

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

**“DISEÑO DE PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS  
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, PARA LA  
VICEPRESIDENCIA DE CARGA EN UNA LÍNEA  
AÉREA COMERCIAL, CON REPRESENTACIÓN  
EN GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**ANDREA BENITA GÓMEZ VÁSQUEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2013

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P. C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P. C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elizabeth Solis Berganza
Administración – Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Examinadora:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquín

Guatemala, 24 de octubre de 2013

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales,  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, Zona 12

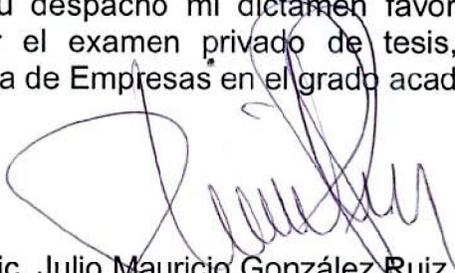
Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Andrea Benita Gómez Vásquez**, carné No. 1999-14986 en la Carrera de Administración de Empresas, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“DISEÑO DE PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, PARA LA VICEPRESIDENCIA DE CARGA EN UNA LÍNEA AÉREA COMERCIAL, CON REPRESENTACIÓN EN GUATEMALA”**.

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable para la empresa objeto de estudio, constituyendo un aporte académico valioso para la carrera profesional de Administración de Empresas.

Por lo tanto, presento a su despacho mi dictamen favorable, a efecto de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 11,077



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DOCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 16-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de noviembre de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 201-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de septiembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, PARA LA VICEPRESIDENCIA DE CARGA EN UNA LÍNEA AÉREA COMERCIAL, CON REPRESENTACIÓN EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANDREA BENITA GÓMEZ VÁSQUEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.

*Ingrid*  
PRENSADO



## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por ser el motivo de mi vida, por brindarme la sabiduría para concluir este logro que es para su gloria y honra.
- A MI MADRE** Andrea Vásquez, por su amor, apoyo incondicional, ejemplo y por creer siempre en mí. Te amo.
- A MI PADRE** José Marco Tulio Gómez Cortés, por guiar mi vida profesional, por marcar un camino de excelencia y confiar siempre en mí. Te amo
- A MIS HERMANOS** Aura Bámaca y José Gómez, por ser parte importante en mi vida, por su ejemplo y amor incondicional.
- A MIS AMIGOS** Silvia, Majo, Leila, Mary, Liza, Fili, Sergio D., Luis Fer, Edmundo, Mónica, Irma, Eunice y Sergio R. Gracias por acompañarme en este camino, darme palabras de aliento y apoyo incondicional.
- A MI ASESOR DE TESIS** Licenciado Mauricio González, por su paciencia, conocimientos compartidos, recomendaciones y contribución para la culminación de este trabajo.
- AGRADECIMIENTO:** Licenciada Edith Siekavizza, Licenciado Carlos Hernández por sus consejos y apoyo .
- A LA UNIVERSIDAD:** Lugar de formación, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Definición de empresa	1
1.2 Sectores productivos	2
1.2.1 Sector primario	2
1.2.2 Sector secundario o transformador	2
1.2.3 Sector terciario o de servicios	2
1.2.4 Sector cuaternario o de información	3
1.2.5 Sector quinario	3
1.3 Definición de transporte aéreo	3
1.4 Administración	4
1.4.1 Proceso administrativo	4
1.4.1.1 Planeación	4
1.4.1.2 Organización	6
1.4.1.3 Integración	8
1.4.1.4 Dirección	20
1.4.1.5 Control	20
1.5 Competencias laborales	21
1.5.1 Clasificación de las competencias	22
1.5.1.1 Tipos de competencias	23
1.5.1.2 Niveles de competencias	24
1.5.2 Adquisición de las competencias	25
1.5.3 Beneficios de las competencias laborales	26
1.5.4 Gestión del recurso humano por competencias	26

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.5.5 Identificación de competencias	28
1.5.5.1 Análisis conductista	28
1.5.5.2 Análisis constructivista	29
1.5.5.3 Análisis funcional	30
1.5.6 Estandarización y normalización de competencias	30
1.5.7 Catálogo de matrices	32
1.5.7.1 Matriz funcional	32
1.5.8 Elaboración de perfiles	33
1.5.9 Procedimiento para el análisis de perfiles laborales	34
1.5.9.1 Fase de preparación	34
1.5.9.2 Fase de obtención de información específica	35
1.5.9.3 Fase de revisión	35
1.5.9.4 Fase uso de la información	35

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS EN LA VICEPRESIDENCIA DE CARGA EN UNA LÍNEA AÉREA COMERCIAL, CON REPRESENTACION EN GUATEMALA**

2.1 Metodología utilizada en la investigación	37
2.2 Antecedentes de la empresa y unidad objeto de estudio	38
2.2.1 Filosofía empresarial	39
2.2.1.1 Valores de la empresa	39
2.2.3 Objetivos estratégicos	40
2.2.4 Estructura organizacional	40
2.2.4.1 Organigrama de la Vicepresidencia de Carga	42
2.2.4.2 Distribución de colaboradores de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala	44
2.3 Situación actual de la unidad de servicio al cliente	45

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.3.1 Análisis de rotación de personal	45
2.3.2 Proceso de admisión de personas	49
2.3.2.1 Proceso de reclutamiento	49
2.3.2.2 Proceso de selección	57
2.3.2.3 Costo de reclutamiento y selección de personal	70
2.4 Relación causa-efecto de selección de personal	71
2.5 Análisis y discusión de resultados	73

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, PARA LA VICEPRESIDENCIA DE CARGA EN UNA LÍNEA AREA COMERCIAL, CON REPRESENTACION EN GUATEMALA**

3.1 Presentación	77
3.2 Objetivos	78
3.2.1 Objetivo general	78
3.2.2 Objetivos específicos	78
3.3 Alcance de la propuesta	79
3.4 Política del programa	79
3.5 Identificación de competencia	80
3.6 Matriz funcional	89
3.7 Elaboración de descriptores de puestos	91
3.8 Proceso de admisión de personas	104
3.8.1 Proceso de reclutamiento	107
3.8.1.1 Solicitud de personal	107
3.8.1.2 Reclutamiento interno	110
3.8.1.3 Reclutamiento externo	115

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.8.2 Proceso de selección	121
3.8.2.1 Clasificación de documentos	121
3.8.2.2 Aspirantes idóneos	123
3.8.2.3 Entrevista preliminar	123
3.8.2.4 Verificación de datos laborales y personales	128
3.8.2.5 Identificación y aplicación de pruebas técnicas	129
3.8.2.6 Entrevista de selección	130
3.8.2.7 Prueba de polígrafo	134
3.8.2.8 Informa de selección	134
3.8.2.9 Entrevista con jefe inmediato	138
3.8.2.10 Contratación	138
3.9 Evaluación de los resultados del proceso de admisión de personas	142
3.10 Aplicación de herramienta de evaluación	142
3.11 Presupuesto para la implementación de la pr opuesta	143
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	149

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Página
1. Los seis procesos de gestión del talento humano	9
2. Rotación de personal	11
3. El reclutamiento y las situaciones de los candidatos	13
4. Reclutamiento y selección como parte del proceso de admisión de personas	18
5. Aspectos importantes de las competencias laborales	22
6. Estudio de las competencias laborales	25
7. Análisis conductista	29
8. Análisis constructivista	30
9. Análisis y descripción de perfiles laborales	34
10. Organigrama nominal actual línea aérea comercial	41
11. Organigrama nominal actual específico de la Vicepresidencia de Carga	43
12. Técnicas de reclutamiento	52
13. Capacitación para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal	54
14. Documentos requeridos para solicitar la plaza vacante	56
15. Entrevistas realizadas por el representante de Recursos Humanos antes de ser contratado	59
16. Personas entrevistadas por su jefe directo	60
17. Tiempo de respuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal	62
18. ¿Talento Humano lo toma en cuenta durante el proceso de reclutamiento y selección, antes de brindar opciones de contratación?	64
19. Opciones suficientes para seleccionar candidatos idóneos	66
20. Personal idóneo para la unidad de servicio al cliente	67

<b>No.</b>		<b>Página</b>
21.	Firma del contrato de trabajo antes de iniciar labores	68
22.	Calificación y comentarios sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal	69
23.	Propuesta de base de datos	111
24.	Propuesta de anuncio interno	114
25.	Propuesta de anuncio en idioma español	119
26.	Propuesta de anuncio en idioma inglés	120

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1.	Distribución de colaboradores de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala	44
2.	Distribución de colaboradores de Vicepresidencia de Carga en Guatemala, por mes en el año 2012	47
3.	Estimación de costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la Vicepresidencia de Carga en Guatemala. Se incluye costo de capacitación	70
4.	Relación causa y efecto en el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano	72
5.	Competencias transversales línea aérea comercial “servicio al cliente”	84
6.	Competencias transversales línea aérea comercial “trabajo en equipo”	85
7.	Competencias transversales línea aérea comercial “seguridad laboral”	86
8.	Competencias transversales línea aérea comercial “orientación a resultados”	87
9.	Competencias transversales línea aérea comercial “resolución de conflictos”	88
10.	Matriz funcional unidad de servicio al cliente, línea aérea comercial con representación en Guatemala año 2013	90
11.	Presupuesto para la implementación de la propuesta	144

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.		Página
1.	Proceso de reclutamiento y selección de personal de una línea aérea comercial con representación en Guatemala	50
2.	Proceso de reclutamiento y selección de personal	105

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1.	Propuesta descriptor de puesto	92
2.	Ejemplo del descriptor de puesto	97
3.	Propuesta perfil de puesto	102
4.	Ejemplo del perfil de puesto	103
5.	Propuesta solicitud de personal	108
6.	Ejemplo de solicitud de personal	109
7.	Lista de verificación de contenido de curriculum vitae	122
8.	Propuesta de formato de entrevista	125
9.	Ejemplo de entrevista	127
10.	Propuesta de formato de resultados para la selección	132
11.	Ejemplo formato de resultados para selección	133
12.	Propuesta de informe de selección	135
13.	Ejemplo de informe de selección	136
14.	Contrato de trabajo	139

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el proceso de reclutamiento y selección personal es la base sobre la cual las organizaciones inician la búsqueda y elección del talento humano que necesitan para beneficiar su estructura, optimizar recursos y alcanzar resultados satisfactorios.

La empresa objeto de investigación y la vicepresidencia donde se realizó la investigación valoran a su personal y saben que es de vital importancia contar con el proceso de admisión de personas adecuado, ya que a través de este lograrán obtener resultados exitosos al captar el personal que posea las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto de trabajo vacante.

Actualmente la empresa objeto de investigación, realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera tradicional, debido a que el personal encargado de realizar dichos procesos no posee los lineamientos adecuados, cabe mencionar que la admisión de personas no es exclusiva de la Gerencia de Talento Humano, este proceso lo realizan áreas que necesitan cubrir plazas vacantes que no tienen una respuesta oportuna a las solicitudes que realizan para ocupar dicha plaza. Lo anterior tiene como resultado un alto índice de rotación de personal y sobre carga de trabajo para el personal.

Considerando lo anterior, se elaboró una investigación documental y de campo para determinar las directrices y presentar un documento que contiene los resultados de la investigación “DISEÑO DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, PARA LA VICEPRESIDENCIA DE CARGA EN UNA LÍNEA AÉREA COMERCIAL, CON REPRESENTACIÓN EN GUATEMALA”, el cual proporciona

los elementos técnicos para identificar correctamente al personal con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en la organización.

El capítulo I, comprende al marco teórico, que contiene la información teórica y conceptual de los procesos de reclutamiento y selección de personal, las cuales ayudan a fortalecer la investigación realizada.

El capítulo II, contiene la presentación y análisis de resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo de la situación actual de la empresa objeto de investigación y en específico de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala.

En el capítulo III, se presenta la propuesta del proceso de admisión de personas basado en competencias laborales que puede ser utilizado por la Vicepresidencia de Talento Humano para captar el personal idóneo para la organización.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones resultado del análisis de los datos obtenidos en la investigación y que la empresa debe considerar para la admisión de personas que se adecua a sus necesidades. Así como la bibliografía consultada.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

La empresa se dedica al transporte de pasajeros y carga. A través de su vicepresidencia de carga objeto de investigación, se ofrece el servicio de transporte de carga en forma directa en América Latina y Europa. Esta busca maximizar la contribución neta de carga mediante el desarrollo de ventajas competitivas y la optimización de recursos de la empresa.

### **1.1 Definición de empresa**

Es necesario realizar una definición de los términos relacionados con la investigación, para comprender la vicepresidencia objeto de investigación. Por lo que se puede decir que empresa “Es la unidad económico -social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común .” (1:6)

La vicepresidencia investigada se dedica al transporte de carga, con representación en la ciudad de Guatemala. Es una empresa mercantil con una participación en el capital social a través de acciones.

La empresa cumple con los requisitos regulatorios del país y requisitos internacionales para poder operar en el país. La aerolínea es miembro activo de la Asociación Guatemalteca de Líneas Áreas de Pasajeros (AGLA).

## **1.2 Sectores productivos**

Los sectores productivos o económicos son las distintas ramas de la actividad económica. Se distinguen tres sectores: primario, secundario y terciario. No obstante algunos autores actualmente ya mencionan dos sectores adicionales: cuaternario y quinario.

### **1.2.1 Sector primario**

Comprende las actividades de extracción directa y sin transformaciones de bienes de la naturaleza. Normalmente, se entiende que forman parte del sector primario la agricultura, ganadería y silvicultura (subsector forestal), la pesca y la avicultura.

### **1.2.2 Sector secundario o transformador**

“El sector secundario reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son transformados en nuevos productos.” (10:s.p) Abarcan también la industria de bienes de producción, tales como materias primas artificiales, herramientas, máquinas, etc.

### **1.2.3 Sector terciario o de servicios**

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 amplia de actividades que están en constante aumento. Es un sector que no produce bienes, pero que es fundamental en una sociedad capitalista desarrollada.

#### **1.2.4 Sector cuaternario o de información**

El sector cuaternario es un sector de reciente concepción que complementa a los sectores tradicionales, con actividades relacionadas con el valor intangible de la información, abarcando la gestión y la distribución de dicha información. Dentro de este sector se engloban actividades especializadas de investigación, desarrollo, innovación e información.

#### **1.2.5 Sector quinario**

Algunos autores ya hablan de sector quinario, relativo a las actividades relacionadas con la cultura, la educación, el arte y el entretenimiento. “Sin embargo, las actividades incluidas en este sector varían de unos autores a otros, incluyendo en ocasiones actividades relacionadas con la sanidad .” (10:s.p)

La empresa de transporte se encuentra dentro del sector terciario, su labor es proporcionar a los consumidores los productos de los demás sectores involucrados o incluso del propio sector terciario.

### **1.3 Definición de transporte aéreo**

El transporte aéreo consiste en el traslado de pasajeros y carga desde un punto de origen hasta el destino final. El transporte aéreo es el transporte que cuenta con más regulaciones de seguridad y es más costoso en comparación de otros medios de transporte.

La vicepresidencia objeto de investigación cuenta con amplio portafolio de servicios entre los cuales podemos encontrar el transporte de: “carga seca, perecederos, animales vivos, restos humanos, carga valiosa, correo postal,” (7:1) entre otros. Debido a la amplia competencia en Guatemala, la aerolínea debe

contar con personal altamente calificado que cuente con las características requeridas para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

## **1.4 Administración**

Se puede decir que administración es “el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos que trabajan juntos en equipos, cumplen metas específicas.” (6:115)

### **1.4.1 Proceso administrativo**

“Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 5 funciones fundamentales, planeación, organización, integración, dirección y control. Constituyen el proceso de la administración.” (9:s.p)

Las fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **1.4.1.1 Planeación**

La planeación es necesaria para organizar de manera coherente lo que se quiere lograr. Se puede definir como planificación que “Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse?, ¿Cuándo y cómo se hará?, ¿Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos?. En esencia, se formula un plan o un patrón integrados predeterminado de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante .” (9:s.p)

## **i Elementos**

Los elementos de la planeación son:

### **a. Misión**

Es la razón de ser de toda organización y en esta se declara el propósito y el alcance de la misma. Esta define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir .

- **Visión**

Aquí se define lo que la organización desea llegar a ser en el futuro.

- **Valores**

Las organizaciones plasman en los valores todos los principios, creencias o reglas que regulan toda la gestión de la empresa. También se puede decir que los valores corporativos es la respuesta a la pregunta ¿En qué creemos y cómo somos?

### **b. Objetivos**

Cada una de las organizaciones necesita tener una finalidad, una noción de porqué existen y lo que desean alcanzar. Esto identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos.

### **c. Metas**

Aquí se fijan las acciones para realizar cada una de las actividades que tendrán como resultado obtener los objetivos fijados.

d. Presupuesto

Se plasma el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, casi siempre de forma anual.

**ii Instrumentos administrativos de planificación**

a. Plan de acción

Este constituye una guía para brindar una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. También podemos decir que es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas.

**1.4.1.2 Organización**

“Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, es la realización de los fines que la propia empresa persigue.” (8:s.p)

En la manera que una empresa cuide los detalles en la forma de organizar, podrá alcanzar sus metas de acuerdo a lo planificado, es decir, una vez se cuente con la planificación, se procede a organizar los equipos de trabajo, materiales y/o todos los insumos a utilizar.

**i Elementos**

Entre los elementos se pueden mencionar:

a. Funciones

Acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

b. Jerarquía

Aquí se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

c. Puestos

Tener a su cargo la ejecución de actividades para asistir a un funcionario de alto nivel jerárquico.

**ii Estructura organizacional**

“Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.” (8:s.p) Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

**iii Instrumentos administrativos organizacionales**

a. Descriptores de puestos

Permite que cada uno de los colaboradores conozca el detalle de sus tareas y responsabilidades y como debe cumplirlas. De esta manera, cada uno tendrá claramente definida sus funciones; en muchos casos un descriptor de puesto también es útil para evaluar el desempeño de los empleados.

b.      **Procedimientos**

Son las acciones que se realizan para obtener un resultado esperado, es decir es la forma a seguir para alcanzar lo que se persigue.

c.      **Programas**

Aquí se fija el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades que tendrán como resultado obtener los objetivos fijados.

**1.4.1.3 Integración**

“Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.” (9:s.p)

i.      **Gestión del talento humano**

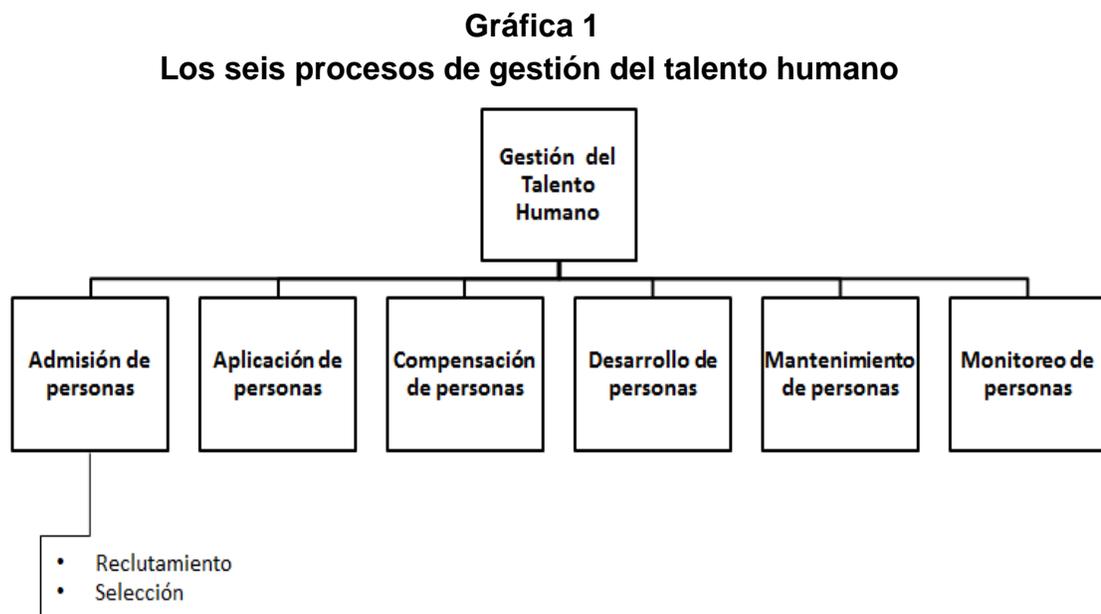
El personal siempre será una parte decisiva en el logro de sus metas y de su productividad, la gestión del talento humano “está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que depende de él para subsistir y alcanzar el éxito personal.” (3:4)

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir lo aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.” (3:9)

La gestión del talento humano es diferente en cada empresa y esto va a depender de la mentalidad que predomina en cada organización. Siempre se debe tener presente que los colaboradores son los que aportan los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas en cada una de las tareas asignadas, por lo que cada una de las empresas deben comprender que su bien máspreciado son las personas. Cabe considerar que gran parte del éxito o fracaso de la organización va a depender de la calidad de personal que esta posea. Aquí vemos la importancia de captar personal calificado para desempeñar las actividades que el puesto de trabajo requiera.

a. Proceso de gestión del talento humano

Está conformado por seis procesos de gestión del talento humano que se ejemplifican a continuación:



Fuente: Adaptado de Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2002, pág. 13

b. Proceso de admisión de personas

En este proceso el recurso humano puede conseguir ser parte de la organización, no obstante solamente el personal que cumpla con las características necesarias requeridas por la organización podrá tener acceso a la misma.

“Los procesos de admisión de personas varían mucho en las distintas organizaciones; algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados para escoger y traer personas que formen parte de sus cuadros.” (3:82)

Existen métodos tradicionales y modernos para realizar la admisión de personas. El primero es un enfoque burocrático y conservador. El enfoque moderno es estratégico, en este se busca incorporar al personal, es creativo e innovador, busca nuevas habilidades y conocimientos para poder lograr las metas trazadas y algo muy importante es la descentralización.

