán una cita formal, en la que podrán revisar el nivel de cumplimiento de objetivos alcanzado, recibir retroalimentación de tu desempeño y planear actividades que te apoyen en las metas del cargo.

La tercera etapa es la Revisión o Evaluación misma, en la que se lleva a cabo la evaluación de tu desempeño, de conformidad con el acuerdo establecido entre tu jefe inmediato y tú.

Y la cuarta es la de Reconocimiento, en la que la organización aclara fortalezas y debilidades de los colaboradores, determina el cumplimiento de objetivos organizacionales y cuenta con los insumos necesarios para realizar ajustes de compensación, establecer candidatos a promoción, determinar necesidades de capacitación. Tu jefe inmediato te citará para ampliarte la información, posterior a tu primer mes de trabajo.



Pago de Salarios

La organización realiza los pagos salariales, el día 28 de cada mes o bien el día hábil anterior, si éste cae fin de semana o día festivo. Los pagos se

realizan con depósitos a la cuenta bancaria de cada empleado, en el banco previamente elegido por la organización.

Al momento de registrar tus datos, se te solicitará el número de cuenta para realizarte los acreditamientos o se te entregará una carta para que apertures tu cuenta bancaria, en el banco del sistema que estemos utilizando.

Deducciones

La empresa aplicará las deducciones correspondientes por ley:

IGSS: 4.83% sobre salario.

ISR: De acuerdo al artículo 76 del Decreto 10-2012, los patronos son responsables de proyectar y determinar el ISR de sus trabajadores que devenguen Q.36,000.00 anuales o más. A la proyección que la empresa realice se deberá deducir Q.48,000.00 en concepto de gastos personales, adicionalmente las cuotas anuales de IGSS. Al valor obtenido, el patrono aplicará el tipo impositivo que corresponda según la tabla siguiente (artículo 73, Decreto 10-2012):

Tarifas a partir del 01 de Enero de 2013
Q.0.01 a Q.300,000.00 = 5%
Q.300,000.01 en adelante Q.15,000 de importe fijo y 7% sobre excedente

Fuente: Artículo 73, Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria.

En cualquier caso, R.R.H.H. te informará detalladamente el monto a deducir mensualmente y te asesorará en la presentación de tu declaración al finalizar el año.



Prestaciones que la empresa te ofrece:

Adicional a las prestaciones de ley, la organización te ofrece:

Seguro de vida: para que cuentes con un fondo monetario, en caso

de siniestros que atenten contra tu existencia o integridad corporal, la organización te ofrece este beneficio.

Seguro médico: este beneficio está pensado para que tu y tu familia cuenten con asistencia sanitaria de primera categoría, dándote acceso a una red médica privada.

En las primeras horas de tu llegada, RRHH te brindará los detalles de cobertura, registro, beneficiarios y demás dudas que tengas y en la intranet también podrá ampliar la información y descargar los formularios de reclamación del seguro **médico**.

Radiocomunicación: cada empleado cuenta con un plan de radiocomunicación asignado acorde al puesto de trabajo.

Cumpleaños: para que celebres con tu familia, la organización te concede 1 día de descanso con goce de salario, con ocasión de tu cumpleaños, el cual podrás gozar el día de tu natalicio u otro día que elijas dentro del año laboral. Este beneficio no es

acumulable, así que aprovéchalo!. Para gozar de este beneficio, sólo debes notificar a tu jefe inmediato la fecha en la que deseas ausentarte.

Estacionamiento: Para reducir los costos, promover la seguridad y facilitar el parqueo al edificio , todos los empleados con vehículo o motocicleta gozarán de un subsidio del 100% del valor de la cuota de estacionamiento, asignada por los administradores del edificio que ocupamos.



Vacaciones:

De conformidad con el código de trabajo, todos los empleados gozarán de un periodo de 15 días hábiles después de un año laborado. Tu jefe inmediato y tú planificarán la fecha de inicio de tus vacaciones.

Cafetería

En el tercer piso, encontrarás la cafetería, que se encuentra dotada de un refrigerador de gran capacidad para almacenar tus alimentos mientras los consumes, microondas para calentarlos, oasis de agua, cafetera, máquina vendedora de gaseosas y snacks, mobiliario y enseres para tomar los alimentos. El horario de la cafetería es de 8am a 6pm.



Condiciones de trabajo

Jornadas de trabajo

Varían de acuerdo con la posición que se ocupa en la organización. A continuación se muestran las jornadas que aplican para los colaboradores:



Puestos Administrativos y operativos: Lunes a jueves de 08:00 a 18:00. Y viernes de 08:00 a 17:00 con una hora de almuerzo.

Puestos comerciales: Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 con una hora de almuerzo. Y sábado de 08:00 a 12:30.

Puestos técnicos: en turnos rotativos de mañana (07:00 a 13:30 hrs.) tarde (13:00 a 19:30 hrs.) y noche (19:00 a 07:00hrs.), sin exceder los 44 horas que establece el código laboral, con 15 minutos de receso.

Asuetos:

De acuerdo con el Artículo 127 del Código de Trabajo son días de asueto con goce de salario para los trabajadores, los siguientes días:

El 1º. de enero; el Jueves, Viernes y Sábado Santos; el 1º. de mayo, el 30 de junio, el 15 de septiembre, el 20 de octubre, el 1º. de noviembre; el 24 de diciembre medio día, a partir de las doce horas; el 25 de diciembre; el 31 de diciembre, medio día, a partir de las doce horas, y el día de la festividad de la localidad.

La organización por su parte, notificará a sus colaboradores, cuando decida conceder permisos adicionales, con goce de salario.



Permisos de trabajo:

Los permisos para ausentarte de tus labores, deben ser justificados y solicitados con antelación a tu jefe inmediato por escrito, para que pueda coordinar tu ausencia. Las ausencias por enfermedad, deben justificarse con certificación médica. La ley contempla las siguientes ausencias: *Fallecimiento de familiares:* 3 días hábiles con goce de salario, por muerte de padres, hermanos, cónyuge e hijos. *Matrimonio:* 5 días hábiles. *Nacimiento de un hijo:* 2 días hábiles.

Periodo de prueba

Todo empleado tiene un periodo de prueba de dos meses a partir de su fecha de ingreso, posterior a este periodo, será evaluado y confirmado en su puesto de trabajo o liquidado de conformidad con la ley, para



finiquitar la relación laboral. Para la evaluación del periodo de prueba, seguirás los siguientes pasos: Primero: al finalizar tu inducción, te reunirás con tu jefe inmediato para que te presente los compromisos laborales que deberás cumplir en

este periodo y por los cuales serás evaluado . Estos compromisos, se consignan en un formato diseñado para este propósito y se firman para formalizar el acuerdo. Una copia de los compromisos firmados, es enviada a RRHH, para tu archivo de personal y otra es para tí. Segundo: un día antes de cumplir 2 meses de tu ingreso, serás evaluado en los compromisos acordados, para determinar si has cumplido satisfactoriamente con lo requerido.

Contrato de Trabajo

Independientemente del periodo de prueba, todos los colaboradores de la organización firmarán un contrato laboral al 5º. día de su fecha de ingreso. Para tal efecto, serás invitado a recursos humanos, en donde en presencia del asesor legal de la organización podrás aclarar tus dudas y firmar tu contrato laboral.



Carne

Todos los empleados cuentan con un carne que los identifica como empleados de esta organización. El uso del carnet es obligatorio y debe ser colocado visiblemente utilizando la cinta en el cuello o el clip en la solapa de la camisa o blusa. El uso del carne es personal e intransferible. Las pérdidas deben notificarse inmediatamente a recursos humanos, para salvaguardar la seguridad de los

empleados. El primer carnet es gratuito y cualquier reposición o renovación tendrá un costo de Q.20.00.



Tarjeta de acceso

A tu ingreso RRHH te asignará una tarjeta codificada con los permisos de acceso a las puertas de ingreso de la empresa.

Esta tarjeta es de uso personal e intransferible y registrará electrónicamente las fechas y horas de ingreso y egreso que se reportarán en los Control de Llegada y salida del personal. La pérdida de esta tarjeta debe notificarse inmediatamente a recursos humanos, para tu seguridad y la de tus compañeros de trabajo. La primera tarjeta se te entrega gratuitamente y en caso de reposición pagarás Q.30.00.



Equipo de seguridad

Para salvaguardar la integridad física de sus colaboradores, la organización proveerá del equipo, insumos, y materiales que se requieran, para tal efecto. Adicionalmente cuenta con su Política de Salud ocupacional y seguridad industrial,

la cual deberá leer y aceptar. En su cronograma de inducción encontrará el momento de revisión y aceptación de este documento, que promueve la prevención de riesgos laborales.