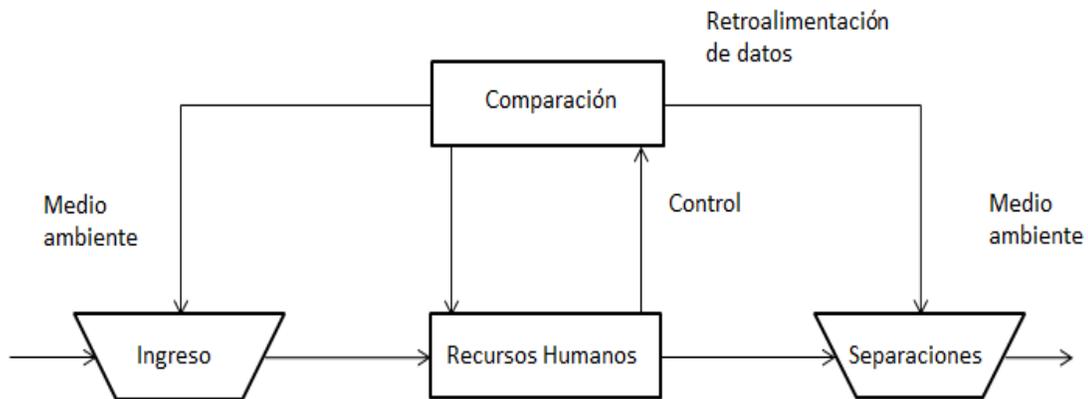
El proceso de admisión de personas es resultado de cada desvinculación que sufre la organización. “la rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (3:74)

La rotación de personas es costosa para la empresa, en este caso la empresa objeto de investigación no es la excepción ya que cuando esto sucede, la organización incurre en costos de reclutamiento, selección, entrenamiento y los costos propios de desvinculación de las personas.

La rotación del personal puede tener varias causas, como lo son la oferta y demanda en el mercado laboral, oportunidades de crecimiento, inestabilidad de la empresa, forma de administrar, entre otros.

A continuación se ejemplifica el flujo de entrada y salida de personal, a esto se le da el nombre de rotación de personal.

**Gráfica 2**  
**Rotación de personal**



Fuente: Adaptado de Administración de Recursos Humanos , Idalberto Chiavenato, 2007, pág. 136

En el libro de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, muestra una formula de las entradas y salidas del personal y así poder calcular el índice de rotación del personal.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

- **Reclutamiento**

Busca generar candidatos idóneos para un cargo específico. El mercado donde se busca el personal necesario puede ser interno o externo, por lo que “es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.” (3:95)

La organización divulga la necesidad de talento humano mediante el reclutamiento, de esta manera todos el recurso que cuenta con las aptitudes y conocimientos podrán optar a las oportunidades que una empresa plantea. La organización puede buscar candidatos dentro y fuera.

El reclutamiento interno, busca candidatos idóneos dentro de la empresa y de esta manera ofrecer oportunidades de crecimiento o mejora.

El reclutamiento externo se enfoca en la búsqueda de nuevo personal que pueda aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas, etc. dentro de la organización, es decir, “busca candidatos externos para traer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.” (3:95)

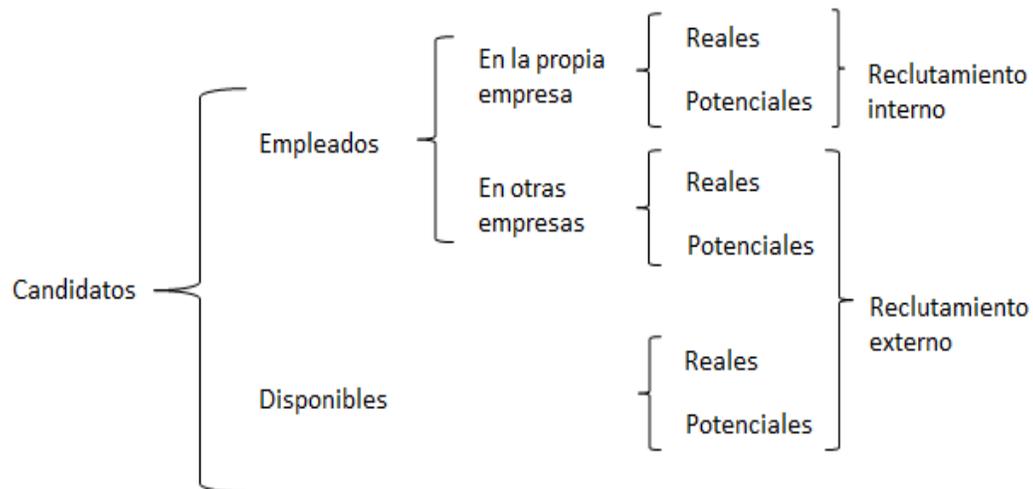
- Técnicas de reclutamiento externo

Su campo de acción es mucho más grande que el reclutamiento interno, por lo que se puede utilizar:

- ✓ Avisos en periódicos y revistas especializadas
- ✓ Agencias de reclutamiento
- ✓ Contactos con universidades o escuelas
- ✓ Recomendación por empleados de la organización, entre otra s.

A continuación se ejemplifica la situación de los candidatos frente al reclutamiento interno o externo

**Gráfica 3**  
**El reclutamiento y las situaciones de los candidatos**



Fuente: Adaptado de Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2007, pág. 157

- **Selección**

Es el paso siguiente al reclutamiento y consiste en elegir a las personas idóneas para cubrir las vacantes necesarias, es decir, identificar y localizar las características personales del candidato es un tema bastante sensible, pues “requiere un razonable conocimiento de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea impone a la persona que la ejecutará.

Se debe tener bases para la selección de personas, así como la recolección de información sobre el cargo.” (3:115)

Básicamente se realiza un filtro de las personas que posiblemente puedan ocupar la vacante ofrecida. Básicamente se comparan entre dos o más solicitantes y se elige la que más le convenga a la organización.

El punto de partida de este proceso dependerá de los datos recopilados durante el reclutamiento y se procederá a comparar y decidir.

- Identificación de las características personales del candidato

Identificar y localizar las características personales del candidato es un tema bastante sensible, pues requiere un razonable conocimiento de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea impone a la persona que la ejecuta

Las características individuales están relacionadas con tres aspectos principales:

- ✓ “Ejecución de la tarea en sí
- ✓ Interdependencia con otras tareas
- ✓ Interdependencia con otras personas.” (3:115)

- Bases para la selección de personas

Aquí se compara y selecciona, es decir, se toma una decisión sobre el cargo que debe cubrirse. Se debe recolectar información sobre el cargo, existen cinco maneras para realizar esta actividad:

- ✓ “Descripción y análisis del cargo
- ✓ Técnicas de los incidentes críticos
- ✓ Solicitud de personal
- ✓ Análisis del cargo en el mercado
- ✓ Hipótesis de trabajo.” (3:117)

- Técnicas de selección

Con las técnicas se busca elegir a los candidatos adecuados, estas se agrupan de la siguiente manera:

- ✓ “Entrevistas
- ✓ Pruebas de conocimiento o capacidad
- ✓ Pruebas psicométricas
- ✓ Pruebas de personalidad.” (3:131)
- ✓ Assesment center

Para evaluar y controlar los resultados, el proceso de selección debe ser eficaz y eficiente. Por lo que es necesario medir “costos del personal, costos de operación, costos adicionales.” (2:190)

Idalberto Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos, muestra la fórmula del cociente de selección:

$$\text{C.S.} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

También se pueden utilizar otras medidas de rendimiento del proceso de selección de personas tales como:

- Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección
- Costo por ingreso (costo per cápita)

- Costo por ingreso por fuente de reclutamiento
- Total de ingresos
- Total de ingresos por fuente de reclutamiento
- Calidad del reclutamiento por fuente
- Beneficios y eficiencia por fuente
- Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente a los de candidatos rechazados
- Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos frente al rendimiento observado
- Total de ingresos por anuncio
- Costos diferenciales por fuente
- Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección .

El proceso de selección ofrece resultados importantes para la organización y para las personas:

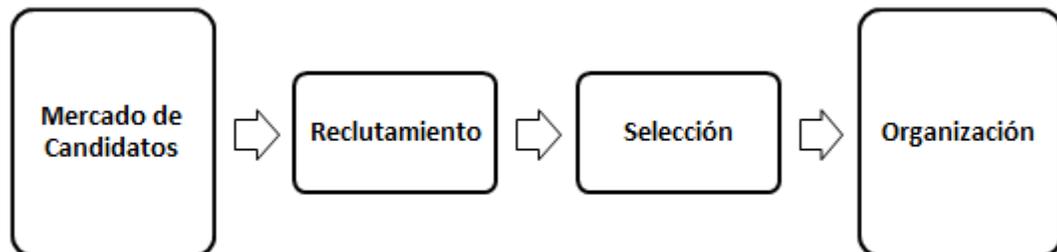
- Resultados para la organización
  - ✓ “Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.
  - ✓ Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
  - ✓ Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.

- ✓ Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de la rotación.
  - ✓ Mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.
  - ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.
  - ✓ Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento, gracias a la mayor facilidad para aprender las tareas del cargo, y a las nuevas actividades generadas por la innovación.” (2:191)
- Resultados para las personas
- ✓ Aprovechar las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
  - ✓ Con esto, favorece el éxito potencial en el cargo.
  - ✓ Elevar la satisfacción, al vincular a cada persona a la actividad indicada.
  - ✓ Evitar pérdidas futuras de sustitución de personas, por fracasar en el cargo.

Es importante que durante el proceso de selección la gerencia y sus equipos tengan los objetivos claros

Teniendo toda la información del proceso de admisión de personas, podemos visualizar el flujo y como se va integrando el recurso humano dentro de la organización. A continuación se ejemplifica dicho proceso para mejor entendimiento:

**Gráfica 4**  
**Reclutamiento y selección como parte del proceso de admisión de personas**



Fuente: Adaptado de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2002, pág. 110

- **Proceso de aplicación de personas**

Está constituido por la socialización e integración de los colaboradores a la cultura organizacional, así como el diseño y estructura de los cargos y la evaluación del desempeño en la organización.

- **Diseño de cargos**

Toda empresa debe contar con los requerimientos de sus puestos de trabajo y estos deben adecuarse al tamaño de la organización.

El diseño de cargos es “el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.” (3:167)

Para diseñar un cargo es necesario tomar en cuenta el contenido del mismo, los métodos de trabajo, las relaciones con los demás cargos es decir “a quién va a reportar, a quién va a supervisar y dirigir.” (3:167)

Algo que es importante mencionar es que los cargos “no son estables, ni estáticos, están siempre en evolución, innovación para adaptarse a las continuas transformaciones que experimentan las organizaciones.” (3:167)

- Descripción de puestos

Para conocer el contenido de puesto es necesario realizar una descripción del mismo. Idalberto Chiavenato cita que “es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.” (2:226)

Existen tres modelos de diseño de descriptores de puestos: modelo clásico o tradicional, humanístico y situacional o contingente.

- ✓ Modelo clásico o tradicional: Este modelo aportó en su momento un avance en el diseño de puesto, en este el jefe indicaba las instrucciones a seguir y el trabajador las obedecía, es decir se basaba en órdenes o imposiciones. Algunas organizaciones aún utilizan este modelo el cual es necesario replantearlo.
- ✓ Modelo humanístico: A diferencia del modelo anterior, este tiene énfasis en las personas, en la dinámica de grupo y el trabajador participa en las decisiones del jefe. “Fue una reacción pendular contra el mecanicismo de la administración tradicional de la época e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salariales por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma.” (3:171)
- ✓ Modelo situacional o contingente: Este modelo es “variable, debido al desarrollo personal del ocupante y al desarrollo tecnológico de la tare.” (3:173)

- **Perfiles de puestos**

Es el perfil de puesto se recopilan los requisitos, cualificaciones del personal que son exigidos para el cumplimiento satisfactorio de la tareas a desempeñar dentro de la organización, por ejemplo nivel de estudio, experiencia, funciones del puesto, conocimientos, aptitudes y características de la persona.

El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en las organizaciones.

**1.4.1.4 Dirección**

Es necesario contar con un liderazgo apropiado para lograr las metas propuestas, por lo que “es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones.” (9:s.p)

**i. Elementos importantes dentro de la dirección:**

- a. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional
- b. Motivación
- c. Comunicación
- d. Supervisión
- e. Alcanzar las metas de la organización

**1.4.1.5 Control**

Al final del proceso administrativo siempre es necesario inspeccionar todo lo planificado, poder contar con mediciones que muestren como se han alcanzado las metas. El control sirve para corregir cualquier desviación que se haya tenido en el proyecto, “por lo que es una etapa primordial en la administración, pues,

aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.” (9:s.p)

**i. Actividades importantes de control:**

- a. Comparar los resultados con los planes generales
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño
- c. Idear los medios efectivos para medir las actividades
- d. Comunicar cuales son los medios de medición
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sea necesario

Para efectos de la presente investigación , el mismo estará basado únicamente en las fases de organización e integración.

## **1.5 Competencias laborales**

La gestión del talento humano busca administrar aptitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores, que en conjunto forman las competencias laborales.

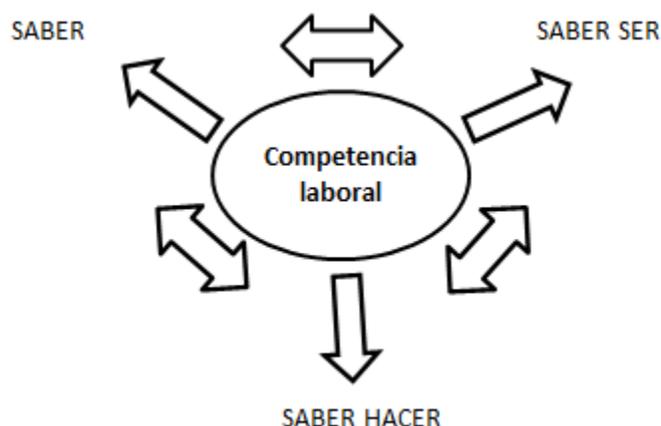
Se torna cada vez más evidente como las organizaciones están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus objetivos y estrategias.

Por lo tanto, la competencia laboral busca el grado de preparación que tienen las personas y de estos va a depender si el recurso humano tiene las cualidades que busca la organización.

Para el modelo Norte de INTECAP (Normas Técnicas de Competencia Laboral) 2000, es un “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.” (5:13)

Se ejemplifica a continuación los aspectos importantes de las competencias laborales:

**Gráfica 5**  
**Aspectos importantes de las competencias laborales**



Fuente: INTECAP, Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral 1ª. Ed. Pág. 14

### **1.5.1 Clasificación de las competencias**

En los estudios realizados para identificar competencias aplicadas a distintas áreas laborales, los investigadores encontraron problemas al observar que algunas de las competencias investigadas poseían características similares,

independientemente de la actividad realizada. Por lo que se elaboraron clasificaciones de competencias.

Estas clasificaciones han adoptado diferentes nombres, de acuerdo al país en el que se las utilice, pero en general el contenido es el mismo. “En Guatemala, el INTECAP clasificó tres diferentes tipos de competencias: básicas, genéricas y específicas.” (5:4)

#### **1.5.1.1 Tipos de competencias**

“El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencias, apoyados en base a una clasificación laboral”. (4:21) Estos tres tipos son:

##### **a. Competencias básicas**

Las competencias básicas se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a “conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales, INTECAP, 2001.” (4:21)

##### **b. Competencias genéricas**

Las competencias genéricas se refieren a comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a las posiciones laborales y ocupacionales, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. “Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones. INTECAP, 2001.” (4:21)

c. Competencias específicas

“Son los comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionada con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional. INTECAP, 2001 .” (4:21)

Los tres tipos de competencia se enlazan, para constituir la competencia integral de la persona.

**1.5.1.2 Niveles de competencias**

De acuerdo a la complejidad y a la variedad según las actividades, las competencias tienen la característica que pueden ser transferidas entre puestos de trabajo. Para orientar las acciones de formación de gestión de talento humano por competencias laborales, se ha establecido cinco niveles, los cuales se describen a continuación:

- a. “Nivel 1: Adaptación personal y autoestima
- b. Nivel 2: Adaptación social
- c. Nivel 3: Adaptación con el medio cultural
- d. Nivel 4: Adaptación con el medio ambiente
- e. Nivel 5: Gestión del sistema hacia la mejora de la calidad de vida y *mínimum vitae*.” (5:29)

## 1.5.2 Adquisición de las competencias

La persona va adquiriendo cada competencia a lo largo de su vida, “la Competencia Laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.” (5:29) Las competencias, no son una simple aptitud o un conjunto de éstas, como se dijo anteriormente, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona entonces, debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes, principalmente: “la primera por capacitación, y la segunda a través de la experiencia, adquirida en el trabajo por observación o tradición.” (5:29)

Durante su vida laboral, las personas pueden desarrollar las características “resultado de la experiencia y a través de la capacitación.” (5:29)

Las personas inician la adquisición de sus competencias desde el hogar, van formándose de acuerdo a sus estudios educativos, experiencias y continúan obteniendo estas en su lugar de trabajo.

**Gráfica 6**  
**Estudio de las competencias laborales**



Fuente: INTECAP, Competencias Básicas y Genéricas, 1ª. Ed. Pág. 17

### **1.5.3 Beneficios de las competencias laborales**

La aplicación de las competencias laborales, tiene beneficios para los colaboradores y para la organización. Los beneficios para los trabajadores: el enfoque de las competencias laborales les permite, tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

Beneficios para las empresas: las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales. En primer lugar, porque cuando gestiona el recurso humano por competencia laboral, se asegura que las políticas y acciones que tome se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales.

En segundo lugar, porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente. “Tradicionalmente, el empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que espera que ésta tenga sobre los empleados y no sobre la necesidad para mejorar las capacidades de los mismos, por lo que al evaluar los resultados, éstos no siempre son los esperados. En tercer lugar, todo este proceso de capacitación permite que la compañía obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia. En cuarto lugar, la empresa verá una mejora notable en el clima organizacional de la misma.” (5:32)

### **1.5.4 Gestión del recurso humano por competencias**

“Es el proceso para direccionar y controlar que las funciones de dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizados conforme normas y estándares.” (5:35)

La forma tradicional de la gestión de recursos humanos se realizaba teniendo en cuenta la experiencia de las personas y así colocarlas en un puesto de trabajo. “A diferencia del enfoque tradicional, la nueva Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales. A partir de ellas es posible identificar los comportamientos necesarios para ejecutar el trabajo efectivamente y luego se agrupan para definir el perfil de trabajo.” (5:38)

Esta gestión busca captar personal competente para la organización. Se debe llevar a cabo los siguientes pasos:

- a. “Reclutamiento de personal
- b. Selección de personal
- c. Evaluación de competencias
- d. Inducción.” (5:41)

Adicionalmente, también se debe asegurar el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, por lo que debe llevar a cabo:

- e. evaluación de desempeño
- f. capacitación
- g. plan de carrera
- h. sistema de compensación

### **1.5.5 Identificación de competencias**

Para poder identificar competencias a gran escala, es decir, en una organización, se requiere un sistema de análisis “que permita de una manera precisa la identificación de los parámetros que constituyen la Competencia Laboral, así como el proceso que se seguirá para la identificación de la misma”. (5:48)

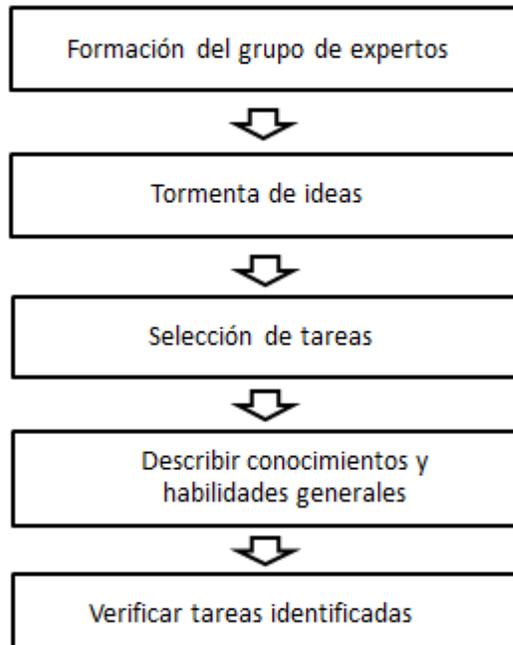
No es lo mismo identificar las competencias de una sola persona e identificar las competencias de toda una organización.

Las principales metodologías: “análisis conductista, análisis constructivista, análisis funcional.” (5:48)

#### **1.5.5.1 Análisis conductista**

Aquí se identifican los conocimientos, habilidades y actitudes que influyen en el comportamiento de la personas en lo que respecta al trabajo. “es un modelo específico por ocupaciones, por lo que se recomienda utilizarlo solamente para determinar las competencias genéricas y básicas.” (5:49)

### Gráfica 7 Análisis conductista



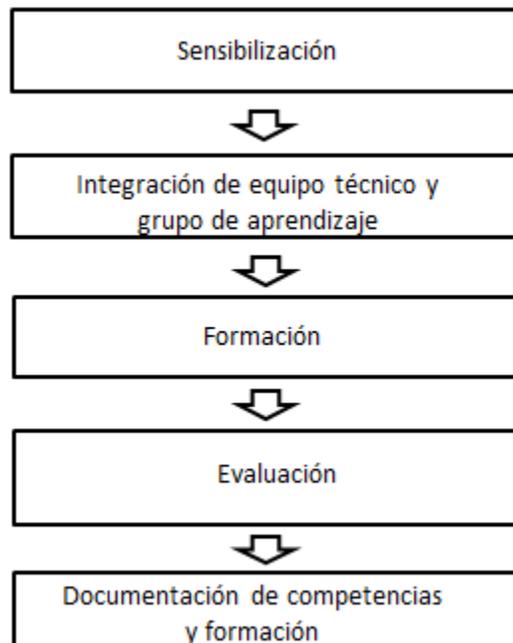
Fuente: INTECAP, Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral, 1ª. Ed. pág. 49

#### 1.5.5.2 Análisis constructivista

Este enfoque evalúa lo que el recurso humano sabe y a partir de esto se realizan programas de formación para desarrollar a las personas.

“Esta metodología promueve la participación de los trabajadores en los procesos de enseñanza aprendizaje, concibiendo la formación como continua y permanente.” (5:55)

**Gráfica 8**  
**Análisis constructivista**



Fuente: INTECAP, Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral, 1ª. Ed. pág. 55

### **1.5.5.3 Análisis funcional**

“Parte de lo general a lo particular: inicia con la planificación estratégica de la empresa y concluye cuando, a través de un desglose, el analista encuentra las funciones productivas realizadas por una persona, consideradas como elementos de competencia.” (5:63)

### **1.5.6 Estandarización y normalización de competencias**

Luego de la identificación de competencias, se procede a la e standarización y normalización contendrá el registro y las especificaciones que sirven de base para el desempeño de una función.

La norma de competencia laboral deberá incluir:

- a. Las funciones que la persona debe ser capaz de realizar
- b. La forma de evaluar, si lo que hizo está bien hecho
- c. Las condiciones en las que la persona demostrará su competencia
- d. Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que se hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo
- e. Los lineamientos generales necesarios para la evaluación de las evidencias

Así mismo debe reflejar:

- a. La capacidad, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar eficientemente una función laboral
- b. La competencia para trabajar cumpliendo con normas de seguridad, higiene y medio ambiente
- c. La capacidad para resolver los problemas que surjan en el ejercicio de la función productiva
- d. La aptitud para responder a cambios tecnológicos y de métodos de trabajo
- e. La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que posee a otros contextos laborales
- f. La habilidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con las personas de su entorno laboral

- g. Determinar técnica para contratación de personal según requerimientos internos
- h. Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes
- i. Criterios de desempeño.

### **1.5.7 Catálogo de matrices**

Las matrices proporcionan información precisa, “registrarán información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el Gestor de Recursos Humanos.” (5:78)

#### **1.5.7.1 Matriz funcional**

Es de gran utilidad para contar con la información de las posiciones y competencias para desempeñarlas. “se deberá registrar todos los perfiles laborales identificados en la organización.” (5:78)

En el catálogo de matrices, también pueden incluirse :

- a. Matrices por perfil laboral

Esta matriz se proporciona al colaborador durante el proceso de inducción. De esta manera la persona conocerá las responsabilidades, tareas a desempeñar.

- b. Matrices por unidad laboral

“En éstas se registran todos los perfiles laborales correspondientes a una misma unidad, división o área de trabajo, también puede utilizarse para tener información de todas las posiciones que sean similares aunque pertenezcan a diferentes áreas, por ejemplo para la posición de secretaria.” (5:78)

c. Matrices por persona

Aquí se registran los nombres de los colaboradores de la empresa y cada una de las competencias poseídas por cada uno de ellos.

d. Matrices por proceso

“Se detallan todas las funciones que deberán llevarse a cabo para completar un proceso, indicando así mismo las competencias requeridas en cada caso.”  
(5:79)

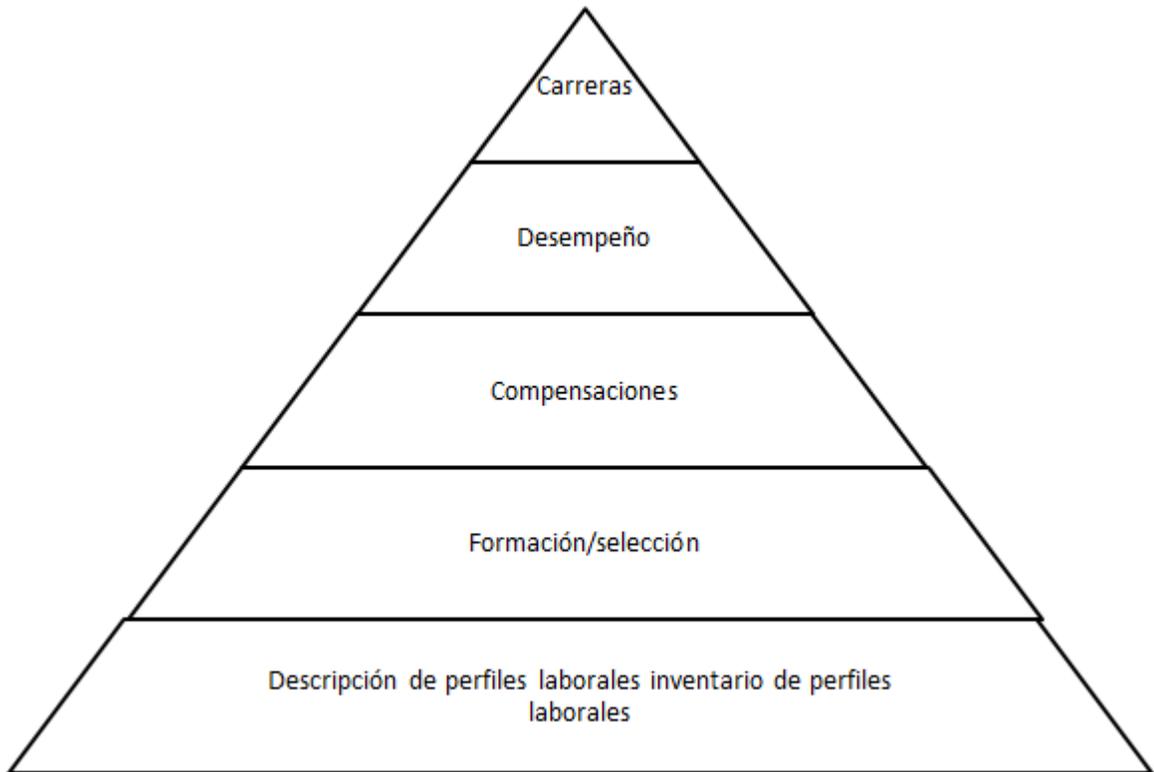
### **1.5.8 Elaboración de perfiles**

En los perfiles se deben detallar todas las metas, funciones, competencias, “así como condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes.” (5:79)

Estos deben ser actualizados según las necesidades que se presenten.

En la gestión por Competencia Laboral, el análisis de perfiles es mucho más dinámico y flexible.

**Gráfica 9**  
**Análisis y descripción de perfiles laborales**



Fuente: INTECAP, Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral, 1ª. Ed. pág. 80

**1.5.9 Procedimiento para el análisis de perfiles laborales**

Para llevar a cabo el análisis de perfiles laborales, se reconocen cuatro fases:

**1.5.9.1 Fase de preparación**

“Se identifican competencias laborales, se estandarizan y normalizan las funciones necesarias para llevar a cabo los objetivos de la organización y se desarrolla el catálogo de matrices”. (5:84)

De esta primera fase, se logra como resultado, tener un conocimiento general de la organización y del trabajo que lleva a cabo.

#### **1.5.9.2 Fase de obtención de información específica**

Esta implica un “proceso sistemático de tres partes: planeación de los recursos humanos, plan estratégico de la organización y cambios en el mercado laboral ”. (5:84)

#### **1.5.9.3 Fase de revisión**

Al llegar a este punto, toda la información recopilada se somete a revisión y confirmación por parte del analista y los gerentes de la compañía para verificar que los datos sean exactos. Se pondrá especial énfasis en el análisis de los aspectos más importantes: La identificación del perfil laboral, el trabajo a desempeñar, competencias necesarias, condiciones físicas y habilidades requeridas, así como otros requisitos especiales.

#### **1.5.9.4 Fase uso de la información**

Es esta última fase, se procede al análisis final de toda la información recopilada y se elabora la descripción del perfil laboral, así como su respectiva especificación. Este documento, como dijimos a un principio, forma parte del Sistema de Información de Recursos Humanos de la compañía .

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS EN LA VICEPRESIDENCIA DE CARGA EN UNA LÍNEA ÁREA COMERCIAL, CON REPRESENTACIÓN EN GUATEMALA**

La investigación se realizará en una empresa de servicio que forma parte de un grupo empresarial americano, conformado por varias aerolíneas de Latinoamérica con sede en Bogotá, Colombia, la cual cuenta con una flota de más de 100 aeronaves y un equipo humano integrado por más de 16,000 colaboradores, el conglomerado sirve en forma directa a más de 100 destinos en América y Europa, los cuales conectan con más de 750 destinos en el mundo a través de sus aerolíneas socias alrededor del mundo. La aerolínea se cataloga como una empresa multinacional (por su tamaño, capital y número de colaboradores). El grupo ofrece además del servicio de transporte de pasajeros, un portafolio de productos y servicios aéreos de carga.

La Vicepresidencia de Carga, ofrece el servicio de transporte de carga utilizando aeronaves de pasajeros y aeronaves específicas de carga. Esta vicepresidencia busca maximizar la contribución neta de carga mediante el desarrollo de ventajas competitivas y la optimización de los recursos de la empresa.

La Vicepresidencia de Carga en Guatemala cuenta con 9 puestos de trabajo y 25 colaboradores, teniendo representación de la Dirección Comercial y Operaciones.

Una línea aérea comercial, requiere de personal altamente calificado, por lo que la vicepresidencia de talento humano es la responsable del proceso de admisión de personas, teniendo como objetivo desarrollar un vínculo de confianza y compromiso del personal, facilitando una cultura organizacional enfocada en el

cliente, alineada con los objetivos de la empresa.

Actualmente la Vicepresidencia de Talento Humano en Guatemala cuenta con un proceso de admisión de personas que no responde a las necesidades de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, por lo que es necesario tomar medidas correctivas para evitar un impacto negativo en el servicio que reciben los clientes que demandan el servicio en el transporte de carga; así mismo es necesario identificar las actitudes, habilidades y conocimientos del recurso humano quienes son responsables de cumplir y conseguir los objetivos globales de la organización.

## **2.1 Metodología utilizada en la investigación**

Para recolectar información y realizar el análisis que se presenta en este capítulo, fue necesario efectuar una investigación de campo en las instalaciones de la empresa. Se utilizó el instrumento de la entrevista y cuestionario, el cual se aplicó a los 25 colaboradores de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, así mismo para la autenticidad de la información obtenida con las técnicas mencionadas, se aplicó la observación directa.

Se realizó una entrevista al Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal, la que permitió conocer cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección en la empresa objeto de investigación y poder comparar información proporcionada por los colaboradores de la Vicepresidencia de Carga.

Antes de realizar la investigación de campo en la empresa, se realizó una prueba piloto en el mes de noviembre del 2012, donde se utilizaron cuestionarios diseñados para la investigación, aplicándolas a 5 colaboradores de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala. Con la finalidad de comprobar la veracidad y la comprensión de los instrumentos, para obtener la información objetiva e identificar la situación actual.

Tomando en cuenta que la Vicepresidencia de Carga en Guatemala está conformada por nueve puestos y veinticinco colaboradores, se hizo necesario realizar un censo que permitió entrevistar al total de la población para obtener datos confiables y poder así conocer el proceso actual de reclutamiento y selección de personal.

Es importante mencionar que se realizaron dos tipos de cuestionarios, una para los mandos ejecutivos y medios y otra para el personal operativo, esto con la finalidad de contar con los puntos de vista, comentarios y no dejar por fuera ningún dato importante que los colaboradores pudieran proporcionar.

Se solicitaron dos días para aplicar la metodología, se entregaron los cuestionarios al personal, las entrevistas y observación directa se realizaron de acuerdo a la programación realizada por el Gerente Regional de Ventas.

Con la observación directa fue posible realizar una comparación con los datos recopilados en los cuestionarios y entrevistas.

La investigación se llevó a cabo en los meses de noviembre 2012 y enero 2013.

## **2.2 Antecedentes de la empresa y vicepresidencia objeto de investigación**

La aerolínea comercial surge en el año de 1930, fue fundada como compañía de transportes aéreos centroamericanos en la ciudad de Tegucigalpa, república de Honduras, por un neozelandés, como una empresa de servicio mixto (pasajeros y carga). En 1945 se trasladó a su sede a la república de El Salvador, lugar donde se modernizó y expandió. Hasta el año 2009 la empresa se conformaba por cuatro aerolíneas originarias de El Salvador, Costa Rica, Guatemala y Perú.

En el 2009 se forma una organización más robusta, conformando un holding (conglomerado) con una empresa colombiana donde se unen a la organización cuatro aerolíneas más, dos de origen colombiano, una de origen ecuatoriano y una de origen brasileño.

El conglomerado cuenta con una moderna flota de más de 100 aviones y más 16,000 empleados. La organización se dedica al transporte de carga y pasajeros.

La Vicepresidencia de Carga, ofrece el servicio de transporte de carga utilizando aeronaves de pasajeros y aeronaves específicas para el envío de carga. Esta vicepresidencia busca maximizar la contribución neta de carga mediante el desarrollo de ventajas competitivas y la optimización de los recursos de la empresa.

La necesidad de esta investigación obedece a que una línea aérea comercial, requiere de personal altamente calificado, por lo que la vicepresidencia de talento humano es la responsable del proceso de admisión de personas, teniendo como objetivo desarrollar un vínculo de confianza y compromiso del personal, facilitando una cultura organizacional enfocada en el cliente, alineada con los objetivos de la empresa.

## **2.2.1 Filosofía empresarial**

- Misión: “Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad”.
- Visión: “Ser preferidos por los viajeros y clientes del mundo que vuelan o hacen envíos dentro, desde o hacia Latinoamérica”.

### **2.2.1.1 Valores de la empresa**

- a. “Seguridad: Nos aseguramos que cada viaje y transporte de carga sea seguro de principio a fin.

- b. Honestidad: Actuamos con respeto hacia los demás.
- c. Pasión y calidez: Ganamos la confianza de nuestros clientes.
- d. Un equipo: Somos solo un equipo y nos apoyamos unos a otros.
- e. Excelencia: Estamos comprometidos con nuestra organización”.

### **2.2.3 Objetivos estratégicos**

“La organización enfoca sus actividades en los siguientes objetivos:

- a. Seguridad: Empezar acciones para mejorar y corregir resultados.
- b. Rentabilidad: Generar beneficios adicionales a la organización.
- c. Servicio al cliente: Factor clave para ganar la preferencia de nuestros clientes”.

Fuente: Gerente Regional de Ventas, noviembre 2012 y enero 2013.

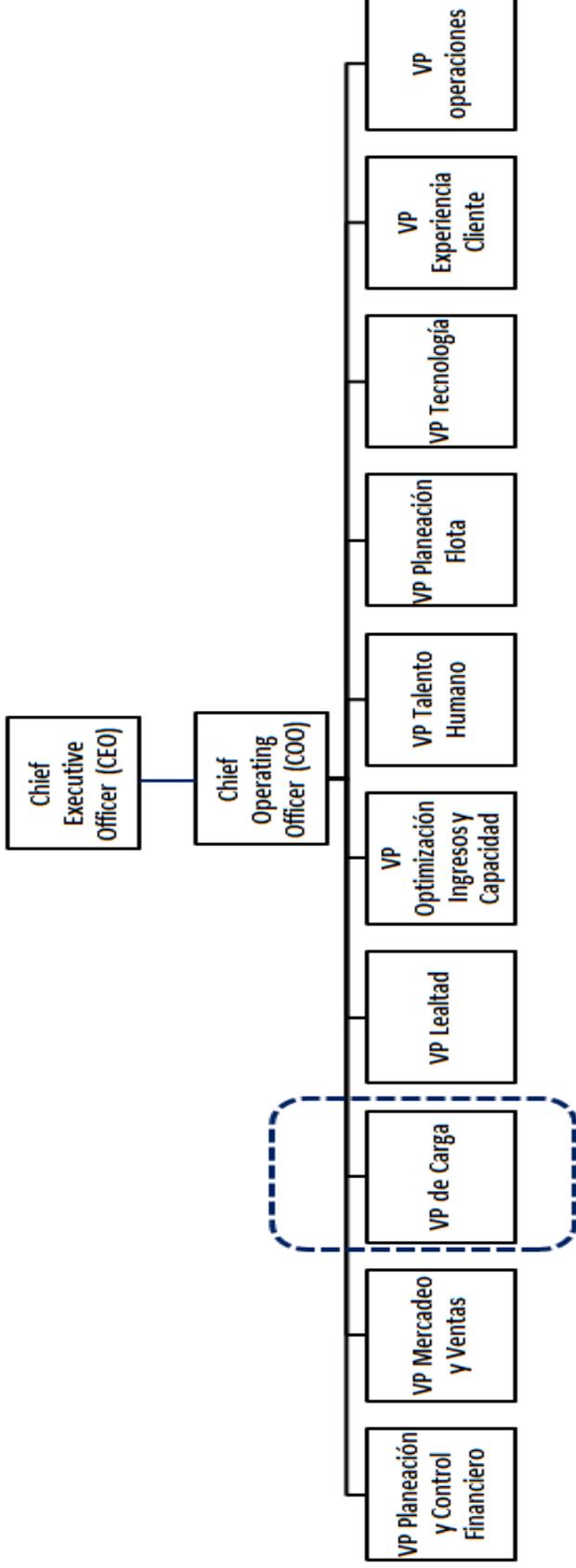
### **2.2.4. Estructura organizacional**

Actualmente la empresa está liderada por el Chief Executive Officer (CEO) y el Chief Operating Officer (COO) cuya sede se encuentra en Colombia. La CEO se divide en Vicepresidencias y éstas a su vez en Direcciones y Gerencias, las cuales están ubicadas en diferentes ciudades, dependiendo de dónde se haya registrado el puesto de trabajo. Las Vicepresidencias se encuentran ubicadas en Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Colombia y Perú.

Por el tamaño y la cantidad de posiciones de trabajo de la empresa objeto de investigación, solamente se ejemplificaron los siguientes:

- a. CEO
- b. COO
- c. Vicepresidencias: Se utilizará la abreviación VP para denominarlas

**Gráfica 10**  
**Organigrama Nominal Actual Línea Aérea Comercial**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

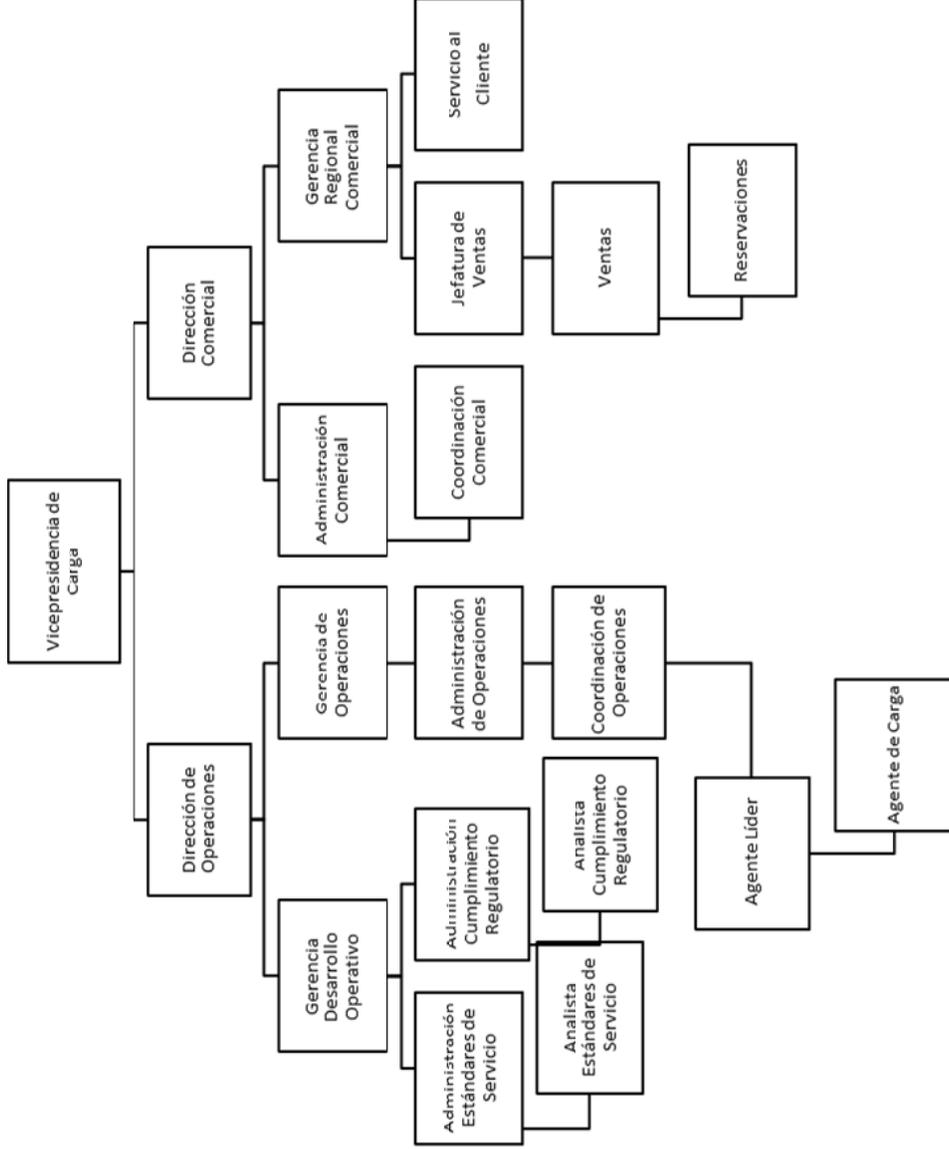
 Vicepresidencia objeto de investigación.

#### **2.2.4.1 Organigrama de la Vicepresidencia de Carga**

A continuación se presenta la estructura organizacional de la Vicepresidencia de Carga.

La Gerencia de Regional de Ventas, se encuentra ubicada en Guatemala, y es la representante de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala.

**Gráfica 11**  
**Organigrama Nominal Actual Específico de la Vicepresidencia de Carga de la Línea Aérea Comercial**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

#### 2.2.4.2 Distribución de colaboradores de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala

A continuación se presenta la distribución del personal de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, dicha vicepresidencia tiene representación de la Dirección Comercial y Dirección de Operaciones, en el cuadro se detalla el nombre de cada uno de los puestos:

**Cuadro 1**  
**Distribución de colaboradores de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala**

<b>Dirección Comercial</b>	<b>No. de Empleados</b>
Gerente Regional de Ventas	1
Administrador Comercial	2
Coordinador Comercial	2
Jefe de Ventas	1
Agente de Servicio al Cliente	10
<b>Dirección de Operaciones</b>	
Administrador de Estándares de Servicio	1
Administrador de Operaciones	2
Coordinador de Operaciones	1
Líder de Operaciones	5
<b>Total de colaboradores</b>	<b>25</b>

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

Es importante mencionar que el personal operativo (supervisores y agentes de carga operativos) son subcontratados. Motivo por el cual no se describen en el cuadro anterior.

El servicio de la empresa subcontratada lo realiza el Director de Operaciones cada cierto tiempo estipulado, para verificar si el contrato es renovable o se busca otra alternativa de servicio.

### **2.3 Situación actual de la vicepresidencia de carga**

Actualmente la empresa cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos en Guatemala, quien se encarga del proceso de reclutamiento y selección de personal a través del Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal. El proceso se realiza utilizando un sistema tradicional.

Al no contar con procedimientos establecidos y estandarizados para el proceso de reclutamiento y selección de personal, el mismo se torna un tanto desorganizado e informal, lo cual afecta uno de los objetivos principales de la organización que es el servicio al cliente. Lo antes mencionado puede ser el causante de la alta rotación de personal de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala.