IGSS e IRTRA



Ambas instituciones ofrecen beneficios para ti, por lo que recursos humanos hará las gestiones necesarias para afiliarte sino posees dicha afiliación, ya que tu registro en IGSS te garantiza: cobertura por accidentes, enfermedad común, maternidad, pediatría para hijos menores de 5 años, acceso al programa de Invalidez, vejez y sobrevivencia y en IRTRA: recreación para ti y tu núcleo familiar en sus instalaciones.

La afiliación al IGSS se realizará durante los primeros días de trabajo, mientras que la del IRTRA requerirá cuatro meses de labores para cumplir con el requisito de presentar, 3 planillas de IGSS pagadas.

De igual forma RRHH facilitará a los colaboradores que así lo requieran, la firma de formularios para la solicitud de reposición de carnets de afiliación, sólo debes solicitarlo.

La emisión de certificados de trabajo para citas médicas en el IGSS, debes solicitarlas a recursos humanos con un día de antelación, a excepción de accidentes, en los que la constancia, se emitirá de inmediatamente se notifique.

Constancias laborales y de sueldos

La organización llevará un archivo personal de cada empleado, el cual utilizará para emitir constancias laborales y de salarios. Las constancias deberán solicitarse con 2 días de antelación a recursos humanos.



Uniforme y código de vestir

Algunas posiciones administrativas y operativas cuentan con uniforme para cada día de la semana. El mismo debe ser cuidado y mantenido en buen estado de uso. RRHH anualmente

renovará las prendas que considere necesarias.

Todos los colaboradores, no importando su posición en la organización, contarán con camisa tipo polo, para ser utilizada sin excepción los días viernes utilizando pantalón de lona azul liso, sin decoloraciones, marcas, cortes, deshilados, bordados, broches y otras alteraciones posibles.

La vestimenta para el personal que no cuente con uniforme deberá ser acorde con el puesto que desempeñe, evitando ropas ceñidas, escotes pronunciados, prendas

informales como playeras y pantalonetas, uso de colores estridentes, zapatos deportivos, que resten formalidad a tu imagen.

Amonestaciones

Las faltas al Código de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo y normativa de la organización, serán registradas por escrito en Acciones de Personal que irán a tu expediente. En la misma se hará constar el nivel de gravedad de la falta y las consideraciones que la empresa tomará por la misma, amparadas por el Código de Trabajo.



Causales de terminación del contrato laboral

En este caso para evitar confusiones, y ser claros sobre el tema, se transcribe del Código de Trabajo los artículos relacionados con el tema:



Terminación del contrato

“...**Artículo 76.-** Hay terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a ésta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por causa imputable a la otra, o en que ocurra lo mismo, por disposiciones de la ley, en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.

Terminación del contrato por parte del patrono

Artículo 77.- Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte: a) Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o los representantes de éste en la dirección de las labores; b) Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero de trabajo, durante el tiempo que se ejecuten las labores, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina o se interrumpan las labores; c) Cuando el trabajador,

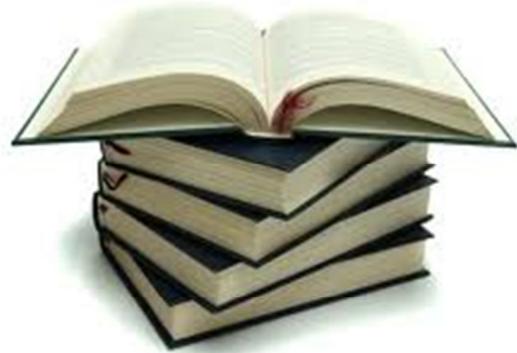
fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo; d) Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento; asimismo cuando cause intencionalmente, por descuido o negligencia, daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados, en forma inmediata o indudable con el trabajo; e) Cuando el trabajador revele los secretos a que alude el inciso g) del artículo 63; f) Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos o durante seis medios días laborales en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia se debe hacer al momento de reanudarse las labores, si no se hubiere hecho antes; g) Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono o sus representantes en la



dirección de los trabajos, le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores; h) Cuando infrinja cualquiera de las prohibiciones del artículo 64, o del reglamento interior de trabajo debidamente aprobado, después de que el patrono lo aperciba una vez por escrito. No será necesario el apercibimiento en el caso de embriaguez cuando, como consecuencia de ella, se ponga en peligro la vida o la seguridad de las personas o

de los bienes del patrono; i)

Cuando el trabajador, al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente



no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para las cuales haya sido contratado; j)

Cuando el trabajador sufra la pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional, por sentencia ejecutoriada; y k) Cuando el trabajador incurra en

cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato. Es entendido que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado también por las leyes penales, queda a salvo el derecho del patrono para entablar las acciones correspondientes ante las autoridades penales comunes.

Terminación del contrato sin responsabilidad para el trabajador

Artículo 85.- Son causas que terminan con los contratos de trabajo de cualquier clase que sean, sin responsabilidad para el trabajador y sin que se extingan los derechos de éste o de sus herederos o concubina para reclamar y obtener el pago de las prestaciones o indemnizaciones que puedan corresponderles en virtud de lo ordenado por el presente Código o por disposiciones especiales, como las que contengan los reglamentos emitidos por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en uso de sus atribuciones: a) Muerte del trabajador, en cuyo caso, si éste en el momento de su deceso no gozaba de la protección de dicho Instituto, o si sus dependientes económicos no tienen derecho a sus beneficios correlativos por algún motivo, la obligación del patrono es la de cubrir a dichos dependientes el importe de un mes de salario por cada año de servicios prestados, hasta el límite máximo de quince meses, si se tratare de empresas con veinte o más trabajadores, y de diez meses, si fueren empresas con menos de veinte trabajadores. Dicha indemnización debe cubrirla el patrono en mensualidades equivalentes al monto del salario que por el propio lapso devengaba el trabajador. En el supuesto que las prestaciones otorgadas por el Instituto en caso de fallecimiento del trabajador, sean inferiores a la regla enunciada, la obligación de patrono se limita a cubrir, en la forma indicada, la diferencia que resulte para completar este beneficio; la calidad de



beneficiarios del trabajador fallecido, debe ser demostrada ante los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, por medio de los atestados del Registro Civil o por cualquiera otro medio de prueba que sea pertinente, sin que se requieran las formalidades legales que conforme al derecho común fueren procedentes, pero, la declaración que el Juez haga al respecto, no puede ser invocada sino para los fines de este inciso. La cuestión se debe tramitar en incidente; y b) La fuerza mayor o el caso fortuito; la insolvencia, quiebra o liquidación judicial o extrajudicial de la empresa; o la incapacidad o la muerte del patrono. Esta regla rige cuando los hechos a que ella se refiere produzcan como consecuencia necesaria, la imposibilidad absoluta de cumplir el contrato. En estos casos, la Inspección General de Trabajo, o los Tribunales de Trabajo y Previsión Social si ya ha surgido litigio, deben graduar discrecionalmente el monto de las obligaciones de la empresa en concepto de despido sin que en ningún caso éstas puedan ser menores del importe de dos días de salario, ni mayores de cuatro meses de salario, por cada trabajador. Para este efecto, debe tomarse en cuenta, fundamentalmente, la capacidad económica de la respectiva empresa, en armonía con el tiempo que tenga de estar en vigor cada contrato. No obstante el límite máximo que establece el párrafo anterior, si la insolvencia o quiebra se declara culpable o fraudulenta, se deben aplicar las reglas de los artículos 82 y 84 en el caso de que éstos den lugar a prestaciones o indemnizaciones mayores a favor de los trabajadores.

Terminación del contrato sin responsabilidad para las partes.

Artículo 86.- El contrato de trabajo termina sin responsabilidad para las partes por alguna de las siguientes causas: a) Por el advenimiento del plazo en los contratos a plazo fijo y por la conclusión de la obra en los contratos para obra determinada; b) Por las causas legales expresamente estipuladas en él; y c) Por mutuo consentimiento.

Responsabilidad del patrono tras la terminación del contrato

Artículo 87.- A la expiración de todo contrato de trabajo, por cualquier causa que éste termine, el patrono debe dar al trabajador un documento que exprese únicamente:

- a) La fecha de su entrada y de su salida;
- b) La clase de trabajo ejecutado; y
- c) El salario ordinario y extraordinario devengado durante el último período de pago.

Si el trabajador lo desea, el certificado debe determinar también:

- a) La manera como trabajó; y
- b) La causa o causas de la terminación del contrato.