La Gerente de Ventas Regional indicó que contar con el equipo de Servicio al Cliente (donde existe mayores desvinculaciones) en la mayoría de ocasiones incompleto, tiene como consecuencia una doble carga de trabajo para los agentes de servicio al cliente y/o pago de horas extras a agentes de carga, que pertenecen a la Dirección de Operaciones y brindan apoyo a la unidad en mención, así como el tiempo que se invierte en capacitar al personal de nuevo ingreso.

#### **2.3.1 Análisis de rotación de personal**

Es importante mencionar que la aplicación de un ineficiente proceso de contratación de personal ha presentado dificultades en Vicepresidencia de

Carga. La Gerente Regional de Ventas indicó que una de estas dificultades que han afrontado es el índice de rotación de personal.

En ocasiones se contrata personal que al poco tiempo se retira de la organización debido a la carga laboral, extensos horarios de trabajo y otros no cuentan con las habilidades o conocimientos requeridos para el puesto de trabajo, por lo que deben desvincularse de la empresa.

El equipo de servicio al cliente está conformado por colaboradores jóvenes que asisten a la universidad. Al prolongarse los horarios de trabajo, aunque se pagan horas extras, estos prefieren retirarse para no perder la oportunidad de continuar sus estudios.

Para poder comprobar lo mencionado por la Gerente Regional de Ventas, fue necesario realizar el cálculo de índice de rotación de personal de la Vicepresidencia de Carga. Éste se basa en el volumen de ingresos y salidas del personal y los recursos humanos disponibles en la vicepresidencia objeto de investigación durante un período determinado.

Para poder realizar el cálculo se solicitó al Gerente Regional de Ventas los datos de los movimientos de personal (entradas y salidas) que se registraron y el número de empleados existentes actualmente, para lo cual se tomó como base el período de enero a diciembre 2012. La Vicepresidencia de Carga está conformada por 9 puestos de trabajo y 25 colaboradores.

Al obtener la información se procedió a realizar el cálculo correspondiente.

A continuación se muestra el índice de rotación mensual durante el período de enero a diciembre del 2012.

**Cuadro 2**  
**Distribución de colaboradores de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, por mes en el año 2012**

Meses	Ingresos	Salidas	inventario inicial	inventario final	(I+S)/2	(I <sub>o</sub> + I <sub>f</sub> )/2	Índice de Rotación
Enero	0	0	7	7	0	7	0.00%
Febrero	1	2	7	6	2	6.5	30.77%
Marzo	0	1	6	5	0.5	5.5	9.09%
Abril	0	1	5	4	0.5	4.5	11.11%
Mayo	1	0	4	5	1	4.5	22.22%
Junio	0	0	5	5	0	5	0.00%
Julio	0	1	5	4	0.5	4.5	11.11%
Agosto	0	0	4	4	0	4	0.00%
Septiembre	0	2	4	2	1	3	33.33%
Octubre	1	0	2	3	0.5	2.5	20.00%
Noviembre	1	0	3	4	0.5	3.5	14.29%
Diciembre	2	0	4	6	1	5	20.00%
<b>TOTAL</b>	6	7	56	55	7.5	55.5	<b>13.51%</b>

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

### Fórmula

$$IR = [\text{Inventario inicial} + \text{inventario final}] / 2$$

### Dónde:

IR= Índice de rotación

I<sub>o</sub>= Inventario inicial

I<sub>f</sub>= Inventario final

### Resolución de la fórmula para todo el año

$$IR = 7.5/55.5 = 13.51 \text{ se aproxima a } 14\%$$

IR= 14%

El índice de rotación para la Vicepresidencia de Carga de la línea área comercial con representación en Guatemala es del 14%, el cual es alto, teniendo en cuenta que es una vicepresidencia conformada por 25 personas, se tiene una ausencia continua de 2 personas.

La Unidad de Servicio al Cliente es la más afectada y al verificar el detalle por mes se puede observar que febrero, mayo y septiembre fueron los más críticos. Únicamente en enero, junio y agosto no se registraron desvinculaciones en la vicepresidencia objeto de investigación, sin embargo no se llenaron las plazas vacantes.

La Gerente Regional de Ventas indicó que la unidad en mención siempre requiere ayuda del personal operativo para completar el equipo de trabajo, al cual se le pagan horas extras, y que se puede observar como el reclutamiento y selección de personal no cumple en brindar a tiempo, las personas requeridas para contar con un equipo completo.

El personal que brinda apoyo de la unidad de servicio al cliente, corresponde al área operativa, mismo que es subcontratado. Por lo que en temporadas altas (de mayor demanda del servicio) se deben hacer negociaciones especiales con la empresa que brinda servicio, para poder disponer del personal que completa el equipo de servicio al cliente.

La Gerente de Ventas Regional expresó su preocupación, ya que en los planes de mediano plazo se tiene contemplado que la Unidad de Servicio al Cliente atienda a por lo menos 4 países más. Por lo que es imperativo contar con equipo completo, estable y que cuente con las habilidades, conocimientos y

actitudes necesarias para poder cumplir las expectativas de la organización y los clientes.

### **2.3.2 Proceso de admisión de personas**

La empresa utiliza un proceso tradicional que no se acopla a las necesidades de la organización ya que no atrae a las personas con las actitudes, conocimientos y habilidades para desempeñar un puesto de trabajo de acuerdo a los requerimientos necesarios.

#### **2.3.2.1 Proceso de reclutamiento**

Con base en la investigación realizada en la línea aérea comercial con representación en Guatemala, se presentan los resultados de la investigación.

Actualmente la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal utiliza un sistema tradicional para realizar el proceso de reclutamiento. Este da inicio cuando se presenta la solicitud para llenar una plaza vacante. El solicitante contacta al Coordinador por correo electrónico, para que inicie el proceso de contratación.

En la solicitud, se debe indicar los requisitos necesarios para el puesto, esto debido a que los perfiles con los que cuenta la coordinación son básicos y carecen de información real y actualizada, motivo por el cual no son utilizados.

El perfil y descriptor de puesto constituyen la base para determinar cuáles son los requisitos indispensables que debe tener el candidato para aplicar al puesto vacante. La desactualización de estos repercute en la contratación de personas, ya que tendrá como consecuencia personal que no cumplirá con los objetivos del puesto y por ende de la empresa.

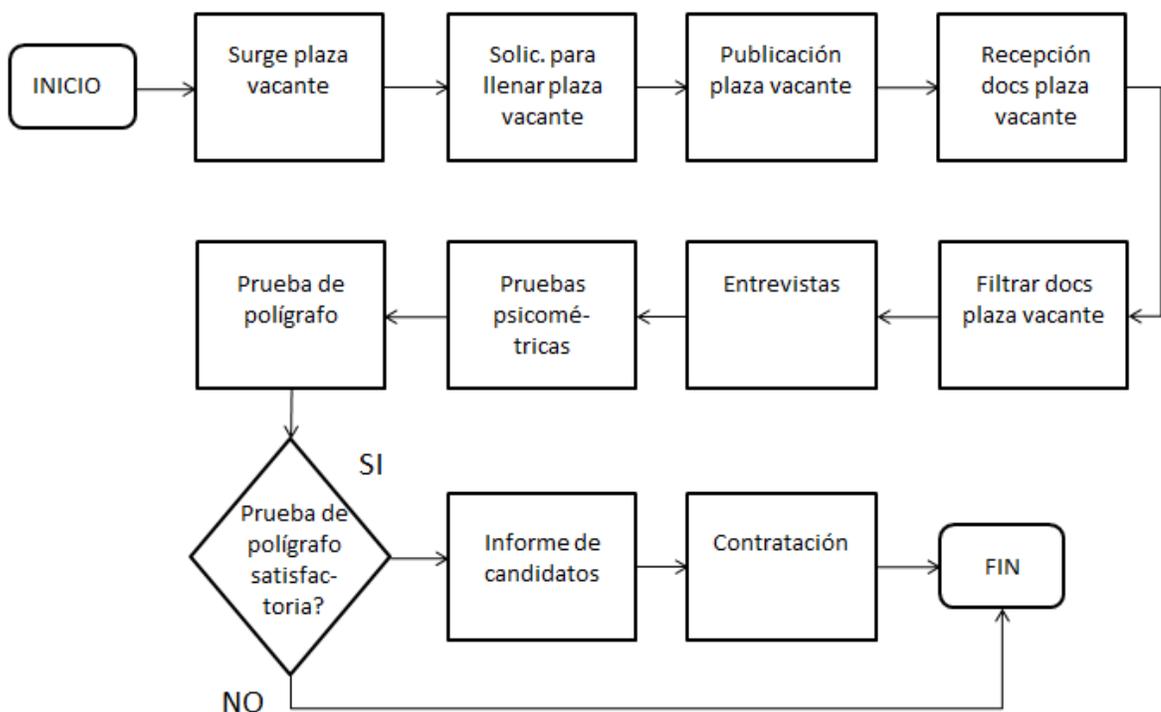
Al contar con la información de la plaza disponible, el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal inicia la publicación de la plaza vacante.

El tiempo de respuesta estipulado por Recursos Humanos desde que se recibe la solicitud hasta la contratación es de 28 días hábiles.

Para mayor facilidad de comprensión sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa objeto de investigación, se realiza el siguiente diagrama:

**Diagrama 1**

**Proceso de reclutamiento y selección de personal de una línea aérea comercial con representación en Guatemala**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

**a. Reclutamiento interno y externo**

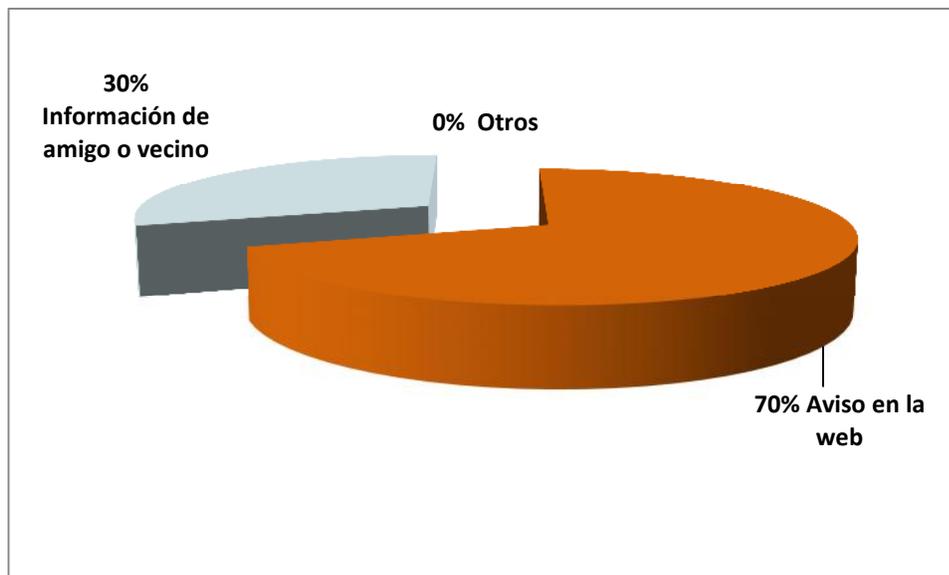
El coordinador indicó que para la organización es importante promover al personal, por lo que cuenta con una política de promoción interna, donde se indica que los empleados serán la primera opción para llenar la plaza vacante, de no encontrarse los conocimientos, habilidades y experiencia requerida, se procederá a buscar recurso humano fuera de la organización. No obstante para llenar una plaza de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, se ha contratado personal externo únicamente. Por lo que la política no se cumple y afecta negativamente a los empleados que desean ser tomados en cuenta para el puesto.

Como medio externo la empresa utiliza sitios web de trabajo , por constituir una herramienta gratuita o de bajo costo Utiliza el periódico solamente para buscar personal operativo para puestos de mecánicos de aviación y tripulantes de cabina (sobrecargo/aeromoza(a)).

El coordinador indicó que es menos costoso para la organización utilizar sitios web para captar personal.

Lo anterior fue confirmado por los empleados, tal como lo indica la siguiente gráfica.

**Gráfica 12**  
**Técnicas de reclutamiento**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

Nunca se utiliza el medio interno, todo el personal que labora actualmente se enteró de la plaza vacante por medio de la herramienta que la Coordinadora mencionó durante la entrevista.

La mayoría del personal indicó haberse enterado de la vacante cuando buscaron información en un sitio web de empleos, solamente un pequeño porcentaje de las personas indicaron haberse enterado de la plaza por medio de un amigo o vecino. La Gerente Regional de Ventas, el Jefe de Ventas y el Administrador de Operaciones han recibido en su oficina o vía teléfono reclamos de áreas de la VP de Carga y fuera de ésta, solicitando información del porqué la plaza no fue publicada para el personal interno, ya que dicho personal interno desea optar a dichas plazas vacantes.

Los mandos ejecutivos y medios de la VP de Carga, indicaron que al encontrar personal idóneo dentro de la organización para ocupar las plazas vacantes de

Servicio al Cliente, se podrían ahorrar tiempo y esfuerzos en el entrenamiento del recurso humano, ya que estos han pasado por la fase de inducción y conocen los objetivos de la organización, por lo que facilitaría alinear al personal al rol que cumple la VP de Carga.

Existe inconveniente al limitar los medios de reclutamiento, ya que en la actualidad las empresas que requieren personal de servicio al cliente utilizan más de tres medios de reclutamiento (sitios web, periódico, anuncios de radio y anuncios en la vía pública). Lo que tiene como consecuencia que la organización objeto de investigación solamente cubra un porcentaje pequeño del recurso humano disponible; se debe tener en cuenta que en Guatemala existe un gran número de empresas del sector servicio que se enfocan en la búsqueda de recursos para brindar servicio al cliente.

Dichas organizaciones se esfuerzan para que sus anuncios sean atractivos y sean vistos por el recurso humano disponible, con la finalidad de captar mayor número de candidatos a cubrir la plaza disponible.

Como se mencionó anteriormente, la empresa prefiere invertir en técnicas menos costosas, lamentablemente los resultados no son los esperados y las personas no son idóneas para cubrir las plazas vacantes.

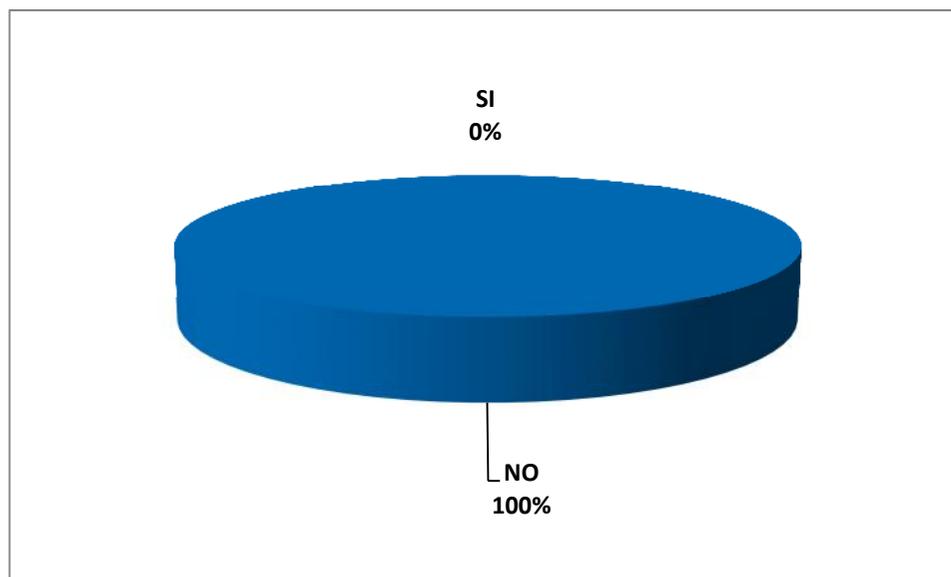
La Gerente Regional de Ventas indicó que no hay justificación para utilizar solamente un medio para reclutar personal y que se debería cumplir la política de la empresa para tomar en cuenta al personal interno. Adicionalmente indicó que el beneficio de atraer personal con la experiencia, conocimientos y habilidades requeridas justifica el costo de ampliar los medios de reclutamiento de personas.

También indicó que los beneficios de buscar personal idóneo disminuirían el tiempo que se invierte en brindar capacitaciones constantes.

Recursos Humanos no ha tomado en cuenta lo importante de disminuir el índice de rotación de personal, enfocándose solamente en los costos de invertir en más de una técnica de reclutamiento, habiendo pasado por alto uno de los valores de la empresa que es el servicio al cliente.

Un dato importante de mencionar es que la Coordinadora de Reclutamiento y Selección de Personal, indicó que ha recibido entrenamiento esporádico para el tema de reclutamiento y selección de personal. Por otro lado, la Gerente Regional de Ventas indicó que en algunas ocasiones, ella u otros jefes han realizado el proceso de reclutamiento por su cuenta. Por lo que se procedió a preguntar a los jefes de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala si Recursos Humanos les ha brindado capacitación sobre el tema.

**Gráfica 13**  
**Capacitación para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

Se corroboró que efectivamente no cuentan con capacitación del tema en mención. El proceso lo han realizado más de una vez sin tomar en cuenta a Recursos Humanos y por ende sin herramientas necesarias para realizar un proceso de contratación satisfactorio. Los mandos ejecutivos y medios indicaron que mientras el tiempo de Reclutamiento y Selección de Personal no se cumpla, continuarán realizando la contratación de personas por su cuenta e informarán a Recursos Humanos cuando tengan el candidato seleccionado para cumplir únicamente con la firma de contrato de la persona.

El Gerente Regional de Ventas indicó que la Dirección Comercial de Carga apoya esta práctica.

El Jefe de Ventas indicó que están conscientes que existe un área dedicada específicamente al reclutamiento y selección de personal pero el apoyo de ésta no se apega a las necesidades de la organización.

Otro factor que se analizó fue:

### **Documentación requerida**

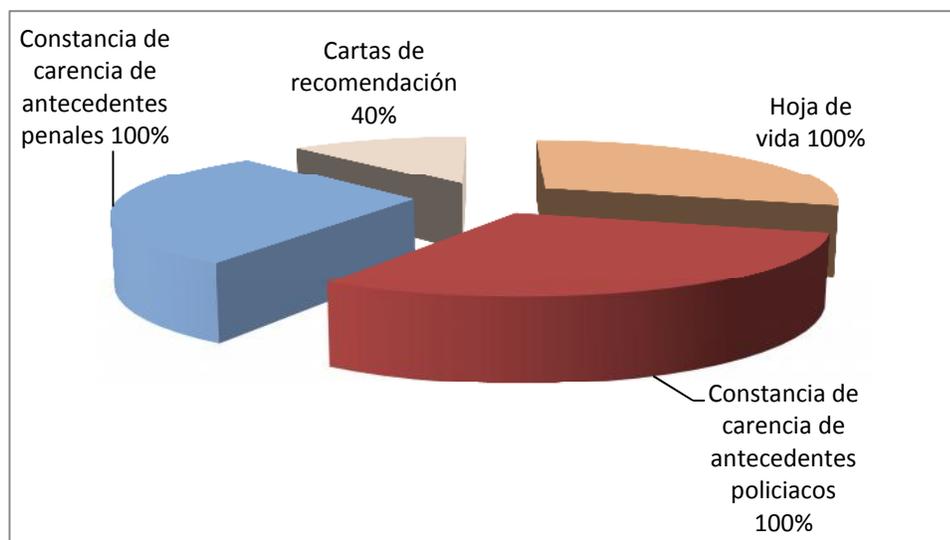
La empresa se enfoca en la carencia de antecedentes policíacos y penales, así como la hoja de vida para cada uno de los puestos vacantes en la organización. Esto debido a que en la fase final del proceso de selección de personas se requiere sin excepción alguna que el personal pase la prueba de polígrafo. Por lo que consideran que la persona que no cuenta con los documentos antes mencionados pueden tener un alto porcentaje de probabilidad de no pasar satisfactoriamente la prueba de polígrafo. Esta prueba no puede ser omitida ya que es una política organizacional la cual se implementó en el año 2004. En Guatemala, es una prueba legal por lo que no se incumple con los derechos de las personas.

La Gerente Regional de Ventas mencionó durante la entrevista que para puestos administrativos no debería ser requerida la prueba de polígrafo y debería ser importante enfocarse en corroborar recomendaciones de empresas donde el solicitante laboró anteriormente, que permitan ratificar su experiencia, trayectoria laboral, entre otros.

Es necesario destacar que debido a la falta de requisitos actualizados en el descriptor y perfil de puesto, los aspirantes a la plaza vacante presentan diversa o escasa información y de igual manera son tomados en cuenta para la fase de selección de personal. Éste es otro factor para que el personal idóneo que requiere la organización no sea filtrado adecuadamente en el proceso de reclutamiento.

A continuación se presenta información con los datos que reflejan los documentos solicitados por la empresa.

**Gráfica 14**  
**Documentos requeridos para solicitar la plaza vacante**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

Como se puede observar la carencia de antecedentes penales y policíacos fueron solicitados a todos los empleados, a diferencia de las cartas de recomendación, éstas no fueron presentadas por todos los colaboradores en funciones.

Los requerimientos de documentación no son estándar en el proceso de reclutamiento y se convierte en otro factor de riesgo, ya que la papelería no está completa de acuerdo a los requisitos mínimos necesarios.

La Gerente de Regional de Ventas indicó que al personal que se ha contratado fuera del procedimiento de reclutamiento y selección de personal establecido por Recursos Humanos, no se le ha solicitado cartas de recomendación, ya que el personal fue sugerido por personas cercanas y confiables. Se limitaron a solicitar la hoja de vida y constancias de antecedentes penales y policíacos, esto con la finalidad que Recursos Humanos no tuviera ninguna opción para negar la entrada de este personal a la organización, ya que los antecedentes policíacos y penales son exigidos sin excepción alguna durante el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza Recursos Humanos.

### **2.3.2.2 Proceso de selección**

Al finalizar con el proceso de reclutamiento, los aspirantes que llenan los requisitos del puesto, inician la fase del proceso de selección de personal. Ésta es la fase que permite a la empresa contratar el personal idóneo, es decir que cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cumplir los objetivos de la organización. Ésta implica una serie de pasos, los cuales consisten en: determinación de candidatos que cumplen requisitos, entrevistas, pruebas psicométricas, prueba de polígrafo, como ya se mencionó anteriormente, este no puede obviarse ya que es una política de la organización y contratación.

#### **a. Determinación de candidatos que cumple requisitos**

Se realiza un filtro de información, para descartar al personal que no cuenta con los requisitos mínimos solicitados para que puedan pasar a la fase de entrevistas. No obstante esto contradice la información ya indicada en la gráfica No. 14 ya que esta refleja que no todo el personal que labora en la organización cumplió con los requisitos de documentación establecidos en el anuncio de la plaza vacante.

Al tener las solicitudes que aplican a la posición disponible se pasa a la etapa de entrevista.

#### **b. Entrevista**

El Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal indicó que en esta fase se cuenta ya con el personal que fue seleccionado para la entrevista. Se concreta una cita con la finalidad de corroborar la información enviada por el solicitante.

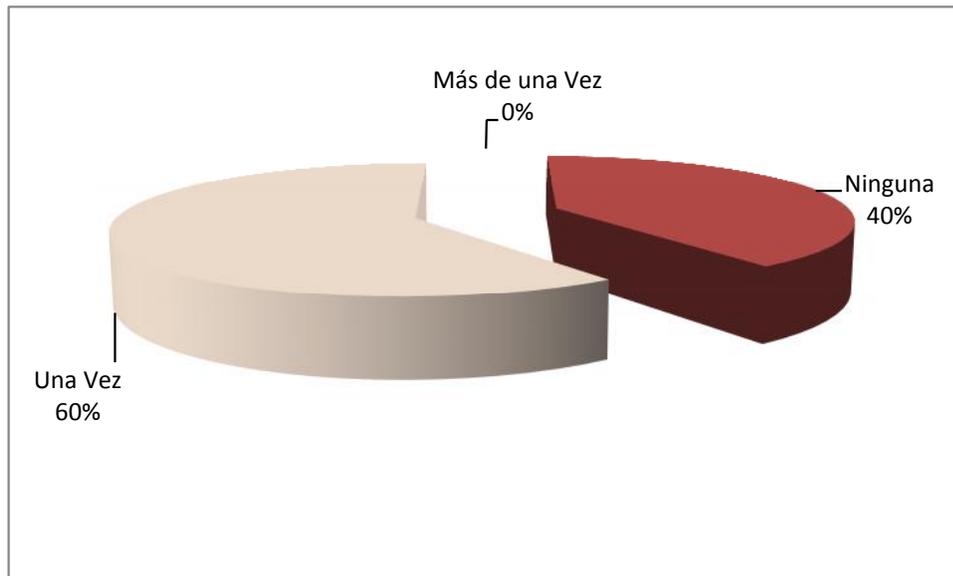
El Coordinador mencionó que la entrevista se basa en preguntas del historial profesional de la persona. Es importante mencionar que si se contara con perfiles de puesto idóneos, la entrevista abarcaría puntualmente aspectos necesarios de la plaza y no se limitaría al historial del recurso humano.

La fase de entrevista, debido a la carencia de una entrevista estructurada y acorde al perfil del puesto, es difícil identificar las habilidades, capacidades y conocimientos de los candidatos para cada una de las funciones reales que exige el puesto.

En la siguiente gráfica se puede observar que no todo el personal fue entrevistado por el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal.

### Gráfica 15

#### Entrevistas realizada por el representante de Recursos Humanos antes de ser contratado.



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

Parte del personal que conforma la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, indicaron que no fueron entrevistados por el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal. Lo cual pone en evidencia que parte de la población de Servicio al Cliente no realizó el procedimiento de reclutamiento y selección de personal establecido por Recursos Humanos.

La otra parte que conforma el equipo de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, si pasó una entrevista de Reclutamiento y Selección de Personal, pero no con su jefe directo.

La Gerente Regional de Ventas, Administrador de Operaciones de Carga y Ejecutivo de Ventas indicaron que es necesario que se tome en cuenta a los jefes del área (solicitantes) en esta fase ya que es necesario conocer a los

aspirantes. Mencionaron que podría haber una entrevista inicial o una segunda entrevista antes de tomar la decisión de contratación en la cual deberían participar.

Debido a la información antes mencionada, se procedió a investigar cuantas personas fueron entrevistadas por su jefe directo. A continuación se presenta la información recopilada.

**Gráfica 16**  
**Personas entrevistadas por su jefe directo**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

Al analizar los datos recolectados, se puede constatar que no todas las personas indicaron que fueron entrevistadas por su jefe directo, se pudo constatar lo dicho por la Gerente Regional de Ventas, quién mencionó que es necesario participar activamente en el proceso de selección de personas, siendo lo correcto que el solicitante para llenar la plaza vacante realice una entrevista al recurso humano que el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal ha tomado en cuenta como candidatos a la plaza vacante.

En el proceso actual, no se toma en cuenta a los jefes de las áreas que ha solicitado a Recursos Humanos llenar las plazas vacantes.

Otro punto importante que mencionó el Gerente Regional de Ventas es la importancia de llenar las plazas vacantes en el tiempo estipulado por Recursos Humanos que es de 28 días hábiles.

En varias ocasiones no se tuvo respuesta después de 42 días hábiles de haber realizado la solicitud a Recursos Humanos, por lo que los mandos ejecutivos y medios de la Vicepresidencia de Carga han procedido a realizar el reclutamiento y selección de personal por su cuenta.

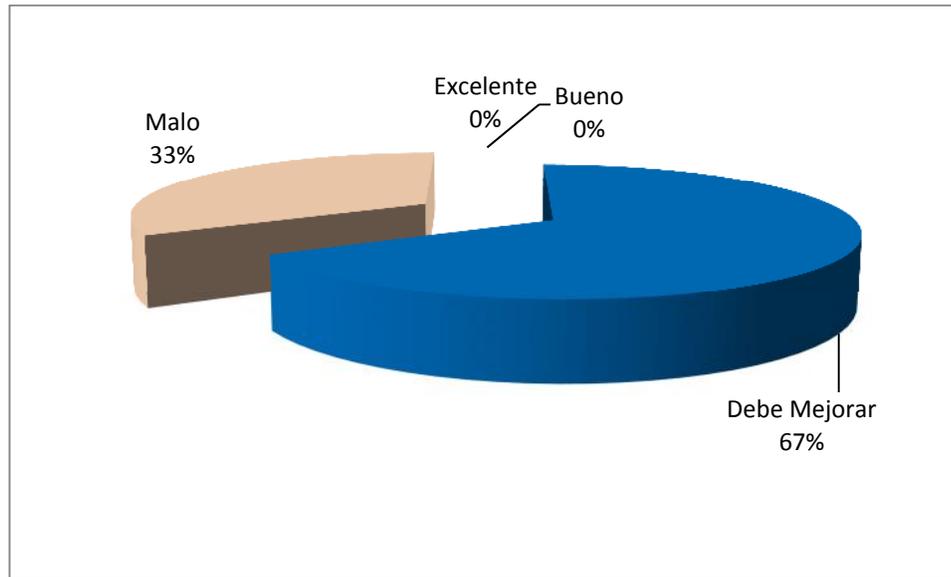
Al tener seleccionado al candidato idóneo fue trasladada la decisión a Reclutamiento y Selección para que procediera a la inmediata contratación.

Recursos Humanos recibió la información y fue denegada la acción realizada por la Gerente Regional de Ventas, el caso fue escalado al Gerente de Recursos Humanos con todas las pruebas necesarias que avalaron la decisión tomada por la Gerente Regional de Ventas, tales como periodo de incumplimiento para llenar la plaza vacante, las horas extras pagadas al personal de servicio al cliente, así como a Agentes de Operaciones que proporcionaron apoyo durante la ausencia del personal que debía cubrir la plaza vacante.

A continuación se ejemplifican los comentarios sobre el tiempo de respuesta del área de Reclutamiento y Selección de Personal.

**Gráfica 17**

**Tiempo de respuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal**



Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

La calificación negativa predominó en la respuesta del personal de mandos ejecutivos y medios. Este factor se suma a la cadena de acciones inapropiadas para la contratación idónea de personal, que no permiten cumplir con los objetivos mínimos de la organización. Adicionalmente la duplicidad de esfuerzos ya que el procedimiento de selección de personal se realiza por dos fuentes diferentes, lo cual es inapropiado ya que la organización cuenta con una Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal establecida y estructurada.

**c. Pruebas psicométricas**

El Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal indicó que con estas pruebas buscan conocer la conducta de las personas. Menciona que estos exámenes son herramientas importantes para conocer las aptitudes individuales del recurso humano.

La Gerente Regional de Ventas indica que se debería incluir el tema de inteligencia emocional para puestos específicos, servicio al cliente debería ser uno de estos, ya que al tener contacto directo con el cliente, se expone al recurso contratado a distintas clases de clientes y es necesario enfrentar casos de una manera oportuna.

#### **d. Prueba de polígrafo**

Es una política de la aerolínea que se realiza en la fase final de selección de personal, la cual se utiliza en todas la sedes de la organización y consiste en una prueba legal y permitida por el país donde opera la empresa. En cada país se tiene un registro de las empresas avaladas para realizar este tipo de prueba.

Como excepción se encuentra España, esto por normativas del país, en este caso el personal tiene una entrevista con el Jefe de Seguridad, quién se encarga de conversar con la persona y realizar el reporte de la misma y enviar la información a recursos humanos.

El Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal indicó que en la prueba de polígrafo se registra las variaciones de presión arterial, ritmo cardiaco, frecuencia respiratoria. Con esta prueba la empresa pretende descartar cualquier posibilidad de contratar a personal que no cumpla con las expectativas de la organización.

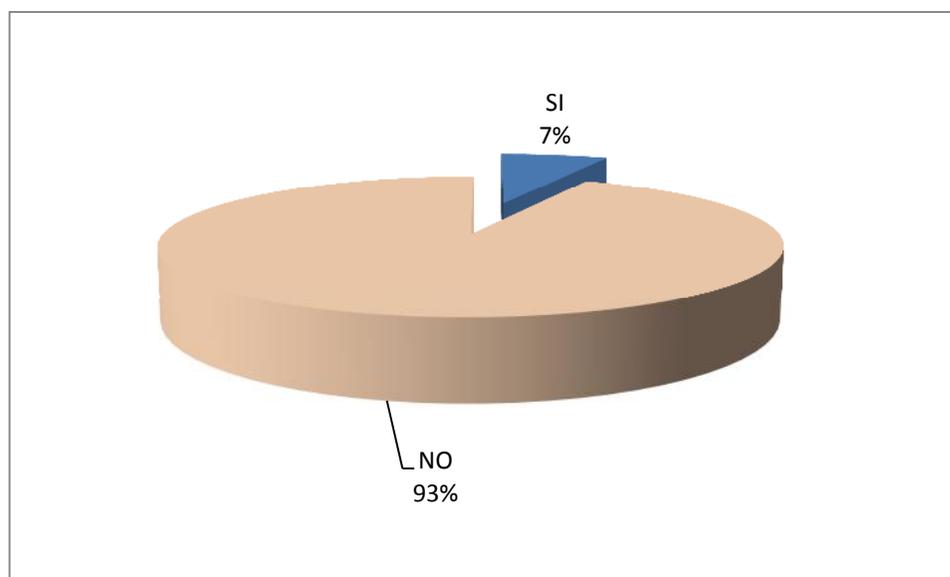
Los aspirantes pueden tomar la decisión de no realizar la prueba de polígrafo, si este fuera el caso, la persona es descartada inmediatamente del proceso de selección. Las personas que están de acuerdo en realizar la prueba de polígrafo, deben asumir el costo y si están de acuerdo se les agenda una cita con la empresa designada por la aerolínea.

Hasta esta fase del proceso el personal puede cumplir con todos los requisitos necesarios, pero si el resultado de la prueba de polígrafo o entrevista con Jefe de Seguridad, según aplique, tiene como resultado que la persona no es idóneo para ser contratada, inmediatamente es descartada del proceso de selección.

Como se mencionó anteriormente la Gerente Regional de Ventas indicó que esta prueba debería aplicarse para ciertos puestos de trabajo y en el caso de servicio al cliente no debería ser necesaria.

Adicionalmente los jefes volvieron a mencionar que no son tomados en cuenta durante la fase de reclutamiento y selección. Por lo que se ignora si existe inconveniente durante el proceso y si se cuenta con un número suficiente de candidatos. A continuación se ejemplifica dicha información.

**Gráfica 18**  
**¿Talento Humano lo toma en cuenta durante el proceso de reclutamiento y selección, antes de brindar opciones de contratación?**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

Los mandos ejecutivos y medios indicaron que siempre que se realiza una solicitud para llenar una plaza vacante, se le recuerda al Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal que desean participar con una entrevista a los candidatos que se han seleccionado, antes de que se realice el informe final que Recursos Humanos hace llegar al final del proceso de selección.

Esta solicitud ha sido ignorada y no se ha recibido ninguna clase de comentarios sobre el tema.

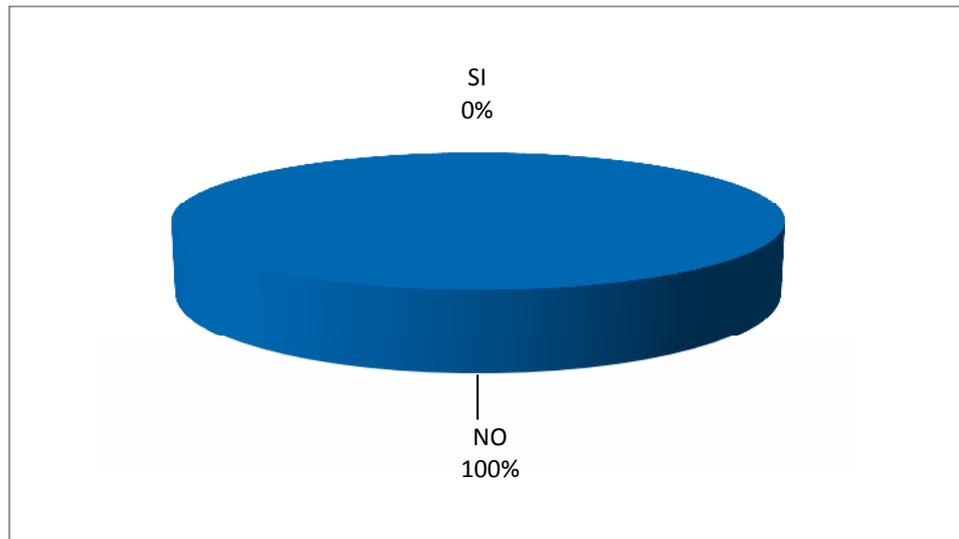
**e. Decisión de contratación**

Esta es la fase final del proceso de selección. El Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal realiza un reporte donde indica quienes son los candidatos idóneos, brindado un resumen de los resultados en cada prueba de la etapa de selección de personal. El reporte es enviado por correo electrónico al solicitante para que tome la decisión de contratación.

Recursos humanos tiene establecido presentar como mínimo 3 candidatos en el reporte presentado al solicitante.

Los mandos ejecutivos y medios de la Vicepresidencia de Carga indicaron que las opciones que envía el Coordinador no son suficientes para tomar decisiones, ya que existen ocasiones donde han presentado únicamente dos candidatos. A continuación información donde se confirma el comentario realizado.

**Gráfica 19**  
**Opciones suficientes para seleccionar candidatos idóneos**



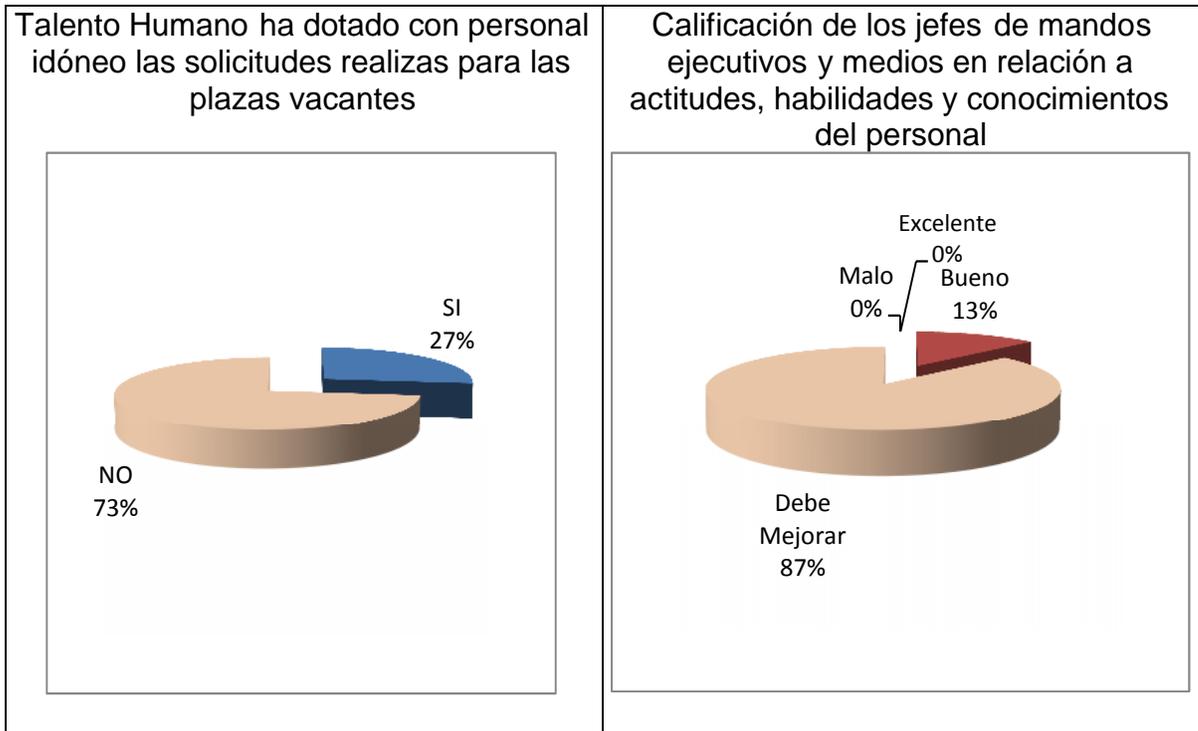
Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

Durante la entrevista realizada a la Gerente Regional de Ventas mencionó que las opciones para seleccionar al personal son limitadas, esto impide tomar una decisión oportuna.

Adicionalmente indicó que el personal no cumple con los conocimientos requeridos para el puesto y se debe solicitar más opciones para tomar la decisión de contratación.

Para verificar la información mencionada por la Gerente Regional de Ventas, se le preguntó a los mandos ejecutivos y medios sobre el tema. A continuación la información recolectada.

**Gráfica 20**  
**Personal idóneo para la unidad de servicio al cliente**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

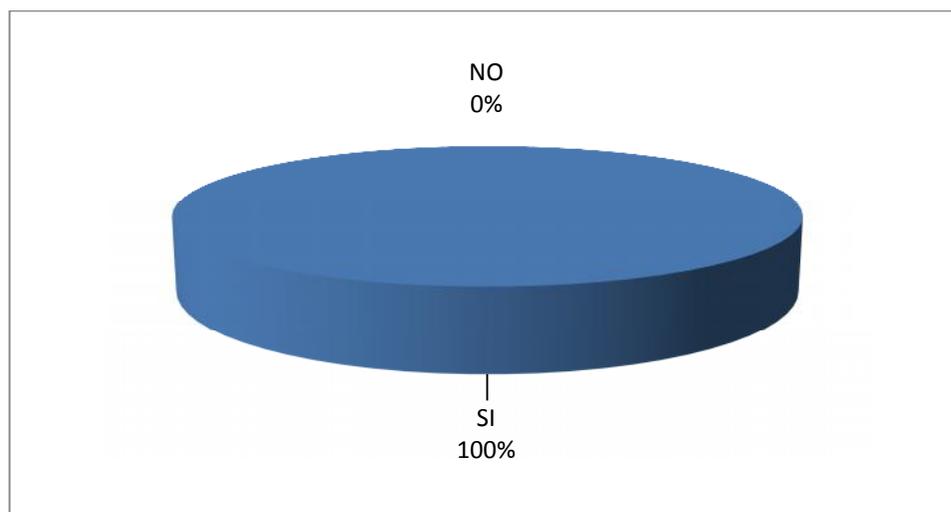
El solicitante, en base al reporte recibido toma la decisión para contratar a la persona idónea para la plaza vacante. No obstante, el reporte realizado por Recursos Humanos no garantiza que el personal cumpla con los conocimientos necesarios para cubrir la plaza vacante.

Al tomar la decisión, le envía un correo electrónico al Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal, indicando el orden de preferencia del candidato, esto por si el elegido no está disponible o no acepta la propuesta realizada por Recursos Humanos.

Posteriormente se formaliza la contratación mediante un contrato de trabajo de acuerdo a la ley vigente en Guatemala, donde se garantiza los derechos y responsabilidades de la empresa y el trabajador.

Para verificar la información, se preguntó a los colaboradores de la Unidad de Servicio al Cliente sobre la firma del contrato previo a iniciar sus labores. A continuación se presenta la información.