Normas de comportamiento interno

La organización posee una definición del comportamiento interno que espera de sus colaboradores, el cual se encuentra consignado en dos documentos que norman la conducta laboral. Dichos documentos son: el **Reglamento interior de trabajo**, que norma las relaciones de los colaboradores con la organización y la **Política de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial** que nace de nuestro compromiso con la preservación del medio ambiente y con el cuidado de la seguridad y salud de nuestros colaboradores, familias y comunidad. En este marco se establecen



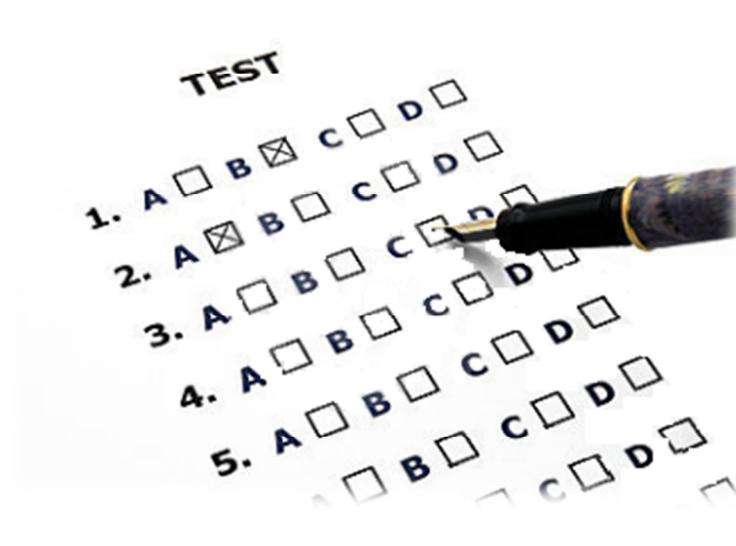
programas que garantizan los distintos procesos, la seguridad laboral y la salud como una prioridad, cumpliendo con todas las leyes y regulaciones en esta materia.

Junto con este manual de bienvenida, recibirás una copia de ambos documentos, para su lectura, conocimiento y aceptación. Importante que sepas que para futuras referencias, estos documentos también podrás encontrarlos en su versión electrónica en la intranet.

Inicia en este momento la lectura de ambos documentos importantes.



Al finalizar esta etapa serás evaluado, para determinar que hayas comprendido lo enseñado y que puedas desempeñarte con seguridad en tu cargo.



INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO

Estimado colaborador:

La inducción al departamento, tiene como principal propósito integrarte al área de trabajo a la que perteneces.

A partir de este momento, estarás bajo la guía de tu jefe inmediato, quien te presentará contenidos relacionados con tu departamento y su contribución a los objetivos organizacionales.

Esto te permitirá comprender como tu desempeño aportará y complementará efectivamente a los resultados de tu grupo de trabajo; por otro lado conocerás con mayor detalle a los miembros de tu equipo de trabajo, las tareas que comparten, las relaciones que tienen con otras áreas.

Esperamos que disfrutes de este proceso y aclares tus dudas sin ningún reparo.



Escribe en este espacio la información que te proporciona tu líder sobre cada concepto.



Objetivo general del departamento

En esta sección escribe el fin primordial, que pretende alcanzar tu departamento.

Metas e indicadores del área

Todos los departamentos tienen un tablero de control que les permite asegurar calidad, medir su desempeño y mantener control sobre su operación. A continuación coloque lo correspondiente a su área de trabajo.

Meta	Indicador

Clientes internos del departamento

La organización funciona como un sistema interrelacionado y tu departamento provee productos y servicios que sirven a otras áreas de la organización.

Principales insumos del departamento

Toma nota de las fuentes de información, recursos materiales y entregables de otros procesos que sean relevantes para tu departamento.

Productos/entregables del departamento

Registra en este espacio, los principales reportes, resultados, y cualquier otro producto tangible que se genere en tu departamento y que sea clave para la organización.

Procedimientos claves de tu departamento

Escribe tus notas sobre los procedimientos claves de tu departamento.



Listado de procesos clave:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

<i>Nombre del proceso</i>	<i>Objetivo del proceso</i>	<i>Importancia</i>
1		
2		
3		
4		
5		

Herramientas de tu departamento

Para el cumplimiento de sus tareas, tu departamento se vale de herramientas claves que deberás conocer. Entre ellas sistemas, aplicaciones, maquinaria, y otros.



Herramientas:

1

2

3

4

5

Conoce a las personas que te reportan

Ésta actividad aplica para los puestos que posean personal a su cargo. Tendrás una reunión con todo el grupo que te reporta, para conocerlos con más detalle y que ellos te conozcan a ti. El departamento preparará un almuerzo, para que en un ambiente relajado y de confianza, puedan conocerse. Te sugerimos que inicies tú, presentándote, informándoles de tu experiencia, tus intereses y pasatiempos. Esta reunión no pretende ser una reunión de trabajo, sino de integración y socialización. Te sugerimos apliques alguna una dinámica para recordar sus descripciones, recordar sus nombres, muestra tu lado alegre y positivo.



Disfruta de tu grupo!

INDUCCIÓN A TU PUESTO DE TRABAJO

Descripción de tu puesto de trabajo

Para la inducción a tu puesto de trabajo, tu jefe inmediato iniciará presentándote la descripción funcional de tu puesto de trabajo. Para ello utilizará el formato de Descripción de tu puesto de trabajo, el cual consta de 2 páginas en la que se presenta la siguiente información:

Descripción técnica del puesto

I. Identificación del puesto

Título del puesto:

Ubicación del puesto:

Inmediato superior:

Subalternos:

II. Descripción general del puesto

Objetivo del puesto:

Ejecutar las actividades necesarias para el desarrollo de los proyectos y programas relacionados con la gestión del talento humano, de acuerdo con las funciones, objetivos y metas definidas para el departamento de recursos humanos.

Atribuciones del puesto:

Realizar y actualizar análisis y descripciones de cargos.
 Actualizar y promover la base de datos de candidatos potenciales.
 Atender los requerimientos de personal de la organización.
 Custodiar y gestionar los expedientes de personal.
 Elaborar y publicar convocatorias para las vacantes disponibles.
 Supervisar el reclutamiento externo, cuando corresponda.
 Extender y analizar los formularios de solicitudes de empleo de interesados.
 Realizar entrevistas a los aspirantes a cargos.
 Evaluar, calificar y analizar las evaluaciones de candidatos a puestos vacantes.
 Verificar y analizar las referencias de los aspirantes a cargos.
 Asesorar a los jefes de área, en la interpretación de resultados de los candidatos a vacantes.
 Realizar ofertas de empleo.
 Coordinar con el departamento legal, la elaboración de los contratos laborales.
 Coordinar y capacitar en lo que corresponda, la inducción del personal de nuevo ingreso.
 Aplicar y analizar los resultados de los instrumentos de detección de necesidades.
 Elaborar el plan anual de capacitación.
 Coordinar y elaborar certificaciones varias del personal.
 Controlar la ejecución presupuestaria de la unidad de trabajo.
 Llevar registro y control de todos los movimientos de personal, trámites para cambios en nómina, pagos de beneficios contractuales y demás movimientos en relación con el personal.
 Atender consultas, quejas o trámites relacionados con recursos humanos.
 Velar y promover la ejecución del "Programa de Higiene y Seguridad en el trabajo".
 Atender las solicitudes de las dependencias bancarias y de El Estado, relativas con el personal.
 Redactar comunicaciones y/o oficios informativos.
 Rendir cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.

Nombre oficial de tu puesto, departamento al que perteneces, nombre de tu jefe inmediato y nombre de las posiciones que te reportan (si tienes personal a cargo)

Finalidad de tu puesto de trabajo.

Tareas asignadas a tu puesto de trabajo

Relaciones de Trabajo: Internamente, este cargo tiene relación con todos los puestos de la organización, y dadas sus atribuciones mantiene una relación estrecha con los mandos medios y el personal de recursos humanos de la empresa filial como apoyo en su gestión. Se reporta directamente con la Jefe de Recursos Humanos. Externamente, se relaciona con interesados en vacantes de la organización, proveedores diversos de recursos humanos y entidades bancarias y estatales, afines a los empleados.	Los puestos, entidades y personas con las que tu cargo se relaciona.
Autoridad: Tiene decisión sobre la admisión e inducción del personal de nuevo ingreso y sobre las gestiones que realiza el personal laborante y empleado, relacionadas con la representación patronal.	El nivel de toma de decisión que posee tu cargo.
Responsabilidad: Es responsable del cumplimiento de las atribuciones del cargo, los equipos informáticos a su cargo y la información confidencial que posee.	Los resultados esperados y compromisos que posee tu cargo.

Revisa que junto con este manual, has recibido copia de la descripción de tu puesto de trabajo.

Te recomendamos que profundices en cada aspecto, de forma tal que cuentes con amplia información sobre cada tema y aclares tus dudas, sobre tu puesto de trabajo.

Procedimientos generales del cargo

A partir de este momento conocerás a detalle los principales procesos de tu puesto de trabajo. Aprenderás cómo, cuándo, donde, para qué, quién y porqué de cada uno y tu documento de referencia será el manual de procedimientos, que se te entregó a con este manual.

Para la realización de esta etapa de tu inducción, necesitarás de tus claves de acceso, asignación de herramientas y equipo de trabajo. En este momento, te harán entrega de los instrumentos que requieras para desempeñar tu puesto.

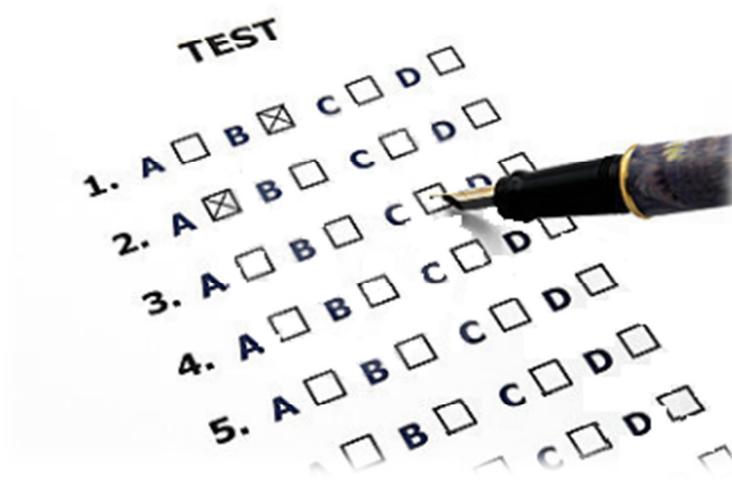
Es probable que tu jefe inmediato asigne un tutor para facilitar la enseñanza de los procedimientos.

Te recomendamos que:

- Tomas nota de lo que consideres pertinente, para luego recurrir a tus notas, si es que algo se te ha olvidado.
- Participa en la aplicación de los procedimientos aprendidos. Este el momento ideal para experimentar e interactuar con tu tutor.
- Aprovecha el conocimiento de tu líder o tutor, pregunta sin reparo, para aclarar tus dudas.



Al finalizar esta etapa serás evaluado, para determinar que hayas comprendido lo enseñado y que puedas desempeñarte con seguridad en tu cargo.



ANEXO 3
Cronograma de inducción

ANEXO 4
Hoja de datos del empleado

Logo de la empresa

Hoja de datos del nuevo colaborador

INSTRUCCIONES:

Complete el siguiente formulario, con su información personal.

Fecha: _____

1. DATOS PERSONALES:

Nombre completo: _____

Fecha y lugar de Nacimiento: _____

Edad: _____ Estado Civil: _____ Profesión u Oficio: _____

Nivel Académico Actual:(años cursados) _____

Título Obtenido: _____

Nombre Universidad: _____

Graduado en fecha: _____ Egresado en fecha _____

Nº de DPI/Cédula de Vecindad: _____ Fecha y lugar de Expedición: _____

Nº. de IGSS: _____ Nº. de Nit: _____

No. De Carnet de IRTRA: _____

Dirección de Residencia actual: _____

Teléfono Residencia: _____ Móvil: _____

2. OTROS DATOS:

Cargo actual: _____ Fecha de Ingreso a la empresa: _____

Departamento: _____ Grupo Sanguíneo: _____

En caso de Emergencia Contactar a: _____

Teléfonos: _____ Vínculo o parentesco: _____

	Edad: (fecha Nacimiento)	Dependiente Económico	
		Si	No
Nombre del padre: _____	_____	()	()
Nombre de la madre: _____	_____	()	()
Nombre Conyugue: _____	_____	()	()

Nombre de Hijos(as): _____	Edad: (fecha Nacimiento)	Dependiente
----------------------------	--------------------------	-------------

		Económico	
		Si	No
_____	_____	()	()
_____	_____	()	()
_____	_____	()	()
_____	_____	()	()

Nombre de Hermanos(as):	Edad: (fecha Nacimiento)	Dependiente Económico	
		Si	No
_____	_____	()	()
_____	_____	()	()
_____	_____	()	()
_____	_____	()	()

Firma: _____

ANEXO 5
Evaluaciones de la inducción de personal

Logo de la empresa

Evaluación del programa de inducción de personal y sus instructores

Propósito: Recibir retroalimentación de la efectividad del proceso de inducción de personal de la organización, para garantizar el cumplimiento de su objetivo.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de enunciados y cuestionamientos relacionados con el proceso de inducción de personal de la organización, en las que le solicitamos su opinión objetiva y amplia, según haya sido su experiencia. Su retroalimentación, nos permitirá conocer de primera mano, el nivel de satisfacción que posee respecto a los resultados del proceso actual de integración de nuestro personal y nos brindará los lineamientos para aplicar correctivos necesarios.

1 ¿Se cumplió con el contenido del cronograma de inducción?

2 ¿Cómo calificaría la calidad de la información recibida?

3 ¿Cómo califica los materiales utilizados para facilitar la entrega de la información?

Cronograma de inducción _____

Manual de bienvenida _____

Hoja de datos del nuevo empleado _____

Reglamento interior de trabajo _____

Descriptor de puestos _____

Manual de procedimientos _____

Política de salud ocupacional y seguridad industrial _____

4 ¿El analista de RRHH le explicó con claridad el contenido de la inducción?

5 ¿El analista de RRHH resolvió todas sus dudas?

6 ¿Tuvo oportunidad de conocer las instalaciones y el personal de la empresa?

7 ¿Le informaron que hay un periodo de prueba y el tiempo que dura?

8 ¿Le informaron sobre las evaluaciones de personal y la periodicidad con la que se realizan?

9 ¿Su jefe inmediato explicó con claridad la descripción de su puesto de trabajo?

10 ¿Tuvo algún tutor para su inducción al puesto?, si su respuesta es afirmativa, por favor indíquenos su nombre

11 ¿En su inducción al puesto de trabajo, pudo resolver todas sus dudas?

12 ¿Conoció los derechos y obligaciones que tiene como empleado?

13 ¿Le explicaron lo que se espera de Ud. en el desempeño del cargo que ocupará?

14 ¿Considera que el tiempo asignado para su inducción fue el apropiado?

15 En su opinión, ¿está preparado para asumir el cargo o considera que le falta algo? Sea amplio en su respuesta.

16 ¿Se cumplió a cabalidad el cronograma de inducción?,

Para la inducción a su departamento, ¿se utilizó alguna presentación o material que facilitará la entrega de información?, si su respuesta es afirmativa, indíquenos qué se utilizó.

Para la inducción a su puesto, ¿se utilizó alguna presentación o material que facilitará la entrega de información? 18 , si su respuesta es afirmativa, indíquenos qué se utilizó.

19 ¿Qué fue lo que menos le gustó de su inducción y qué fue lo que más le gustó?

Por favor brinde su opinión general del programa de inducción, e indique si considera que hay algo que deba 20 mejorarse

¡Gracias por sus respuestas!

Logo de la empresa

Evaluación del participante sobre la inducción recibida

Nombre: _____ Puesto: _____

Fecha de evaluación: _____

Propósito: Determinar si la información proporcionada en su inducción ha sido asimilada efectivamente.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de enunciados y cuestionamientos relacionados con el proceso de inducción, en las que le solicitamos su respuesta.

PARTE I

INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

1 ¿Qué elementos resaltan de la visión de nuestra empresa?

2 Mencione 2 de los objetivos de la organización

3 Escriba los valores que practicamos en la organización

4 ¿Cuáles son las gerencias que conforman nuestra estructura?

5 ¿Cuál es nuestro principal órgano de decisión?

6 Mencione 5 de los productos y servicios que la empresa ofrece al mercado

7 Indiquenos ¿cuáles son los puntos de evacuación de la organización en caso de emergencia?

8 ¿Qué beneficios le ofrece la organización, adicionales a la ley?

9 ¿Cuánto dura el periodo de prueba de todo empleado de nuevo ingreso?

10 ¿Mencione 3 de las obligaciones que tiene como empleado, según el reglamento interno de trabajo?

PARTE II

INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO Y PUESTO DE TRABAJO

1 ¿Cuál es el objetivo general de su departamento?

2 Por favor indique cuáles son los indicadores y métricas de su departamento

3 ¿Quiénes son los principales clientes internos de su departamento?