**Gráfica 21**  
**Firma del contrato de trabajo antes de iniciar labores**

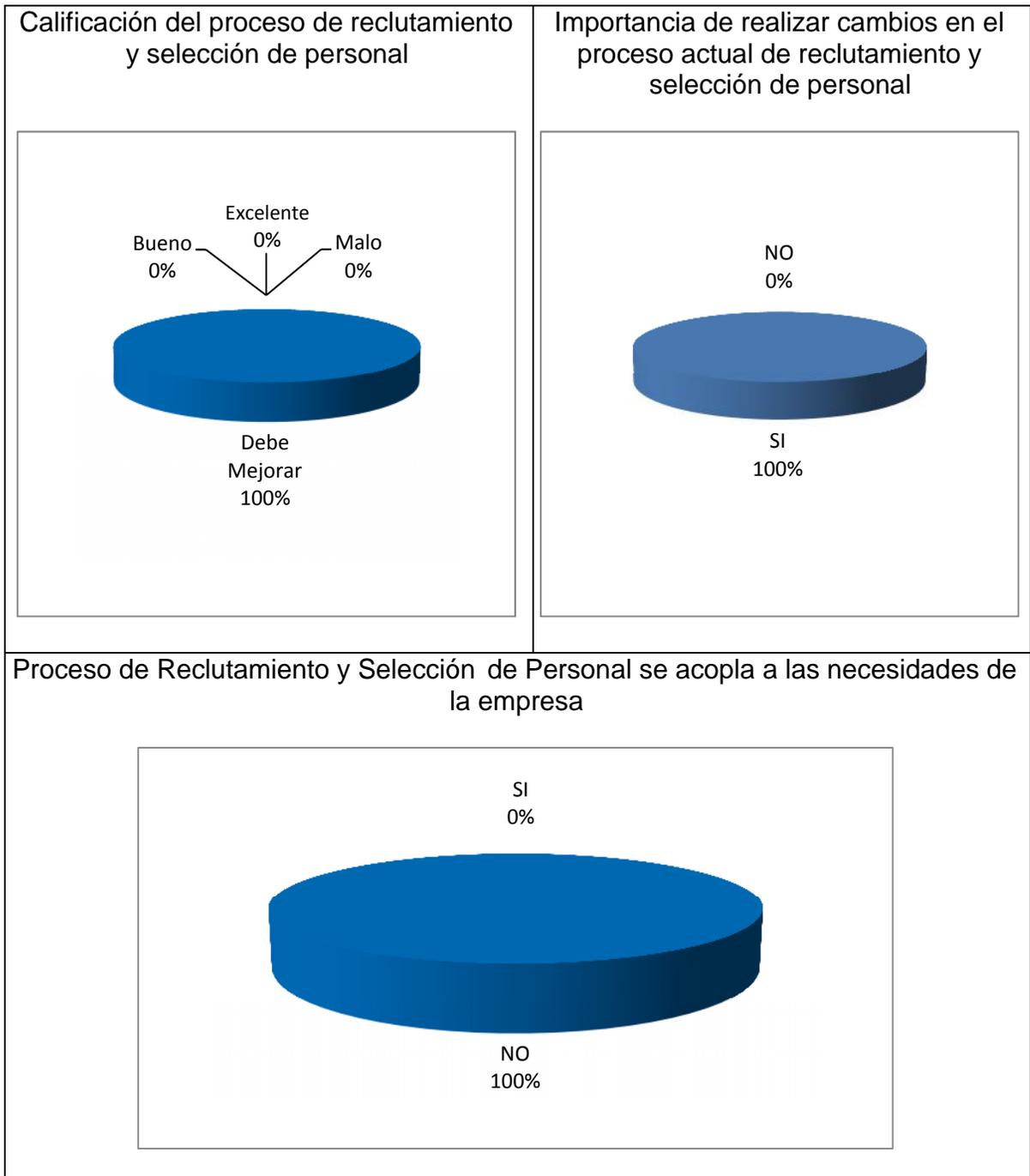


Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

El total de colaboradores de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, conformado por 25 personas, afirmaron haber firmado el contrato de trabajo antes de iniciar sus labores en la empresa., así como una explicación verbal del mismo.

Es importante mencionar tres aspectos que fueron mencionados en varias ocasiones, por los jefes entrevistados. A continuación se presenta la información recolectada.

**Gráfica 22**  
**Calificación y comentario sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal**



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

El total de los entrevistados indicó que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal debe mejorar, que es importante realizar modificaciones ya que no se ajusten a las necesidades de la empresa.

Es preocupante que durante la fase de entrevista y encuesta, los mandos ejecutivos y medios mencionaron reiteradamente la necesidad de realizar cambios en el proceso actual de admisión de personas. Esto debe ser tomado como una alarma de los problemas existentes y de los cuales no se ha tomado decisiones de mejora.

### 2.3.2.3 Costo de reclutamiento y selección de personal

El Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal indicó que no cuenta con el cálculo del costo del proceso de reclutamiento y selección de personal para una plaza disponible.

No obstante con el apoyo del Gerente de Ventas Regionales se construyeron los costos del proceso de selección y reclutamiento de personal. Adicionalmente se incluyó el costo de capacitación.

**Cuadro 3**  
**Estimación de costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la Vicepresidencia de Carga en Guatemala. Se incluye costo de capacitación**

Unidad	Admisiones	Reclutamiento (10 personas)	Costos Reclutamiento	Selección (3 personas)	Costo Selección	Capacitación (1 persona)	Costos Capacitación	Totales
Servicio al Cliente	6	Q 500.00	Q 30,000.00	Q 1,500.00	Q27,000.00	Q 1,400.00	Q 8,400.00	Q65,400.00

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

Se tomó en cuenta que durante el periodo 2012 se vincularon 6 personas a la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, en promedio son 10 personas las que

presentan su documentación en la fase de convocatoria y al final se presentan 3 candidatos para la toma de decisión de la contratación.

#### **2.4 Relación causa-efecto de la selección de personal**

De acuerdo a la investigación realizada en la línea aérea comercial, se constató que utilizan un procedimiento tradicional que no se enfoca en buscar personal con los conocimientos, habilidades, y actitudes necesarias, por lo que es factible mejorar dicho proceso.

A continuación se ejemplifica la información recolectada durante la fase de entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores de la Vicepresidencia de Carga y Recursos Humanos de la empresa objeto de investigación.

Se realiza una descripción de las principales causas y efectos identificados, que tienen como resultado un proceso de reclutamiento y selección de personal que no se apegan a los objetivos de la organización.

**Cuadro 4**  
**Relación causa y efecto en el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano**

<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Se cuenta con un proceso de admisión de personal tradicional	El proceso no identifica las habilidades, actitudes y conocimientos del personal que aplica a las plazas disponibles
La política de reclutamiento de la organización no se cumple	Desmotivación en personal potencial que podría cumplir las necesidades de la posición disponible
Técnicas de reclutamiento limitadas	Se deja de cubrir una buena parte del mercado potencial de recurso humano
No se cuenta con descriptores y perfiles de puesto actualizados	La persona encargada de las entrevistas no identifican habilidades, destrezas y conocimientos necesarios, limitándose a la información de la historia laboral de las personas
Jefes de área realizan procesos de reclutamiento y selección de personal sin tener capacitación sobre el tema	Conflicto con el área encargada del proceso, así como selección de personal que no es idóneo para cumplir las necesidades de la plaza vacante

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, noviembre 2012 y enero 2013.

El objetivo de identificar las causas y efectos que están inmersos en el proceso actual de reclutamiento y selección de personal, es importante para solucionar los inconvenientes o parte de estos.

Con la identificación de causas y efectos se puede dar inicio al plan que se desea seguir para eliminar o disminuir los problemas detectados en la Vicepresidencia de Carga, de la línea aérea comercial con representación en Guatemala.

## **2.5 Análisis y discusión de resultados**

En la investigación de campo se pudo constatar que la empresa tiene como uno de sus objetivos el servicio al cliente. No obstante los mandos ejecutivos y medios están preocupados por la falta de colaboradores idóneos y las salidas constantes de personal que afecta al equipo de trabajo de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala.

Constantemente se debe estar cubriendo el número de personal faltante dentro de la Unidad de Servicio al Cliente (la más afectada), frecuentemente con personal del área operativa, a quienes se les debe pagar horas extras y de esta manera no desatender las tareas que se deben cumplir, así como pagos de horas extras a personal de servicio al cliente.

El proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza de manera tradicional, por tema de costos utilizan solamente una técnica de reclutamiento, dejando de cubrir gran parte del mercado potencial disponible.

El Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal no recibe capacitación constante sobre el tema.

Los descriptores y perfiles de puestos existentes están desactualizados y poseen información básica, por lo que este factor se une a la cadena de inconvenientes del proceso que limitan la convocatoria de personas con las características que la organización necesita. Motivo por el cual los jefes de área han expresado la preocupación y decisiones alternas que han tomado para cubrir de alguna manera la carencia que se presenta durante el proceso de admisión de personas.

Se puede comprobar que se tienen casos recientes de personal que realizó un proceso de admisión directamente con mandos ejecutivos y medios, los cuales

no cuentan con capacitación en el tema, e identificados por Recursos Humanos hasta la fase final de contratación.

Durante el proceso de selección, la comunicación actual entre Recursos Humanos y los solicitantes es nula. El avance del proceso de admisión es ignorado por los jefes de áreas hasta cumplirse el plazo estipulado de respuesta que es de 28 días, aunque este tiempo no se cumple en el mayor de los casos. Posterior al período mencionado se puede conocer la fluidez que ha tenido el proceso. En muchos casos el resultado no es el esperado, ya que se cuenta con opciones limitadas o solicitud de extensión de tiempo para buscar más candidatos.

Los jefes de área han mencionado que es importante que se les tome en cuenta en todo el proceso en las fases importantes del mismo para agilizar y/o apoyar la solicitud.

El índice de rotación de personal de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala es del 14%, el cual no sea elevado para muchos, pero se debe tomar en cuenta que está conformada únicamente por 25 personas. El equipo estuvo incompleto durante todo el año 2012 y como resultado se tuvo el pago de horas extras al personal operativo quién brindó apoyo continuo durante el periodo en mención, así como al mismo personal de servicio al cliente. Un dato importante recolectado es la expansión que se tiene planificado a mediano plazo para que dicha unidad preste servicio a por lo menos 4 países. Si la situación actual no mejora, la planificación no se podrá llevar a cabo.

Tomando en cuenta los hallazgos encontrados e identificados en la investigación de campo, se puede demostrar que el proceso de reclutamiento y selección de personal que utiliza actualmente la línea aérea comercial no es el adecuado para

captar el recurso humano que la organización necesita para cumplir sus objetivos.

Con el fin de solventar los inconvenientes o parte de estos y habiendo identificado una oportunidad de mejora es necesario realizar un diseño y aplicación de un proceso de reclutamiento y selección de personal que tenga como objetivo primordial identificar las habilidades, actitudes y conocimiento de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir un procedimiento por competencias laborales.

Conociendo los problemas existentes que afronta la empresa, se hace necesario realizar una propuesta que presente solución a los problemas encontrados según la investigación efectuada.

Los beneficios que se pueden obtener con esta mejora podrían tener como resultado la disminución de los egresos o salidas constantes de personal, disminución de horas extras al utilizar recursos de apoyo de otras áreas, mejora en la calidad del servicio, clientes satisfechos, entre otros.

Por lo anterior se presenta en el siguiente capítulo la propuesta que al implementarse, será de gran ayuda para solventar los problemas actuales de la organización.

Si la empresa no aplica la propuesta sugerida, continuará teniendo problemas con la admisión de personal idóneo, se seguirá invirtiendo tiempo, esfuerzo y recursos monetarios en la vinculación y desvinculación de personal. Adicionalmente, el impacto negativo que causará el no poder cumplir con los objetivos de mediano plazo que se ha trazado la Vicepresidencia de Carga, que es hacer crecer la Unidad de Servicio al Cliente en Guatemala para atender a 4

países más. El efecto negativo se expandiría a más de un país, convirtiéndose a un problema más grande, que puede ser solventado con la propuesta sugerida.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, PARA LA VICEPRESIDENCIA DE CARGA EN UNA LÍNEA AÉREA COMERCIAL, CON REPRESENTACIÓN EN GUATEMALA**

#### **3.1 Presentación**

Con base a los resultados obtenidos a través del diagnóstico aplicado a la Unidad de Servicio al cliente de la Vicepresidencia de Carga de una línea aérea comercial con representación en Guatemala, se diseñó el proceso de reclutamiento y selección de personas, el cual se presenta a continuación, siendo una herramienta necesaria para la organización.

Este proceso contribuirá de manera positiva a dotar de personas que responden a las necesidades de la empresa, cuyo resultado es contar con personal con conocimientos, actitudes y habilidades que cumplan sus actividades laborales de acuerdo a los objetivos de la organización. Adicionalmente los beneficios de esta propuesta incluye también a los colaboradores, reconociendo sus competencias, motivándolos para continuar su formación progresiva, compartir sus competencias hacia otros campos de la actividad laboral y por supuesto mejores oportunidades de trabajo.

Como primer paso se realizó la elaboración de descriptor de puesto y perfil de puesto basado en competencias laborales. Con esta herramienta se podrá identificar los conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para la organización.

Se propone la implementación para incrementar el alcance en la identificación de colaboradores idóneos para el puesto vacante. Asimismo se debe utilizar una base de datos que permita la optimización de recursos.

Se realizó la propuesta del diseño de un anuncio de periódico para la fase de reclutamiento. Para la fase de selección, se propone un proceso con una metodología de evaluación para establecer la efectiva aplicación de reclutamiento y selección.

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo general**

Implementar al 100% el proceso de admisión de personal basado en competencias laborales para la Vicepresidencia de Carga de una la línea aérea comercial con representación en Guatemala.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- a. Diseñar el proceso de admisión de personas por competencias laborales para el 100 % de los puestos de trabajo de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala.
- b. Establecer políticas para el proceso de admisión de personas que contribuya a captar el personal idóneo para la organización.
- c. Identificar las competencias laborales de los puestos de trabajo de la Unidad de Servicio al Cliente de la Vicepresidencia de Carga, que laboran en la organización.
- d. Elaborar los descriptores y perfiles por competencias laborales para el 100% de los puestos de trabajo de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala, para establecer las actividades, funciones del puesto. Esto con la finalidad de apoyar un inicio efectivo y correcto del proceso de reclutamiento y selección de personal, para captar personas idóneas al puesto.

### **3.3 Alcance de la propuesta**

Con la presente propuesta del programa de admisión de personas basado en competencias laborales, al realizar la implementación y puesta en práctica, se lograrán obtener los siguientes resultados:

- a. Basarse en una descripción de puestos para la contratación de personal.
- b. Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personas por medio de la identificación de habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para la organización.
- c. Contar con personal idóneo para cumplir los objetivos de la empresa.

### **3.4 Políticas del programa**

Las políticas del programa de admisión de personal basado en competencias laborales fueron establecidas para reclutar y seleccionar personal con conocimientos, actitudes y habilidades para cubrir la plaza vacante.

- a. El funcionamiento del programa debe ser ejecutado por el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal. En caso de ausencia, será responsabilidad del Analista de Reclutamiento y Selección de personal quien deberá colaborar con la solicitud para cubrir la plaza vacante.
- b. El proceso de reclutamiento de personas no podrá iniciarse sin haberse generado la solicitud de personal para la plaza vacante.
- c. El tiempo para cubrir la plaza vacantes es de 28 días hábiles, mismo que deberá de cumplirse.

- d. La decisión de contratación, la debe tomar el jefe inmediato de la plaza vacante.
- e. Los empleados que laboran actualmente en la organización, podrán optar a una plaza vacante si tienen un año como mínimo de estar laborando en el cargo actual.
- f. Los aspirantes a la plaza vacante que se encuentran en el proceso de selección de personal deberán realizar la prueba de polígrafo sin excepción alguna.
- g. Se prohíbe que otras áreas realicen el proceso de admisión de personas sin el visto bueno o autorización de Reclutamiento y Selección de Personal.

### **3.5 Identificación de competencia**

Para la identificación de competencias laborales se aplicó la matriz funcional. Dicha actividad se realizó por medio de un catálogo de competencias laborales, matriz funcional, análisis de las funciones del puesto, identificación de competencias laborales y elaboración de perfil y descriptor por competencias.

Para la Vicepresidencia de Carga de la línea aérea comercial con representación en Guatemala, se decidió establecer tres niveles de cargos (operativo, intermedio y ejecutivo), esto debido a la complejidad de la organización.

#### **Nivel 1**

##### **Nivel operativo**

En este nivel se ubicarán los cargos con actividades operativas, las actividades son rutinarias y predecibles. Operan equipo de oficina para poder realizar las actividades.

Entre las actividades generalizadas de este nivel se puede mencionar:

- Contacto con clientes externos e internos
- Brindar información sobre los servicios a posible clientes y clientes existentes
- Realizar reportes de servicio
- Realizar reportes de ventas

Los cargos incluidos en este nivel son:

- Agente de Servicio al Cliente de Carga
- Agente de Operaciones de Carga
- Agente de Reservas de Carga
- Ejecutivo de Ventas
- Piloto
- Despachador

## **Nivel 2**

### **Nivel Intermedio**

En este nivel se ubicarán los cargos que conllevan funciones productivas, no son repetitivas. La participación de cada cargo es requerida. Operan equipo de oficina para poder realizar sus actividades.

Entre las actividades generalizadas de este nivel se pueden mencionar:

- Contacto con autoridades gubernamentales
- Realizan reportes para que jefes inmediatos puedan tomar decisiones
- Revisar desempeño del personal operativo.
- Analiza información para proponer decisiones.

Los cargos incluidos en este nivel son:

- Administrador
- Coordinador
- Jefe
- Analista
- Agente Líder

### **Nivel 3**

#### **Nivel Ejecutivo**

En este nivel se ubicarán los cargos con capacidad de toma de decisiones a nivel empresa. Serán responsables del buen desempeño y cumplimiento de la planificación estratégica.

Entre las actividades generalizadas de este nivel se pueden mencionar:

- Conformar el equipo estratégico de la vicepresidencia
- Toma de decisiones corporativas
- Control de presupuesto
- Desarrollar e implementar políticas

Los cargos incluidos en este nivel son:

- Gerente
- Director
- Vicepresidente

Las competencias transversales para la empresa objeto de investigación son:

1. Servicio al cliente
2. Trabajo en equipo

3. Seguridad laboral
4. Orientación a resultados
5. Resolución de conflictos

A continuación, se mostrarán las competencias transversales que formarán parte del catálogo de competencias. Se entiende por competencias transversales, todos aquellos conocimientos, actitudes y habilidades que los colaboradores deberán practicar para desarrollar sus funciones. Las competencias transversales deben ser implementadas en todos los niveles jerárquicos. Cada nivel con su grado de complejidad.

**Cuadro 5**  
**Competencias transversales**  
**Línea aérea comercial**  
**“Servicio al Cliente”**

<p>Gestión que realiza cada persona que trabaja en la empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y genera en ellos un nivel de satisfacción.</p>
<p><b>Nivel 1 (Operativo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra calidez, amabilidad y respeto a los clientes internos y externos.</li> <li>• Enuncia productos y servicios de la organización .</li> <li>• Reconoce las necesidades de los clientes.</li> <li>• Atiende las consultas realizadas por los clientes internos y externos</li> <li>• Cumple las políticas y procedimientos establecidos por la organización.</li> <li>• Sigue instrucciones para realiza con éxitos sus labores.</li> </ul>
<p><b>Nivel 2 (Intermedio)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.</li> <li>• Da seguimiento al servicio brindado al cliente e indaga si fue satisfecha la necesidad del mismo.</li> <li>• Prevé problemas potenciales de los clientes y propone soluciones al equipo de trabajo para eliminar los mismos.</li> <li>• Evalúa mejoras en el servicio.</li> </ul>
<p><b>Nivel 3 (Ejecutivo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa posibles mejoras de políticas de servicio.</li> <li>• Estudia técnicas y procedimientos de mercadeo para mantener los productos y servicios en la mente del consumidor</li> <li>• Modifica comportamientos de servicio al cliente, de acuerdo a sus requerimientos.</li> <li>• Planea programas de mejora de servicio al cliente.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

**Cuadro 6**  
**Competencias transversales**  
**Línea aérea comercial**  
**“Trabajo en equipo”**

<p>La línea aérea comercial dedicada al transporte de pasajeros y carga. Los colaboradores interactúan para alcanzar los objetivos de la organización, a través de la comunicación, planificación y consecución de actividades que se realizan en conjunto.</p>
<b>Nivel 1 (Operativo)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene comunicación con sus compañeros de equipo.</li> <li>• Mantiene comunicación con su jefe directo.</li> <li>• Expresa aceptación con sus compañeros de equipo.</li> <li>• Desarrolla actividades en equipo.</li> <li>• Demuestra confianza por las tareas realizadas por sus compañeros.</li> <li>• Conoce la planificación de actividades establecidas a realizarse en equipo.</li> </ul>
<b>Nivel 2 (Intermedio)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda facilidades para la buena comunicación con sus equipos de trabajo.</li> <li>• Demuestra confianza por las tareas realizadas por sus compañeros.</li> <li>• Verifica que el desarrollo de las actividades en equipo, se cumplan de acuerdo a los lineamientos de la organización.</li> <li>• Dirige el cumplimiento de las actividades que se realicen en equipo.</li> </ul>
<b>Nivel 3 (Ejecutivo)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña los canales correctos de comunicación para el equipo de trabajo.</li> <li>• Define las acciones para fomentar el trabajo en equipo y así poder cumplir con las actividades asignadas.</li> <li>• Formula mejoras en los procedimientos que beneficien las actividades que se realicen en equipo</li> <li>• Conceptualiza la planeación estratégica para el logro de los objetivos de la organización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

**Cuadro 7**  
**Competencias transversales**  
**Línea aérea comercial**  
**“Seguridad laboral”**

<p>La línea aérea comercial dedicada al transporte de pasajeros y carga. Conjunto de normas establecidas por la organización, puesta a disposición de los colaboradores, para la prevención de incidentes y/o accidentes laborales.</p>
<p><b>Nivel 1 (Operativo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los documentos de normas de higiene y seguridad institucional</li> <li>• Utiliza el equipo adecuado para desempeñar las tareas.</li> <li>• Opera con normas de seguridad su equipo y herramientas, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización.</li> <li>• Prestar atención al trabajo que se está realizando.</li> <li>• Informa a su superior de cualquier incidente o accidente ocurrido para que se tomen las medidas necesarias correctivas.</li> <li>• Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Nivel 2 (Intermedio)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa que el personal de la organización trabaje con el equipo necesario y adecuado.</li> <li>• Propone el uso adecuado del equipo de trabajo.</li> <li>• Verifica el cumplimiento de las medidas de seguridad de la organización</li> <li>• Propone mejoras a los procedimientos de seguridad de la organización.</li> </ul>
<p><b>Nivel 3 (Ejecutivo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña políticas de seguridad que se apeguen a la ley vigente.</li> <li>• Diseña planes de contingencia para un incidente o accidente dentro de la organización</li> <li>• Establece normas para que todo el personal utilice el equipo de trabajo necesario y se eviten incidentes y accidentes dentro de la organización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

**Cuadro 8**  
**Competencias transversales**  
**Línea aérea comercial**  
**“Orientación a resultados”**

<p>La línea aérea comercial dedicada al transporte de pasajeros y carga. Conjunto de procesos a seguir para alcanzar los objetivos programados en la planificación estratégica.</p>
<p><b>Nivel 1 (Operativo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la planificación estratégica de la organización.</li> <li>• Cumple los procedimientos establecidos.</li> <li>• Colabora al cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Cumple con las decisiones tomadas por su jefe inmediato.</li> <li>• Cumple con las metas establecidas.</li> </ul>
<p><b>Nivel 2 (Operativo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreta los procedimientos establecidos.</li> <li>• Procesa información con los datos que presenten los resultados de la organización.</li> <li>• Verifica que los procedimientos sean los adecuados para cumplir con los resultados deseados.</li> <li>• Formula mejoras en los procedimientos que beneficien el cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> </ul>
<p><b>Nivel 3 (Ejecutivo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualiza planes estratégicos de la organización.</li> <li>• Analiza que los procedimientos establecidos, se ajusten al cumplimiento de la planificación estratégica.</li> <li>• Toma decisiones y ejecuta acciones cuando los resultados obtenidos no sean los esperados, con relación a los objetivos que se pretenden alcanzar.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

**Cuadro 9**  
**Competencias transversales**  
**Línea aérea comercial**  
**“Resolución de conflictos”**

<p>La línea aérea comercial dedicada al transporte de pasajeros y carga. Resolver conflictos que ocurren dentro de la organización, haciendo énfasis en tratar de comprender el problema, escuchar atentamente, mantener una mente abierta y abordarlos cuanto antes para evitar que puedan alterar el desarrollo de las actividades y los equipos de trabajo.</p>
<p><b>Nivel 1 (Operativo)</b></p>
<p>Nota: Esta competencia aplica únicamente para los niveles 2 y 3.</p>
<p><b>Nivel 2 (Intermedio)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita conflictos analizando las diferentes situaciones dentro del equipo de trabajo.</li> <li>• Escucha para entender el problema.</li> <li>• Expresa confianza ante los problemas.</li> <li>• Ejerce supervisión para evitar conflictos.</li> <li>• Aplica técnicas necesarias para poder resolver conflictos.</li> <li>• Negocia con actitud de ganar-ganar al momento de enfrentar un conflicto.</li> </ul>
<p><b>Nivel 3 (Ejecutivo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa mecanismos y canales de comunicación para resolver conflictos.</li> <li>• Evalúa las causas que generan conflictos y los aborda inmediatamente.</li> <li>• Mantiene una actitud abierta para encontrar soluciones creativas y preventivas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### **3.6 Matriz funcional**

El propósito de esta matriz es poder contar con información de forma gráfica y resumida el catálogo de competencias.