4 Indique 3 de los procedimientos claves de su área de trabajo

5 ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

6 Mencione 2 de las responsabilidades que posee en su puesto de trabajo

7 Mencione 5 atribuciones de su cargo

8 Indica 3 procedimientos diarios que sean claves en tu puesto trabajo

9 Indica 2 procedimientos mensuales que sean claves en tu puesto trabajo

10 Escribe 3 controles básicos que existan en los procedimientos que realizarás

ANEXO 6
Instrumentos del reclutamiento, selección e inducción

6.1 Modelo de descriptor y perfil de cargo

LOGO DE LA EMPRESA

Departamento de
Recursos Humanos

Descripción técnica del puesto

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto:

(Coloque el nombre del cargo, según nómina)

Código del puesto:

(Coloque el código del cargo, según correlativo de puestos)

Unidad donde se encuentra:

(Coloque el nombre de la jefatura, gerencia o dirección a la que corresponde el puesto)

Le reporta a:

(Coloque el nombre del jefe inmediato superior de este cargo)

Le reportan:

(Coloque el nombre de los puestos según nómina, que se encuentran bajo el mando de éste puesto)

Fecha de elaboración y/o actualización

(Coloque el nombre del cargo, según nómina)

II. Propósito / objetivo del puesto

(Escriba la razón del ser del puesto en los resultados de la organización. Inicie con un verbo en infinitivo)

III. Funciones del puesto

(Registre cada una de las tareas del cargo y seleccione la periodicidad con la que se realiza)

IV. Especificación del puesto

Requisitos de educación

(Indique el grado académico requerido en el puesto y/o profesión y evidencie el área de conocimientos formales o especialización)

Requisitos de experiencia

(Registre el tipo de prácticas y tiempo requerido de exposición en cada una de las prácticas indicadas)

Habilidades / destrezas

(Indique los talentos, aptitudes necesarias para el cargo, e indique las capacidades y conocimientos especiales requeridos)

V. Responsabilidad

Errores

--

(Registre el nivel de gravedad de las consecuencias de un desempeño incorrecto o deficiente de sus funciones o la consecuencia misma que se tiene)

Maquinaria / equipo

--

(Identifique los equipos o máquinas bajo la responsabilidad de este cargo e indique el nivel de responsabilidad que posee)

Relaciones con otros

--

(Registre los cargos y personas con las que esta posición tiene comunicación, contacto o relación e identifique el nivel de interacción)

Información confidencial

--

(Especifique el tipo de información reservada que este cargo maneja y el grado de compromiso, resguardo y confidencia sobre la misma)

Dinero/valores

--

(Especifique si el cargo tiene contacto con los recursos financieros de la organización o de terceros, para deducir responsabilidad)

Supervisión

--

(Indique los cargos que esta posición supervisa y que le reportan)

VI. Nivel de esfuerzo

Mental

Físico

--	--

(Determine el grado de complejidad mental y física que se requiere para el desempeño de este cargo)

VII. Condiciones ambientales

--

(Establezca el entorno en el que se desenvuelve el cargo)

VIII. Riesgos

--

(Defina si el desempeño del cargo expone al ocupante a algún daño o lesión o posible daño o lesión física, ergonómica ó mental)

Perfil del puesto

Requisitos de educación:

(Indique el grado académico requerido en el puesto y/o profesión y evidencie el área de conocimientos formales o especialización)

Requisitos de experiencia

(Registre el tipo de prácticas y tiempo requerido de exposición en cada una de las prácticas indicadas)

Habilidades y Destrezas

(Indique los talentos, aptitudes necesarias para el cargo, e indique las capacidades y conocimientos especiales requeridos)

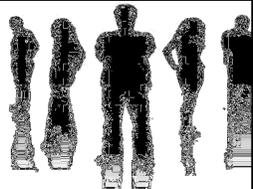
6.2 Requisición de personal

Logo de la empresa	Requisición de personal	
	Fecha de la Solicitud: _____	
Datos Generales		
Nombre de la plaza:	Departamento al que pertenece:	
Nombre del solicitante:	Cargo del solicitante:	
Motivo de la Requisición		
Persona a Reemplazar: _____		
<input type="checkbox"/> Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/> Reemplazo temporal <input type="checkbox"/> Creación de la plaza <input type="checkbox"/>	Duración: _____	Motivo: _____
Justificación: _____		
¿La plaza está en el presupuesto? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Funciones principales del cargo		
Perfil del Puesto		
<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indiferente	EDAD: DE _____ A _____ años	
Educación Requerida		
Profesión/ estudios: _____	Nivel mínimo requerido: _____	
Otros estudios / Conocimientos:		
Experiencia (Indique área de experiencia y años requeridos en el área)		
Habilidades y destrezas		
Horario de Trabajo: _____		
Solicitado por:	Firma del Solicitante	VoBo Dir. Financiero (Presupuesto)
Director de Área:	Firma del Director de Área:	VoBo. Director Ejecutivo
Recibido en RRHH por:	Firma:	Fecha Recibido:

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.3 Modelo de anuncio de empleo a publicarse en intranet y cartelera internas

Oportunidad laboral



Cargo

Requisitos:

-
-
-
-
-
-
-

Ofrecimiento:

-
-
-

¿Cómo participar?

-
-

Departamento de RRHH

Logo de empresa

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.4 Modelo de anuncio de empleo a publicarse en intranet y carteleras

<h1>Memorando</h1>		Logo de empresa
De:	Para:	
Asunto:	Fecha:	
<p>Se le informa que ha surgido la vacante que se describe a continuación, por lo que se le solicita informar al personal a su cargo que puede participar en el proceso de selección para dicho puesto, atendiendo los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">--- <p>Agradeciendo de antemano su apoyo a esta iniciativa.</p> <p>Atentamente,</p> <p>RRHH.</p>		
<u>Información del Puesto Vacante:</u>		
<u>Cargo:</u>		
<u>Requisitos:</u>	<u>Ofrecimiento:</u>	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
	<u>¿Cómo participar?</u>	
	-	
	-	

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.5 Modelo de convocatoria de candidatos a promoción interna



Convocatoria de promoción interna

De:	Para:
Fecha:	

Tus evaluaciones han rendido fruto y queremos invitarte a participar en el concurso interno para la plaza a continuación. Esta puede ser tu oportunidad de continuar tu carrera en la organización.

Para concursar, notifica a tu jefe inmediato tu interés en participar y sigue los pasos de ¿Cómo participar?.

Atentamente,

RRHH.

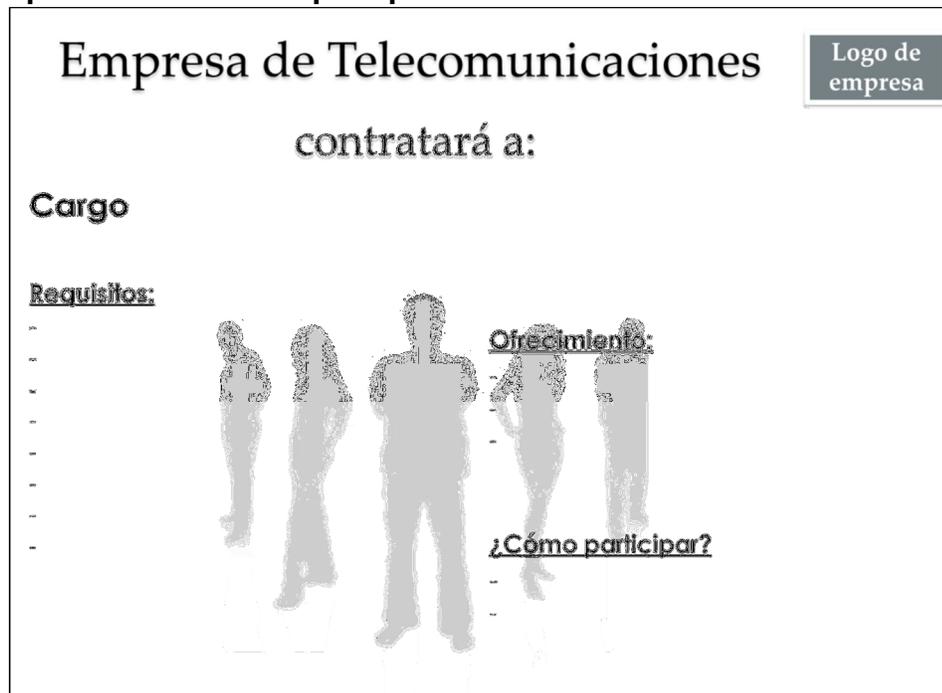
Información del Puesto Vacante:

<p><u>Cargo:</u></p>	<p><u>Ofrecimiento:</u></p>
<p><u>Requisitos:</u></p> <ul style="list-style-type: none">--------	<ul style="list-style-type: none">---
	<p><u>¿Cómo participar?</u></p> <ul style="list-style-type: none">--

••

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.6 Esquema del anuncio para periódico



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.7 Modelo de solicitud de empleo

Logo de la empresa	<h3>Solicitud de empleo</h3>	Fotografía reciente		
Fecha de la solicitud: _____ Pretensión salarial _____				
Puesto(s) de interés: _____				
Datos personales:				
Apellidos completos _____		Nombres completos _____		
Número de CUI/Cédula _____	Extendida en _____	Nacionalidad _____	Afiliación de IGSS _____	
Edad _____ años	Sexo <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M	Estado civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado	Otro: _____	Fecha de Nacimiento _____
Dirección de residencia _____		Colonia / Residencial _____	Email _____	
Municipio _____	Departamento _____	Teléfono de casa _____	Teléfono móvil _____	
Vive en <input type="checkbox"/> Casa propia <input type="checkbox"/> Casa de sus padres <input type="checkbox"/> Casa de familiares o amigos <input type="checkbox"/> Alquila				
Personas que dependen de Ud.				
Nombre y apellidos completos _____	Edad _____	Vínculo o parentezco _____		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
Datos de condiciones físicas:				
Tipo de Sangre _____	Estatura _____ mts.	Peso _____ lbs.	Su estado de salud es <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo	Practica algún deporte <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Datos familiares:				
Nombre y apellidos _____	Ocupación _____	Edad _____	Lugar de trabajo _____	
Padre _____	_____	_____	_____	
Madre _____	_____	_____	_____	
Hermano _____	_____	_____	_____	
Hermano _____	_____	_____	_____	
Conyuge _____	_____	_____	_____	
Hijo _____	_____	_____	_____	
Hijo _____	_____	_____	_____	

Datos de formación educativa:

Nivel educativo	Establecimiento	Título o Diploma obtenido	Fechas en las que estudió:
Primario	_____	_____	de _____ a _____
Secundario	_____	_____	de _____ a _____
Diversificado	_____	_____	de _____ a _____
Técnico	_____	_____	de _____ a _____
Universitario	_____	_____	de _____ a _____
Maestría	_____	_____	de _____ a _____

¿Estudia actualmente? Si No Si su respuesta es Si, ¿Qué estudia? _____

¿En donde estudia? _____ ¿En que horario? _____

Capacitaciones y Seminarios Recibidos

Nombre del curso / seminario	Establecimiento que impartió	País	Fecha
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Ofimática ¿Cuáles de los siguientes programas conoce y en qué nivel? Otro
 MS Word MS Excel MS Power Point MS Outlook Windows Internet _____
_____ % _____ % _____ % _____ % _____ % _____ %

Idiomas que conoce	Escribe	Lee	Habla
_____	_____ %	_____ %	_____ %
_____	_____ %	_____ %	_____ %
_____	_____ %	_____ %	_____ %

Experiencia laboral:

Inicie con su trabajo actual o último empleo

Último empleo o empleo actual

Empleador: _____ Teléfonos: _____
Último salario: _____ Puesto: _____
Fecha de Inicio _____ Fecha de terminación: _____
Razón de retiro: _____
Jefe inmediato: _____ Puesto del jefe inmediato: _____
Principales funciones: _____

¿Se puede solicitar referencias? Si No ¿Porqué? _____

Empleo 2

Empleador: _____ Teléfonos: _____
Último salario: _____ Puesto: _____
Fecha de Inicio _____ Fecha de terminación: _____
Razón de retiro: _____
Jefe inmediato: _____ Puesto del jefe inmediato: _____
Principales funciones: _____

¿Se puede solicitar referencias? Si No ¿Porqué? _____

Empleo 3

Empleador: _____ Teléfonos: _____

Último salario: _____ Puesto: _____

Fecha de Inicio _____ Fecha de terminación: _____

Razón de retiro: _____

Jefe inmediato: _____ Puesto del jefe inmediato: _____

Principales funciones: _____

¿Se puede solicitar referencias? Sí No ¿Porqué? _____**Empleo 4**

Empleador: _____ Teléfonos: _____

Último salario: _____ Puesto: _____

Fecha de Inicio _____ Fecha de terminación: _____

Razón de retiro: _____

Jefe inmediato: _____ Puesto del jefe inmediato: _____

Principales funciones: _____

¿Se puede solicitar referencias? Sí No ¿Porqué? _____**Empleo 5**

Empleador: _____ Teléfonos: _____

Último salario: _____ Puesto: _____

Fecha de Inicio _____ Fecha de terminación: _____

Razón de retiro: _____

Jefe inmediato: _____ Puesto del jefe inmediato: _____

Principales funciones: _____

¿Se puede solicitar referencias? Sí No ¿Porqué? _____**Referencias personales**

Brinde los datos de tres personas que puedan brindar referencia de usted

Nombre y apellidos	Lugar donde labora	Puesto que ocupa	Teléfono	Vínculo
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

En caso de emergencia, indique a quién puede contactarse:

Nombre y apellidos _____ Teléfono: _____

Dirección: _____ Vínculo: _____

Declaro que los datos proporcionados en esta solicitud de empleo son verídicos y autorizo a la empresa a verificarlos por sus medios, así como estoy de acuerdo en realizar las evaluaciones y entrevistas necesarias.

Nombre y apellidos completos: _____ f) _____

6.8 Guía de entrevista inicial

Logo de la empresa	<h3>Guía de entrevista inicial</h3>
Nombre del interesado: _____ fecha de entrevista: _____	
Puesto al que aplica: _____ Analista de RRHH a cargo: _____	
<u>Instrucciones generales para el analista a cargo:</u>	
Inicie su entrevista, presentándose y dando la bienvenida al candidato. Infórmele que el objetivo principal de esta entrevista inicial es profundizar en su hoja de vida, para aclarar información, informarlo a él sobre los detalles del cargo y resolver las dudas que tenga.	
Primera etapa: Información del puesto	
Antes de entrevistar al candidato, inicie con una clara y concisa descripción del cargo al que aplica, resaltando las atribuciones y responsabilidades del cargo, los retos y objetivos que afronta, el entorno en el que se desarrolla el cargo. La disponibilidad de horario y requerimientos del cargo. Deje para el final los ofrecimiento y compensaciones.	
Segunda etapa: Conociendo al candidato	
Luego de escuchar la información del cargo, considera ser apto para desempeñarlo, ¿porqué? _____	

Actualmente se encuentra laborando. ¿Qué le ha motivado a participar? / Actualmente está desempleado. ¿Porque? _____	

¿Cuál es su disponibilidad actual, de ser elegido?, ¿se encuentra participando en algún otro proceso de selección?, ¿posee alguna restricción de tiempo u horario? _____	

Profundicemos en su experiencia laboral, cuál ha sido el último cargo desempeñado, hableme de él, de las atribuciones y retos que enfrenta ó enfrentó? _____	

Hableme de las experiencias que crea, le pueden aportar a este cargo. _____	

¿Puede contarme de los empleos anteriores y resaltar lo que más disfrutó y lo que más le desagradó de cada uno? _____	

Hableme de las experiencias que crea, le pueden aportar a este cargo. _____	

Revisemos su historial salarial y confirmemos su pretensión salarial para este cargo. Último salario _____ Salarios anteriores: _____	
_____ Pretensión salarial _____	
Observaciones: _____	

¿Qué conoce de ésta organización? _____

¿Tiene algún amigo o pariente laborando aquí? _____

¿Qué referencias considera que recibiremos de sus jefes anteriores? _____

¿Cuáles son sus planes o intereses en el corto, mediano y largo plazo? _____

Hableme de las fortalezas que posee para ejecutar este cargo _____

Respecto sus éxitos y logros personales, ¿cuáles le gustaría comentarme? _____

¿Cuáles aspectos considera debe mejorar o modificar, porque no satisfacen su ser? _____

Cierre la entrevista agradeciendo al candidato su tiempo e infórmale cuáles serán los medios de contacto y qué esperar de aquí en adelante. Pregúntele al finalizar si tiene alguna duda que desee le aclare.