En la matriz funcional se debe registrar todos los perfiles laborales de la empresa, las competencias requeridas, así como los niveles. Esto con el fin de desempeñar las funciones de manera efectiva.

A continuación se presenta la matriz funcional de la Vicepresidencia de Carga de una línea aérea comercial con representación en Guatemala.

En ésta se muestra el detalle del puesto y las competencias requeridas, así como los niveles en los que deberán estar presentes, es decir los números que aparecen en la matriz.

**Cuadro 10**  
**Matriz funcional, línea aérea comercial con representación en Guatemala**  
**Año 2013**

Elemento de competencia	Competencias básicas						Competencias genéricas o transversales				
	Adaptación al ambiente	Aplicación de la matemática	Comunicación oral	Dominio de la lectura	Dominio de la escritura	Localización de información	Servicio al cliente	Trabajo en equipo	Seguridad laboral	Orientación a resultados	Resolución de conflictos
Perfil laboral											
Agente	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	NA
Ejecutivo de Ventas	1	2	2	1	1	1	3	1	1	2	NA
Piloto	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	NA
Despachador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NA
Administrador	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
Coordinador	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
Jefe	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
Analista	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
Agente líder	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Gerente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Director	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Vicepresidente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### **3.7 Elaboración de descriptores de puestos**

Los descriptores de puestos por competencias laborales no excluyen los requisitos mínimos de cada puesto de trabajo. Para construir estos descriptores se realizó el análisis de las funciones del puesto de trabajo y catálogo de competencias en la Unidad de Servicio al cliente. Con el fin de ejecutar las tareas de forma oportuna, se establece la identificación de los conocimientos, actitudes, habilidades necesarias para el puesto de trabajo, así como los recursos necesarios.

En el formato de la descripción de puestos se incluye la identificación de la empresa (esto debido a que es un grupo de aerolíneas, pero cada una mantiene su razón social dependiendo del país), identificación del puesto, objetivo general, responsabilidades principales, alcance de sus responsabilidades, relaciones internas y externas, requisitos del puesto, entorno, competencias y perfil del puesto. El código de identificación del puesto lo colocará Recursos Humanos de acuerdo a la clasificación interna que utilizan según la Vicepresidencia a la que pertenece el documento.

Teniendo siempre presente las competencias necesarias para el puesto de trabajo se contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

Es necesario que la empresa tome como base a los descriptores de puestos por competencias laborales en la utilización del programa de admisión de personas.

A continuación se presenta la propuesta del descriptor y perfil del puesto y se ha tomado como ejemplo el puesto de Agente de Servicio al Cliente. Dicha propuesta puede ser utilizada para cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

**Formato 1**  
**Propuesta descriptor de puesto**

LOGO DE LA EMPRESA	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b>	Fecha de Elaboración: Revisión: Id Cargo/Puesto:
--------------------	------------------------------------	--------------------------------------------------------

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

Empresa: \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_

Estación/Base: \_\_\_\_\_

Ubicación/Sede: \_\_\_\_\_

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

Nombre del Cargo/Puesto: \_\_\_\_\_

Vicepresidencia: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Gerencia: \_\_\_\_\_

Nombre del Cargo/Puesto del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Cargos/Puestos que le reportan: \_\_\_\_\_

Nombre del Cargo/Puesto(s) de reemplazo en caso de ausencia: \_\_\_\_\_

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

\_\_\_\_\_

**4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES**

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

	<p><b>Responsabilidades</b> ¿Cuales son las responsabilidades fundamentales del Cargo/Puesto (acción principal y acciones de apoyo).? Cada una de las responsabilidades debe redactarse con verbo en infinitivo que se refleje con exactitud.</p>	<p><b>Acciones</b> ¿Cómo se logran cumplir con las responsabilidades definidas Explique las acciones que se deben ejecutar?</p>	<p><b>Insumos</b> ¿Qué información o herramientas se necesitan para llevar a cabo las acciones?</p>	<p><b>Finalidad</b> ¿Para qué se requiere realizar esa responsabilidad ?</p>
I				
II				
III				
IV				
V				
VI				

<p><b>PROCESOS QUE LIDERA O CO-LIDERA</b> Procesos que Lidera: Los que están directamente bajo su responsabilidad. Procesos que Co-Lidera: Los que tienen responsabilidad conjunta con el dueño del proceso.</p>	<p><b>PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b> Se mencionan los procesos en los cuales la persona no es dueña del proceso pero participa y apoya el desarrollo de este.</p>

**5. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD****5.1. DESCRIPCION**

Indique las variables económicas (ingresos, presupuesto, etc) sobre el cual el Cargo/Puesto tiene incidencia.

**5.2. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD**

Indicar las cifras anual por las cuales están asociadas como responsabilidad para este Cargo/Puesto.

Nivel	Rango en USD	Marque una X donde aplique
Muy Bajo	\$USD 1 a \$USD 625.000	
Bajo	\$USD 625.000 a \$USD 6.250.000	
Medio	\$USD 6'250.000 a \$USD 62'500.000	
Amplio	\$USD 62'500.000 a \$USD 625'000.000	
Muy Alto	\$USD 625'000.000 o Mayor	

**6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS****6.1. RELACIONES INTERNAS**

Indique las relaciones internas más significativas que debe mantener con otros Cargos/Puestos de la Organización y el motivo de la relación. (No incluir al nivel superior y los subordinados.)

Area	Nombre de los Cargos/Puestos	Finalidad de la Relación

### 6.2. RELACIONES EXTERNAS

Indique las relaciones externas más significativas que debe mantener el ocupante del Cargo/Puesto con otras instituciones.

Institucion/Entidad	Finalidad de la Relacion

### 6.3. PARTICIPACION EN COMITÉS

Describa el tipo de comité o proyecto corporativo al cual puede pertenecer el Cargo/Puesto indicando el rol que ejerce en este.

Nombre del Comité	Rol (Líder ó Participante)

### 7. ENTORNO

Indique los elementos que considere necesarios sobre el tipo de decisiones que el ocupante del Cargo/Puesto puede tomar y las condiciones del entorno (interno o externo) que influya para la lograr los resultados esperados.

#### 7.1. TOMA DE DECISIONES Y NIVEL DE SUPERVISION

Esfuerzo de pensamiento que exige el Cargo/Puesto para la generación de soluciones en las situaciones presentadas a través de su ejercicio. Indique a continuación a cual de ellas pertenece. (Colocar una sola X donde aplique)

<b>Prescrita:</b> Recibe instrucciones directas y detalladas sobre las tareas asignadas. El jefe inmediato conoce los resultados y la ejecución del trabajo inmediata.	
<b>Controlada:</b> Tiene instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, tiene libertad para reorganizar la secuencia señalada. El jefe inmediato conoce los resultados y la ejecución del trabajo en cortos periodos de tiempo.	
<b>Estandarizada:</b> Tiene practicas y procedimientos total o parcialmente estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo. El jefe inmediato realiza controles y visto bueno sobre la prioridades que el establece.	
<b>Genéricamente Regulada:</b> Tiene practicas y procedimientos determinados por precedentes o políticas muy definidas; determina sus propias prioridades. La supervisión que se recibe es indirecta; el jefe inmediato realiza algunos controles sobre el avance del trabajo y sus resultados.	
<b>Con Dirección:</b> Determina sus propias prioridades basados en las políticas y precedentes funcionales y/o consecución de resultados operacionales; concretos y/o a dirección general. Tiene grado de independencia necesaria para lograr los objetivos operacionales, determinando cómo y cuándo se alcanzarán los resultados.	
<b>Con Orientación:</b> Tienen un amplio margen discrecional, siempre y cuando las actividades sean consistentes con las políticas y precedentes dentro de esta función. El jefe inmediato debe aprobar los cambios mayores cuando afecten otras áreas funcionales y operacionales.	
<b>Con Guía Generales:</b> Establece políticas funcionales, toma decisiones en la organización y determina los resultados que esta debe alcanzar. Esta sujeto a políticas y guías genéricas	

### 7.2. DECISIONES AUTONOMAS

Señale cuáles son las decisiones que durante la realización de las funciones del Cargo/Puesto se toman autónomamente.

### 7.3. ASPECTOS CRITICOS DEL CARGO/PUESTO

Indique las situaciones críticas, retos, desafíos y circunstancias que hace que el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto lo

### 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Identifique las competencias básica y genericas necesarias para el puesto de trabajo que permitirá el cumplimiento de los objetivos de la organización

#### 8.1 COMPETENCIAS BÁSICAS

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Adaptación al ambiente			
Aplicación de la matemática			
Comunicación oral			
Dominio de la lectura			
Dominio de la escritura			
Localización de información			

#### 8.2 COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Servicio al cliente			
Trabajo en equipo			
Seguridad laboral			
Orientación a resultados			
Resolución de conflictos			

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

## Formato 2 Ejemplo del descriptor de puesto

LOGO DE LA EMPRESA	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b>	Fecha de Elaboración: 01/05/2013 Revisión: 0 Id Cargo/Puesto:
--------------------	------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

Empresa: Aerolínea Comercial  
 País: Guatemala  
 Estación/Base: Guatemala  
 Ubicación/Sede: Aeropuerto

### 2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO

Nombre del Cargo/Pue: Agente de Servicio al Cliente  
 Vicepresidencia: Carga  
 Dirección: Dirección Comercial de Carga  
 Gerencia: Gerencia Regional de Ventas Carga  
 Nombre del Cargo/Puesto del Jefe Inmediato: Gerente Regional de Ventas Carga  
 Cargos/Puestos que le reportan: 10  
 Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia: Agente de Carga/Agente de Reservas Carga

### 3. OBJETIVO GENERAL

Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

Atender las solicitudes de servicio de los clientes internos y externos con calidez, brindando información precisa, así como ofrecer la cartera de productos de la Vicepresidencia de Carga para conocimiento del público.

### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

	<b>Responsabilidades</b> ¿Cuales son las responsabilidades fundamentales del Cargo/Puesto (acción principal y acciones de apoyo).? Cada una de las responsabilidades debe redactarse con verbo en infinitivo que se refleje con exactitud.	<b>Acciones</b> ¿Cómo se logran cumplir con las responsabilidades definidas Explique las acciones que se deben ejecutar?	<b>Insumos</b> ¿Qué información o herramientas se necesitan para llevar a cabo las acciones?	<b>Finalidad</b> ¿Para qué se requiere realizar esa responsabilidad ?
I	Responsable de brindar información a los clientes externos y externos de los servicios, productos, reclamos, e información relacionada con el transporte de carga.	Orientar a los clientes sobre los servicios prestados por la aerolínea, sin obviar las políticas y procedimientos establecidos.	Sistema Electronico de Carga Procedimientos comerciales y operativos	Satisfacer las necesidades de los clientes con soluciones acordes con nuestra operacion, capacidades y procedimientos sin dejar de lado las regulaciones que apliquen
II	Actualizar el sistema electrónico de carga con información referente al servicio prestado a los clientes	Ingresar información de cada uno de los vuelos, embarques y cambios registrados las operaciones diarias.	Sistema Electrónico de Carga	Que la Vicepresidencia de Carga cuente con información precisa en el sistema electrónico de carga, que es la fuente primaria de consulta y para la extracción de estadísticas.
III	Informar al área operativa de los itinerarios de la aerolínea y los cambios que se registren a ultima hora.	Solicitar información constante al área de Pasajeros, Operaciones aéreas de los posibles cambios con los itinerarios establecidos. Actualizar oportunamente el	Sistema Electrónico de Carga y Sistema de Pasajeros	Garantizar que la información de consulta esté actualizada
IV	Revisar diariamente las reservaciones realizadas por los Ejecutivos de Ventas para darle seguimiento a la carga con las estaciones involucradas.	Brindar retroalimentación al equipo comercial para que estos monitoreen la capacidad en las aeronaves. Brindar retroalimentación al equipo comercial sobre	Sistema Electrónico de Carga	Evitar que los espacios disponibles para carga en los aviones se optimice de acuerdo a lo pronosticado por el área comercial.
V	Revisar diariamente las reservaciones realizadas por los Ejecutivos de Ventas para darle seguimiento a la carga con las estaciones involucradas.	Revisar diariamente la disponibilidad de espacios en las rutas de mayor demanda Enfocar esfuerzos de llamadas y visitas a clientes ofertando las rutas con menor ocupación. Promover la venta de productos de Carga Garantizada	Sistema Electrónico de Carga	Evitar que la carga se quede barada en las estaciones de conexión y que se retrase el tiempo de entrega al destinatario.
VI	Brindar asistencia en las actividades de los Ejecutivos comerciales cuando se requiera.	Retroalimentar al jefe de todos los aspectos conversados con los clientes en las llamadas y las visitas realizadas Participar en la elaboracion del plan de visitas y llamadas Apoyar activamente en todos aquellos eventos de promocion de la marca	Sistema Electronico de Carga Procedimientos comerciales	Brindar apoyo al equipo comercial siempre que sea requerido.

<b>PROCESOS QUE LIDERA O CO-LIDERA</b> Procesos que Lidera: Los que están directamente bajo su responsabilidad. Procesos que Co-Lidera: Los que tienen responsabilidad conjunta con el dueño del proceso.	<b>PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b> Se mencionan los procesos en los cuales la persona no es dueña del proceso pero participa y apoya el desarrollo de este.
NA	Procesos de Ventas Procesos de Precios Procesos de Comunicación y Publicidad Procesos Operativos Procesos de Seguridad

#### 5. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

##### 5.1. DESCRIPCIÓN

Indique las variables económicas (ingresos, presupuesto, etc) sobre el cual el Cargo/Puesto tiene incidencia.

Presupuesto de ingresos asignado a la estación  
Presupuesto de Costos Asignado a la estación  
Presupuesto para actividades de publicidad y promoción

##### 5.2. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

Indicar las cifras anual por las cuales están asociadas como responsabilidad para este Cargo/Puesto.

Nivel	Rango en USD	Marque una X donde aplique
Muy Bajo	\$USD 1 a \$USD 625.000	
Bajo	\$USD 625.000 a \$USD 6.250.000	X
Medio	\$USD 6'250.000 a \$USD 62'500.000	
Amplio	\$USD 62'500.000 a \$USD 625'000.000	
Muy Alto	\$USD 625'000.000 o Mayor	

#### 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

##### 6.1. RELACIONES INTERNAS

Indique las relaciones internas más significativas que debe mantener con otros Cargos/Puestos de la Organización y el motivo de la relación. (No incluir al nivel superior y los subordinados.)

Area	Nombre de los Cargos/Puestos	Finalidad de la Relación
Cargo Pricing and Capacity Management	Analista de ingresos y Capacidad, Analista de de CPC, Analista de Capacidad Bellies	Velar porque la estructura tarifaria este acorde con el mercado y la administracion eficiente de los contratos registrados en sistema Gestionar la conexion de cargas a su destino final
Revenue Accounting	Gerente de Ingresos Carga, Administrador de Ingresos Carga	Envio de los respectivos reportes de ventas y acatar las disposiciones del area orientadas al aseguramiento y proteccion del ingreso
Dirección de Operaciones	Administradores de Operaciones Agentes de Carga	Ser el nexo entre el área de operaciones y el cliente final, acatando las disposiciones regulatorias, garantizando el nivel de servicio

### 6.2. RELACIONES EXTERNAS

Indique las relaciones externas más significativas que debe mantener el ocupante del Cargo/Puesto con otras instituciones.

Institución/Entidad	Finalidad de la Relación
Cientes y Proveedores locales	Mantener un excelente relacion comercial con ellos

### 6.3. PARTICIPACION EN COMITES

Describa el tipo de comité o proyecto corporativo al cual puede pertenecer el Cargo/Puesto indicando el rol que ejerce en este.

Nombre del Comité	Rol (Líder ó Participante)
Performance Semanal	Participante
Proyectos Comerciales	Participante

### 7. ENTORNO

Indique los elementos que considere necesarios sobre el tipo de decisiones que el ocupante del Cargo/Puesto puede tomar y las condiciones del entorno (interno o externo) que influya para la lograr los resultados esperados.

#### 7.1. TOMA DE DECISIONES Y NIVEL DE SUPERVISION

Esfuerzo de pensamiento que exige el Cargo/Puesto para la generación de soluciones en las situaciones presentadas a través de su ejercicio. Indique a continuación a cual de ellas pertenece. (Colocar una sola X donde aplique)

<b>Prescrita:</b> Recibe instrucciones directas y detalladas sobre las tareas asignadas. El jefe inmediato conoce los resultados y la ejecución del trabajo inmediata.	
<b>Controlada:</b> Tiene instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, tiene libertad para reorganizar la secuencia señalada. El jefe inmediato conoce los resultados y la ejecución del trabajo en cortos periodos de tiempo.	X
<b>Estandarizada:</b> Tiene practicas y procedimientos total o parcialmente estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo. El jefe inmediato realiza controles y visto bueno sobre la prioridades que el establece.	
<b>Genéricamente Regulada:</b> Tiene practicas y procedimientos determinados por precedentes o políticas muy definidas; determina sus propias prioridades. La supervisión que se recibe es indirecta; el jefe inmediato realiza algunos controles sobre el avance del trabajo y sus resultados.	
<b>Con Dirección:</b> Determina sus propias prioridades basados en las políticas y precedentes funcionales y/o consecución de resultados operacionales; concretos y/o a dirección general. Tiene grado de independencia necesaria para lograr los objetivos operacionales, determinando cómo y cuándo se alcanzarán los resultados.	
<b>Con Orientación:</b> Tienen un amplio margen discrecional, siempre y cuando las actividades sean consistentes con las políticas y precedentes dentro de esta función. El jefe inmediato debe aprobar los cambios mayores cuando afecten otras áreas funcionales y operacionales.	
<b>Con Guía Generales:</b> Establece políticas funcionales, toma decisiones en la organización y determina los resultados que esta debe alcanzar. Esta sujeto a políticas y guías genéricas	

### 7.2. DECISIONES AUTONOMAS

Señale cuáles son las decisiones que durante la realización de las funciones del Cargo/Puesto se toman autónomamente.

Plan de Llamadas de la semana  
Prioridad de embarques de acuerdo con el tipo de cliente

### 7.3. ASPECTOS CRITICOS DEL CARGO/PUESTO

Indique las situaciones críticas, retos, desafíos y circunstancias que hace que el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto lo

Cumplimiento de los objetivos comerciales, en un entorno cambiante del mercado de Carga Aerea a nivel local  
Logro de metas de Costo de su estacion

### 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Identifique las competencias básica y genericas necesarias para el puesto de trabajo que permitirá el cumplimientos de los objetivos de la organización

#### 8.1 COMPETENCIAS BÁSICAS

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Adaptación al ambiente	X		
Aplicación de la matemática		X	
Comunicación oral	X		
Dominio de la lectura	X		
Dominio de la escritura	X		
Localización de información	X		

#### 8.2 COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Servicio al cliente		X	
Trabajo en equipo	X		
Seguridad laboral	X		
Orientación a resultados	X		
Resolución de conflictos	X		

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### Formato 3 Propuesta perfil de puesto

LOGO DE LA EMPRESA	<b>Perfil de Cargo/Puesto</b>	Fecha de Elaboración: Revisión: Id Cargo/Puesto:
--------------------	-------------------------------	--------------------------------------------------------

**1. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO**  
 Describa objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación</b>	Diversificado (Bachillerato, Secretariado, etc.)	
	Licenciatura (Especificar el área, ej: Administración de Empresas..etc)	
	Posgrado o Especialización (ej: Especialización en Gerencia)	
<b>Otros conocimientos / habilidades</b>	Office ( ej: excel...etc.)	
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		

Idiomas Requeridos	
Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto	
Idioma	
Español	
Inglés	
Portugués	

Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del	
<b>Riesgo Psico-social</b>	
<b>Riesgo Ergonómico</b>	
<b>Riesgo Físico</b>	
<b>Riesgo Mecánico</b>	
<b>Riesgo Eléctrico</b>	
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	
<b>Riesgo Químico</b>	
<b>Riesgo Biológico</b>	

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

## Formato 4 Ejemplo del perfil de puesto

LOGO DE LA EMPRESA	<b>Perfil de Cargo/Puesto</b>	Fecha de Elaboración: 01/05/2013 Revisión: 0 Id Cargo/Puesto:
--------------------	-------------------------------	---------------------------------------------------------------------

### 1. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Educación</b>	Diversificado (Bachillerato, Secretariado, etc.)	
	Licenciatura (Especificar el área, ej: Administración de Empresas..etc)	Estudiante de la carrera de Administrador de empresas
	Posgrado o Especialización (ej: Especialización en Gerencia)	Especialización en ventas, logística o comunicaciones
<b>Otros conocimientos / habilidades</b>	Office ( ej: excel...etc.)	Excel, Word y Power Point
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 Año de experiencia en empresa del sector servicio, en el área de servicio a cliente

#### Idiomas Requeridos

Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto	
Idioma	Requerido
Español	SI
Inglés	SI
Portugués	NO

#### Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja

Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del	
<b>Riesgo Psico-social</b>	Estrés y presión que influye en las actividades del personal.
<b>Riesgo Ergonómico</b>	
<b>Riesgo Físico</b>	
<b>Riesgo Mecánico</b>	
<b>Riesgo Eléctrico</b>	
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	
<b>Riesgo Químico</b>	
<b>Riesgo Biológico</b>	

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### 3.8 Proceso de admisión de personas

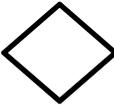
Debido a que la empresa cuenta con un proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal, se diseñó un proceso técnico que se adecua a las necesidades de la organización, teniendo como objetivo identificar oportunamente los conocimientos, actitudes y habilidades de los aspirantes a las plazas vacantes.