Exclusivo para RRHH

Aspectos Generales	Calificación / puntuación				Observaciones
	4	3	2	1	
Presentación personal	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Comportamiento general	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Seguridad al hablar	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Manejo del lenguaje	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Sociabilidad	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Dominio y conocimiento	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Manejo de preguntas incómodas	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Posee las habilidades del cargo	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	
Totales:					

Resultados finales:

Continuar en proceso Almacenar en base de datos Apto para otro cargo: _____

Descartar por: _____ f) _____
Analista de RRHH a cargo

6.9 Evaluación de conocimientos en venta consultiva

Logo de la empresa	
Evaluación de conocimientos generales en venta consultiva	
Nombre y apellidos: _____	Fecha : _____
Puesto al que aplica: _____	
Instrucciones:	
Responda a cada cuestionamiento, subrayando la respuesta correcta o escribiendo con letra clara y legible, según corresponda.	
1 En venta consultiva, los clientes son:	
a. Fuente de ingresos para la compañía	
b. Un socio	
c. Un elemento valioso de la cartera de venta.	
2 La venta consultiva promueve:	
a. La obtención de mejores y mayores clientes	
b. Las relaciones a largo plazo con los clientes	
c. La venta en todos los clientes de la cartera	
3 Para conocer a un cliente potencial, que recomienda la venta consultiva:	
a. Llenar un formulario de identificación de necesidades	
b. Entregar casos de éxito documentados	
c. Presentaciones relacionadas	
d. Realizar demostraciones, visitas a instalaciones	
e. Todas son correctas	
4 El objetivo de un vendedor consultivo es:	
a. Vender más que los demás	
b. Obtener sus cuotas de venta mensual	
c. Agregar valor a sus clientes	
5 Esta familiarizado con el uso de alguna aplicación CRM? ¿Con cuál?	

6 Describa los pasos que sigue con un cliente nuevo, hasta el cierre del primer negocio	

7 Coloque la fórmula de cálculo de retorno de inversión.	

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.10 Verificación de antecedentes laborales y personales

Logo de la empresa

Verificación de antecedentes laborales y personales

Nombre y apellidos: _____ Puesto al que aplica: _____

Analista de RRHH que verifica: _____ Fecha: _____

Verificación laboral:

1

Nombre del empleador: _____

Nombre del informante: _____ Puesto del informante: _____

Puesto que ocupó: _____ Periodo laborado: _____

Ultimo salario: _____ Motivo de retiro: _____

Funciones principales: _____

Nivel de desempeño general: Excelente Bueno Regular Deficiente No posee información

¿Volvería a contratarlo?: Sí No ¿Porqué?: _____

Características positivas que posee: _____

Características negativas que posee: _____

2

Nombre del empleador: _____

Nombre del informante: _____ Puesto del informante: _____

Puesto que ocupó: _____ Periodo laborado: _____

Ultimo salario: _____ Motivo de retiro: _____

Funciones principales: _____

Nivel de desempeño general: Excelente Bueno Regular Deficiente No posee información

¿Volvería a contratarlo?: Sí No ¿Porqué?: _____

Características positivas que posee: _____

Características negativas que posee: _____

3

Nombre del empleador: _____

Nombre del informante: _____ Puesto del informante: _____

Puesto que ocupó: _____ Periodo laborado: _____

Ultimo salario: _____ Motivo de retiro: _____

Funciones principales: _____

Nivel de desempeño general: Excelente Bueno Regular Deficiente No posee información

¿Volvería a contratarlo?: Sí No ¿Porqué?: _____

Características positivas que posee: _____

Características negativas que posee: _____

4

Nombre del empleador: _____

Nombre del informante: _____ Puesto del informante: _____

Puesto que ocupó: _____ Periodo laborado: _____

Ultimo salario: _____ Motivo de retiro: _____

Funciones principales: _____

Nivel de desempeño general: Excelente Bueno Regular Deficiente No posee información

¿Volvería a contratarlo?: Sí No ¿Porqué?: _____

Características positivas que posee: _____

Características negativas que posee: _____

5

Nombre del empleador: _____

Nombre del informante: _____ Puesto del informante: _____

Puesto que ocupó: _____ Periodo laborado: _____

Ultimo salario: _____ Motivo de retiro: _____

Funciones principales: _____

Nivel de desempeño general: Excelente Bueno Regular Deficiente No posee información

¿Volvería a contratarlo?: Sí No ¿Porqué?: _____

Características positivas que posee: _____

Características negativas que posee: _____

Referencias personales

1

Nombre del informante: _____ Ocupación: _____

¿Cuál es su vínculo con el candidato? _____ Antigüedad de conocerlo: _____

En su opinión, ¿cómo definiría al candidato? _____

Sabe si posee:

¿Vicios? Sí No ¿cuál?: _____ ¿Problemas económicos? Sí No ¿De qué tipo?: _____

Califique los siguientes aspectos del candidato:

Honestidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información
Responsabilidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información
Colaborador Mucho Bueno Regular Poco No posee información
Puntualidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Aspectos que desee resaltar del candidato: _____

2

Nombre del informante: _____ Ocupación: _____

¿Cuál es su vínculo con el candidato? _____ Antigüedad de conocerlo: _____

En su opinión, ¿cómo definiría al candidato? _____

Sabe si posee:

¿Vicios? Sí No ¿cuál?: _____ ¿Problemas económicos? Sí No ¿De qué tipo?: _____

Califique los siguientes aspectos del candidato:

Honestidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información
Responsabilidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información
Colaborador Mucho Bueno Regular Poco No posee información
Puntualidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Aspectos que desee resaltar del candidato: _____

3

Nombre del informante: _____ Ocupación: _____

¿Cuál es su vínculo con el candidato? _____ Antigüedad de conocerlo: _____

En su opinión, ¿cómo definiría al candidato? _____

Sabe si posee:

¿Vicios? Sí No ¿cuál?: _____ ¿Problemas económicos? Sí No ¿De qué tipo?: _____

Califique los siguientes aspectos del candidato:

Honestidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información
Responsabilidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información
Colaborador Mucho Bueno Regular Poco No posee información
Puntualidad Mucho Bueno Regular Poco No posee información

Aspectos que desee resaltar del candidato: _____

6.11 Matriz de preselección de candidatos

Logo de la empresa	MATRIZ DE PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS														
Candidatos															
1 _____	2 _____	3 _____													
4 _____	5 _____	6 _____													
7 _____	8 _____	9 _____													
10 _____															
Puesto al que aplican: _____				Analista de RRHH. Responsable: _____											
Aspecto a evaluar	Instrumento utilizado	Criterio aceptable	Peso	Puntaje asignado	Resultados por candidato										
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Empleado actual	Validación con analista de planillas	Si= 5% adicional No = 0%	0%	Si= 5% adicional No = 0%											
Nivel académico	Constancia de estudio presentadas	Acorde con el cargo	10%	La solicitada = 10% Nivel académico menor = 0%											
Experiencia laboral	Constancias laborales presentadas	Acorde con el cargo	20%	la solicitada = 20% la mitad de lo solicitado= 10% Sin experiencia = 0%											
Documentación completa	Hoja de vida con documentación	Requisitos establecidos en el control de expedientes	5%	Completo = 5% Incompleto = 0%											
Entrevista inicial	Guía de entrevista inicial	Continuar en el proceso con 5 o más Buenos / Excelente	5%	5 o mas Buenos/Excelente = 5% < 5 buenos/excelente =0%											
Test de razonamiento	Prueba de razonamiento	Razonamiento normal	5%	Normal = 5% Menos = 0%											
Test de inteligencia	Prueba Raven EG	Coficiente intelectual normal a más	5%	Normal = 5% Menos = 0%											
Prueba de personalidad	Prueba DISC	Acorde con el cargo	10%	Acorde = 5% No acorde = 0%											
Prueba de personalidad comercial	Prueba IPV	Acorde con el cargo	5%	Acorde = 5% No acorde = 0%											
Pruebas de conocimiento de puesto o capacidad	Evaluación de conocimientos practicada	Resultados mayores a 75 puntos	10%	Resultados 86-100pts.= 10% Resultados entre 75-85pts.= 7% Resultados <75pts = 0%											
Verificación de antecedentes laborales y personales	Formato de verificación de antecedentes	Referencias correctas	10%	Correctas = 10%											
85%					Resultados totales: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.12 Guía de entrevista final

Logo de la empresa	Guía de entrevista final
Nombre del interesado: _____ Fecha de entrevista: _____	
Puesto al que aplica: _____ Entrevistador: _____	
A continuación se le presentan una serie de preguntas sugeridas a realizar a los candidatos al cargo, según aplique para el puesto vacante, selecciónelas previamente y luego realícelas a los candidatos de la terna.	
<u>Conociendo al candidato</u>	
<input type="checkbox"/> Por favor hableme de usted.	<input type="checkbox"/> ¿Qué planes tiene para el futuro?
<input type="checkbox"/> ¿Qué lo ha motivado a participar en este proceso?	<input type="checkbox"/> Hableme de sus intereses profesionales y personales
<input type="checkbox"/> ¿Por qué considera que Ud. es el candidato que buscamos?	<input type="checkbox"/> ¿Por qué renunció o lo despidieron de su último empleo?
<u>Experiencia</u>	
<input type="checkbox"/> ¿Ha realizado este tipo de trabajo con anterioridad?	<input type="checkbox"/> ¿Cuáles han sido sus principales logros?
<input type="checkbox"/> ¿Qué tipo de máquinas, herramientas o equipos sabe usar?	<input type="checkbox"/> ¿Posee alguna instrucción ó capacitación específica que le ayude en este cargo?
<input type="checkbox"/> ¿Cuáles han sido sus retos más fuertes?	<input type="checkbox"/> ¿Ha fracasado realizando alguna tarea? ¿cuál y porqué?
<input type="checkbox"/> ¿Para obtener resultados en su puesto, qué actividades acostumbra realizar?	<input type="checkbox"/> ¿Le ha tocado trabajar bajo presión y con plazos cortos de entrega?
<input type="checkbox"/> En su trabajo, se considera metódico o pragmático, explique su respuesta	<input type="checkbox"/> Por favor brinde un ejemplo de una dificultad que se le haya presentado en el trabajo, cuál fue y cómo la manejó?
<u>Liderazgo</u>	
<input type="checkbox"/> ¿Qué experiencia tiene liderando grupos?	<input type="checkbox"/> ¿Cuál es su punto más débil trabajando con gente?
<input type="checkbox"/> Hableme de la forma en que suele supervisar a su grupo de trabajo	<input type="checkbox"/> Mencione alguna situación difícil con un empleado y cómo la resolvió
<input type="checkbox"/> ¿Cómo es su estilo de liderazgo?, por favor defínalo.	<input type="checkbox"/> ¿Cuál es su punto más fuerte trabajando con gente?
<input type="checkbox"/> ¿Cuándo decide despedir un empleado? Comente un caso que le haya ocurrido	<input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las claves del éxito para lograr trabajo en equipo?.
<u>Trabajo en equipo</u>	
<input type="checkbox"/> Por favor brinde un ejemplo en el que su aporte al grupo ha sido relevante	<input type="checkbox"/> ¿Qué hace o qué haría para integrarse a un nuevo grupo?
<u>Servicio al cliente y Ventas</u>	
<input type="checkbox"/> ¿Cómo consigue satisfacer a un cliente difícil?	<input type="checkbox"/> ¿Qué beneficios ha percibido de los clientes que ha atendido?
<input type="checkbox"/> ¿Cómo consigue sus cuotas de venta en meses de poca actividad económica?	<input type="checkbox"/> ¿Encuentra alguna relación entre servicio al cliente y ventas? Justifique su respuesta.

Evaluación de la entrevista

Evaluación de la entrevista		Calificación / puntuación			
		4	3	2	1
1	¿Tiene el candidato los conocimientos necesarios?	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente
2	¿Su experiencia es suficiente?	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente
3	¿Sus características de personalidad y profesionalidad, son las que nos	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente
4	¿Tiene el candidato verdadero interés en puesto?	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente
5	¿Se adaptará bien a nuestra empresa?	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente
6	¿Trabjará con nosotros un tiempo razonable o sospechamos que pronto buscará otro trabajo?	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente
7	¿Sus circunstancias personales le permitirán desempeñar su trabajo diario?	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente
Totales (Sume cada columna)					

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.13 Formato de matriz de resultados para la selección

Logo de la empresa		MATRIZ DE RESULTADOS PARA LA SELECCIÓN							
Candidatos									
1 _____	3 _____	5 _____							
2 _____	4 _____								
Puesto al que aplican: _____		Analista de RRHH. responsable: _____							
Aspecto a evaluar	Instrumento utilizado	Criterio aceptable	Peso	Puntaje asignado	Resultados por candidato				
					1	2	3	4	5
Empleado actual	Validación con analista de planillas	Si= 5% adicional No = 0%	0%	Si= 5% adicional No = 0%					
Nivel académico	Constancia de estudio presentadas	El requerido por el cargo	10%	La solicitada = 10% Nivel académico menor = 0%					
Experiencia laboral	Constancias laborales presentadas	La requerida por el cargo	20%	la solicitada = 20% la mitad de lo solicitado= 10% Sin experiencia = 0%					
Documentación completa	Hoja de vida con documentación	Requisitos establecidos en el control de expedientes	5%	Completo = 5% Incompleto = 0%					
Entrevista inicial	Guía de entrevista inicial	Continuar en el proceso con 5 o más Buenos / Excelente	5%	5 o mas Buenos/Excelente = 5% < 5 buenos/excelente =0%					
Test de razonamiento	Prueba de razonamiento	Razonamiento normal	5%	Normal = 5% Menos = 0%					
Test de inteligencia	Prueba Raven EG	Coficiente intelectual normal a más	5%	Normal = 5% Menos = 0%					
Prueba de personalidad	Prueba DISC	Acorde con el cargo	10%	Acorde = 5% No acorde = 0%					
Prueba de personalidad comercial	Prueba IPV	Acorde con el cargo	5%	Acorde = 5% No acorde = 0%					
Pruebas de conocimiento de puesto o capacidad	Evaluación de conocimientos practicada	Resultados mayores a 75 puntos	10%	Resultados 86-100pts.= 10% Resultados entre 75-85pts.= 7% Resultados <75pts = 0%					
Verificación de antecedentes laborales y personales	Formato de verificación de antecedentes	Referencias correctas	10%	Correctas = 10% Con observaciones relevantes= 0%					
Entrevista de selección	Guía de entrevista final (evaluación de la entrevista)	Evaluación de la entrevista	15%	7 Buenos / Excelente = 15% De 4 a 6 Buenos/Excelente = 7% < 3 buenos/excelente = 4 %					
Examen médico	Informe médico	Sin problemas médicos que interfieran con su desempeño	0	X = Con problemas médicos ✓ = Sin problemas médicos					
Prueba de honestidad	Informe de resultados	Resultado con calificativo de: "Confiable".	0	X = No confiable ✓ = Confiable					
100%				Resultados totales:	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia septiembre 2012.

6.14 Modelo de propuesta de trabajo

Logo de la empresa	<h1>Propuesta de trabajo</h1>
<p>Para: _____</p> <p>Puesto a ocupar: _____</p> <p>Departamento de: _____</p> <p>Jefe Inmediato: _____</p> <p>Tipo de contratación: _____</p> <p>Fecha de Inicio: _____</p> <p>Fecha de fin: _____</p> <p>Salario: _____</p> <p>Periodo de prueba: _____</p>	
<p>Objetivos del cargo a desempeñar:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px;"></div>	
<p>Atribuciones del cargo a desempeñar:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 70px;"></div>	
<p>Responsabilidades del cargo a desempeñar:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 70px;"></div>	
<p>Y de conformidad con la presente oferta de trabajo, firmamos al pie de este documento.</p>	
<p>f) _____</p> <p>Nombre del nuevo empleado Documento de identidad</p>	<p>f) _____</p> <p>Nombre del representante patronal Documento de identidad</p>

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.15 Modelo de control de expedientes

Logo de la empresa	
Control de expedientes	
Nombre del candidato	
<hr/>	
Puesto al que aplica	Fecha
<hr/>	<hr/>
Entregado	Fecha
<input type="checkbox"/> Curriculum vitae	<hr/>
<input type="checkbox"/> Copia de DPI o cédula de vecindad	<hr/>
<input type="checkbox"/> Copia de Licencia de conducir	<hr/>
<input type="checkbox"/> Copia de carnet de IGSS	<hr/>
<input type="checkbox"/> Fotografía reciente	<hr/>
<input type="checkbox"/> Constancias laborales	<hr/>
<input type="checkbox"/> Copias de sus certificados y diplomas académicos	<hr/>
<input type="checkbox"/> Constancia de carencia de antecedentes penales	<hr/>
<input type="checkbox"/> Constancia de carencia de antecedentes policíacos	<hr/>
<input type="checkbox"/> Examen médico	<hr/>
Observaciones:	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

6.16 Modelo para la definición de compromisos del periodo de prueba

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100%;">Logo de la empresa</div>	Compromisos del periodo de prueba			
Nombre del Colaborador _____		Cargo: _____		Fecha _____
Periodo de Evaluación Fecha de inicio: _____ Fecha de evaluación: _____			Fechas de seguimientos: _____ _____	
Compromisos laborales	Instrumento utilizado para evaluar	Criterio de Aceptación	Peso	Resultado
			<u>100%</u>	
El resultado mínimo de cumplimiento deberá ser igual o mayor a _____ % De conformidad con los compromisos pactados, firmamos al pie este documento.				
f) _____ Empleado		f) _____ Jefe Inmediato		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Reservado para jefe de área</p> <p>Decisión sobre el resultado:</p> <p> <input type="checkbox"/> Confirmación en el puesto <input type="checkbox"/> Fin de la relación laboral </p> <p>Justificación:</p> <p>_____</p> <p>f) _____ Fecha: _____</p> <p style="text-align: center;">Jefe Inmediato</p> </div>				

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