La responsabilidad de realizar las solicitudes de la plaza vacante es del jefe inmediato (Vicepresidente, Director, Gerente, Administrador, Coordinador, etc.).

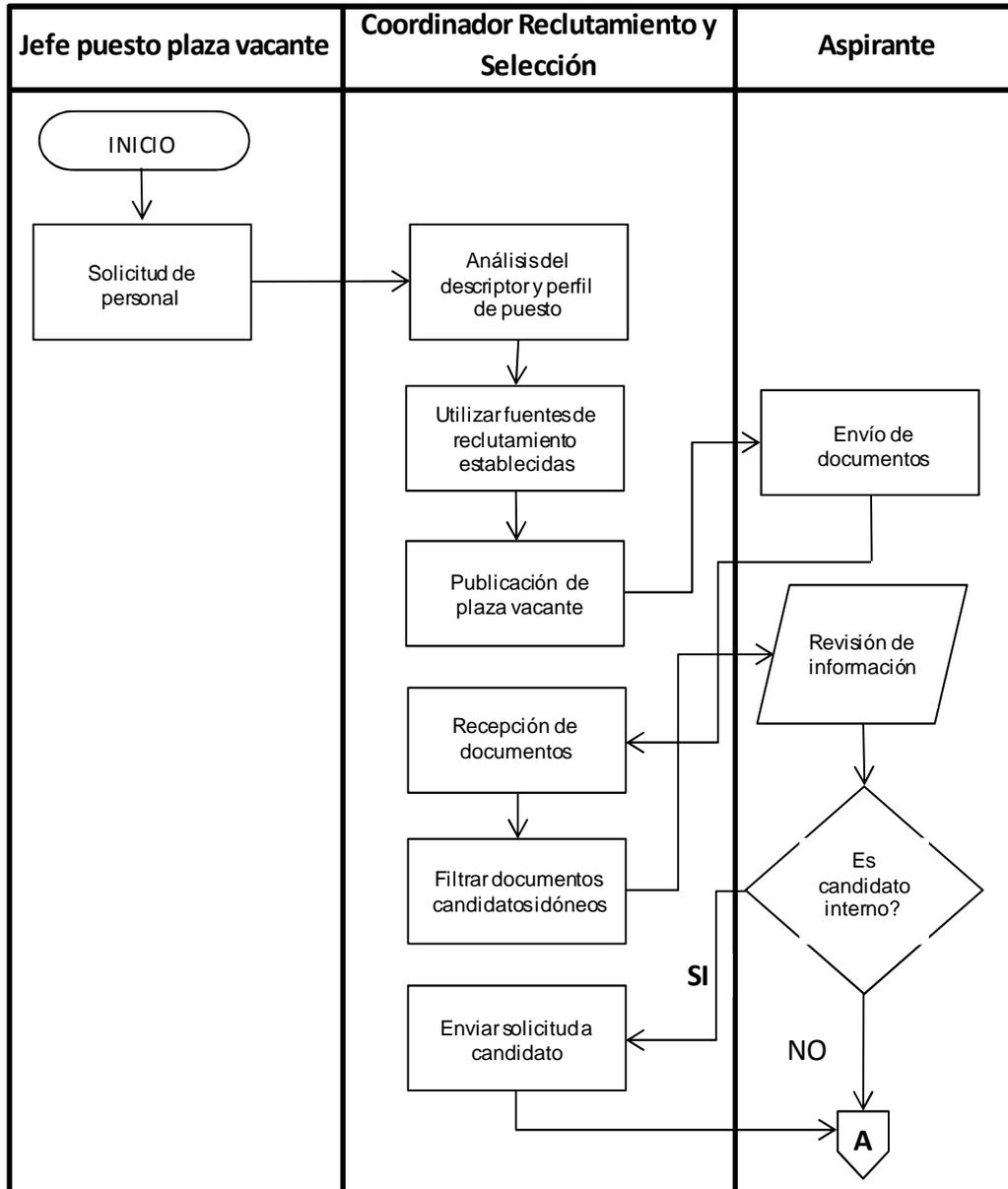
Dotar de personal competente conlleva una gran responsabilidad, por lo que el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal es el responsable de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, cumpliendo el tiempo establecido para la contratación del recurso humano necesario.

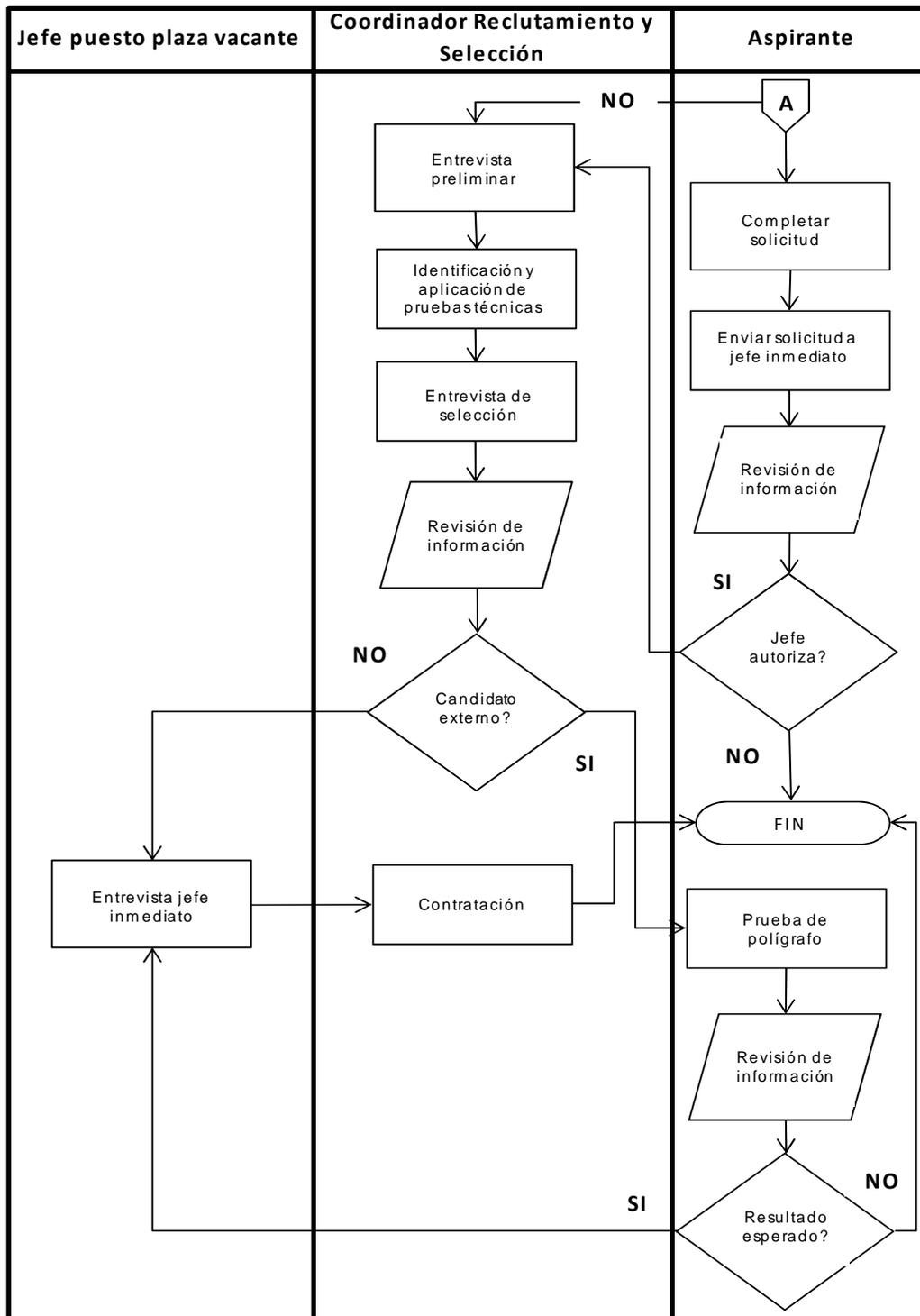
Para comprender el proceso y los responsables involucrados, se realiza la propuesta del mismo.

Figuras que comprenden el diagrama:

- a.  Representa el inicio o fin del proceso. Esta figura se encontrará al principio y al final del proceso.
- b.  Representa la ejecución de una actividad.
- c.  Representa la decisión que se debe tomar durante el proceso.
- d.  Representa revisión para verificar si cumple con lo requerido.
- e.  Representa el conector de una página a otra.

**Diagrama 2**  
**Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal**





Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### **3.8.1 Proceso de reclutamiento**

Cuando el Coordinador de Reclutamiento recibe la solicitud de personal para llenar la plaza vacante, se inicia el proceso de reclutamiento de personas.

El proceso que se plantea tiene como finalidad convocar e identificar el personal idóneo para cumplir con los objetivos de la organización.

Recursos Humanos tomará como base la solicitud de personal y el descriptor de puesto. De esta manera se tendrá la certeza que los aspirantes contarán con los conocimientos, actitudes y habilidades requeridas.

Para poder cumplir con el tiempo establecido para la contratación del personal. El Reclutamiento interno y externo se realizará en paralelo.

#### **3.8.1.1 Solicitud de personal**

Es responsabilidad del jefe inmediato de la plaza vacante, realizar la solicitud para llenar la misma. Esta solicitud debe ser dirigida al Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal y se realizará por medio del formato de Solicitud de personal, debidamente lleno. Este se enviará por medio de un correo electrónico.

Cada vez que el formato sea modificado (mejorado), el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal notificará a los usuarios por medio de correo electrónico.

El correo electrónico debe cumplir los siguientes requisitos:

- a. Asunto: Solicitud de personal plaza vacante
- b. Adjuntar Formato de Solicitud de Personal

A continuación se realiza la propuesta del formato de solicitud de personal.

**Formato 5**  
**Propuesta solicitud de personal**

LOGO DE LA EMPRESA	Formato de Solicitud de Personal	Fecha: Revisión:
Nombre del solicitante _____		
Vicepresidencia a la que pertenece _____		
Nombre del puesto: _____		
Centro de costos: _____ Ubicación geográfica del puesto: _____		
Tipo de Plaza    Nueva <input type="checkbox"/> Reemplazo <input type="checkbox"/>		
Tipo de contratación:    Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>		
Tipo de jornada: Tiempo completo <input type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/>		
Justificación del requerimiento: _____		

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

**Formato 6**  
**Ejemplo de solicitud de personal**

LOGO DE LA EMPRESA	Formato de Solicitud de Personal	Fecha: 01/05/2013 Revisión: 0
Nombre del solicitante <u>María José García Coutiño</u>		
Vicepresidencia a la que pertenece <u>Carga</u>		
Nombre del puesto: <u>Agente de Servicio al Cliente</u>		
Centro de costos: <u>2021</u> Ubicación geográfica del puesto: <u>Aeropuerto</u>		
Tipo de Plaza Nueva <input type="checkbox"/> Reemplazo <input checked="" type="checkbox"/>		
Tipo de contratación: Permanente <input checked="" type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>		
Tipo de jornada: Tiempo completo <input checked="" type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/>		
Justificación del requerimiento: <u>Se necesita cubrir la plaza vacante, para contar con el equipo completo y no afectar el desempeño del resto de personal con sobrecarga de trabajo.</u>		

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### **3.8.1.2 Reclutamiento interno**

De acuerdo a la política del proceso de admisión de personas, se tomará como primera opción, el recurso humano que labora actualmente en la empresa, para realizar el traslado o promoción del personal, según aplique.

#### **a. Análisis del descriptor de puesto**

Debido a que este documento contiene información necesaria del puesto, a través de este, se puede conocer las características necesarias que debe poseer el aspirante.

El descriptor de puesto permitirá de forma fácil identificar el recurso humano idóneo para la organización. Motivo por el cual se debe tener presente que es una herramienta de fácil desarrollo, manejo, implementación y la gestión de reclutamiento iniciará de forma correcta.

#### **b. Fuentes de reclutamiento establecidas**

El Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal, deberá determinar el tipo de técnica a utilizar.

- **Base de datos**

Es importante que la organización cuente con una colección de información electrónica, que le permita recopilar data, realizar consultas e ir alimentando la misma, para tener datos actualizados del recurso humano.

En esta herramienta se puede registrar el personal que se encuentra laborando actualmente, que se ha desvinculado, que ha decidido desvincularse y candidatos potenciales que no fueron contratados pero que consti tuyen opciones idóneas para cubrir una plaza vacante en el futuro.

Es de fácil manejo, implementación, mantenimiento y utilización.

A continuación se presenta una propuesta, la información contenida en la base de datos es ficticia y sirve para ejemplificar la propuesta. La empresa puede ir realizando modificaciones, de acuerdo a las necesidades de la misma.

**Gráfica 23**  
**Propuesta Base de Datos**

The image shows a screenshot of the Microsoft Access interface. At the top, there are three tabs: 'Datos', 'Herramientas de base de datos', and 'Hoja de datos'. The 'Formato y tipo de datos' ribbon is active, showing options for 'Tipo de datos' (set to 'Texto'), 'Formato', and checkboxes for 'Único' and 'Se requiere'. Below the ribbon, a table is displayed with the following data:

Fecha	Apellidos	Nombres	Domicilio	Teléfono
01/03/2013	Dardon Orellana	Sergio Estuardo	Mixco	56782080
01/03/2013	Lopez Gil	Ana María	Guatemala	78902345
01/03/2013	Murcia García	Alvaro Román	Villa Nueva	67894536
02/03/2013	Guzman Ruado	Liza Paola	Guatemala	45678901
02/03/2013	García Molina	Karla Rosa	Guatemala	45678923
02/03/2013	Coz Dávila	Raúl Sebastian	Mixco	56563423
03/03/2013	Ramos Quan	Alfredo Enrique	Villa Nueva	34562345
04/03/2013	Aldana Castro	Edwin Alejandro	Guatemala	51890923



Nivel de escolaridad	Cargo que ocupa/aspira	Estatus en la organización
Administrador de Empresas	Gerente de Ventas	Activo
Diversificado	Asistente de Mercadeo	Aspirante
Ingeniero Industrial	Analista Operativo	Activo
Administrador de Empresas	Gerente de Mercadeo	Activo
Diversificado	Asistente de Gerencia	Aspirante
Diversificado	Mécanico de Aviación	Aspirante
Diversificado	Ejecutivo de Ventas	Aspirante
Administrador de Empresas	Coordinador Comercial	Baja

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

- **Anuncios en boletineras y correo electrónico**

Permitirá captar la atención e interés de los posibles candidatos que presenten las competencias requeridas para ocupar el puesto vacante. Con esto se dará oportunidad a traslados y ascensos que beneficiaran directamente al empleado y a la organización, ya que se podrá iniciar con la formación de una carrera dentro de la organización.

Para la publicación, será necesario utilizar el correo electrónico y boletineras, esto con el objetivo que el personal que no tenga acceso al medio electrónico no quede fuera del proceso de reclutamiento.

Se debe tener en cuenta que el anuncio debe ser bien estructurado y que capte el interés de los candidatos idóneos:

- Breve introducción de la Vicepresidencia
- Requisitos del puesto
- Recompensas
- Ubicación
- Envío de información

A continuación se realiza la propuesta para el puesto de servicio al cliente, que la organización puede ir modificando de acuerdo a sus necesidades de los puestos de trabajo de la Vicepresidencia de Carga en Guatemala.

## Gráfica 24 Propuesta de anuncio interno

### LOGO DE LA EMPRESA

Tenemos el gusto de invitar a todos los colaboradores interesados, a participar en el proceso de admisión para la posición de:

### AGENTE DE SERVICIO AL CLIENTE DE CARGA

Fecha de inscripción: del 11 al 15 de abril 2013

Estación: Guatemala

Vicepresidencia: Carga

### Misión del cargo:

Brindar un servicio en forma consistente y confiable, en todos los puntos de la cadena de servicio.

### Requisitos:

Formación académica: Estudiante de la carrera de Administración de Empresa, Economía, Logística, Ventas o Comunicaciones.

Conocimientos específicos: Dominio del idioma inglés y conocimientos básicos en Excel y Power Point.

### Competencias y habilidades principales:

Servicio al cliente, comunicación, trabajo en equipo y orientado a resultados.

Experiencias laboral interna: Mínimo un año en el cargo actual, cumpliendo con la experiencia laboral requerida.

Experiencia laboral requerida: 1 año en áreas de servicio al cliente interno o externo.

Interesados que cumplen con los requisitos anteriores, presentar a las oficinas de Recursos Humanos o enviar por correo electrónico a la dirección [XXXX@XXX.com](mailto:XXXX@XXX.com) su hoja de vida actualizada y solicitud de empleo completa.

Estaremos recibiendo la documentación del XXX al XXX.

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

Se ejemplificó el puesto para la vicepresidencia objeto de investigación. El anuncio que se manejará por correo electrónico y en boletineras es el mismo, el cual se aconseja sea de una hoja tamaño carta.

Como parte de la investigación se determinó que existen 18 boletineras, en las cuales se debe colocar un anuncio. El precio de cada fotocopia es de Q0.25 (veinticinco centavos de quetzal) para ser un total de Q4.50.

### **c. Recepción de documentación de aspirantes**

Cuando se haya dado a conocer la plaza vacante, los aspirantes que cumplen las competencias requeridas, deberán enviar o presentar su hoja de vida y llenar la solicitud de empleo. Con esto se inicia una preclasificación de candidatos.

Debido a que ya se conoce al personal, se tomará en cuenta aspectos como:

- Historial laboral
- Reconocimientos laborales
- Participación en actividades organizadas por la empresa
- Historial médico o de salud
- Otros

La empresa ya cuenta con una solicitud de empleo, bastante completa, la cual por seguridad de la organización se reserva el derecho de ejemplificación.

#### **3.8.1.3 Reclutamiento externo**

Para contar con una amplia gama de opciones, se utilizará la opción de reclutamiento externo y de esa manera se podrá captar la atención del mercado laboral externo de la organización.

Adicionalmente, si dentro de la organización no se encuentra un candidato idóneo, esta opción permitirá continuar con el proceso de admisión de personas oportunamente.

**a. Análisis del descriptor de puesto**

Debido a que este documento contiene información necesaria del puesto, a través de este, se puede conocer las características necesarias que debe poseer el aspirante.

El descriptor de puesto permitirá de forma fácil identificar el recurso humano idóneo para la organización. Motivo por el cual se debe tener presente que es una herramienta de fácil desarrollo, manejo, implementación y la gestión de reclutamiento iniciará de forma correcta.

**b. Fuentes de reclutamiento establecidas**

Se debe tomar en cuenta que el campo de acción es inmenso y que es importante captar la atención e interés de candidatos idóneos. Como toda acción tiene ventajas y desventajas, algunas de las ventajas que puede traer a la organización, es personal con ideas innovadoras, aumenta el capital intelectual y se renueva la cultura organizacional.

- **Base de datos**

Como ya se mencionó en el apartado de reclutamiento interno, es importante que la organización cuente con una colección de información electrónica, que le permita recopilar data, realizar consultas e ir alimentando la misma, para tener datos actualizados del recurso humano.

- **Anuncio en periódico, sitio web de trabajo o colegio de profesionales**

Dependiendo del puesto que se esté reclutando, así pueden ser los medios a utilizar. Lo más recomendable es establecer los medios que se utilizarán para los puestos y tener presente el presupuesto con el que se cuenta.

Se propone utilizar los siguientes medios para captar recurso humano:

- Anuncios en periódicos
- Sitios web de trabajo, dependiendo del nivel, así se deberá seleccionar el sitio web a utilizar.
- Colegio de profesionales
- Escuelas de carreras técnicas

Para captar el personal idóneo para la vicepresidencia objeto de investigación se propone implementar la utilización de anuncios en periódicos y continuar utilizando la opción de sitios web de trabajo.

Al realizar el anuncio siempre se debe tomar en cuenta:

- Identificar a la empresa: Por razones de confidencialidad la empresa no indica su nombre, por lo que se propone solamente indicar el sector productivo al que pertenece.
- Requisitos: Identificar los conocimientos, competencias y características especiales.
- Ofrecimiento: Se puede omitir el rango salarial
- Otras indicaciones

El tamaño del anuncio es un aspecto importante. Para la opción de sitios web de trabajo no presenta ningún inconveniente ya que se brinda opciones que el anunciante debe elegir y son de menor costo. No obstante en el anuncio de

periódico dependerá del presupuesto, así como el número de anuncios y día(s) de publicación.

A continuación se presenta la propuesta, la cual se puede utilizar en sitio web de trabajo y periódicos. Para la elaboración del anuncio en periódico, se aplicó la técnica AIDA, cuyo significado consiste en atención, interés, deseo y acción.

Adicionalmente, se ha realizado una propuesta en idioma inglés. De esta manera la empresa estará al mismo nivel competitivo en comparación con las organizaciones del mismo sector productivo.

Debido a la naturaleza del idioma inglés, los anuncios pueden ser más simples, sin perder el objetivo del mismo.

**Gráfica 25**  
**Propuesta de anuncio en idioma español**

**Empresa multinacional de transporte aéreo contratará:**

<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Economía, Turismo o Ingeniería Industrial</li><li>• Dominio del idioma inglés</li><li>• 1 año de experiencia en empresa de servicio al cliente</li></ul> <p><b>Ofrecemos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seguro de vida</li><li>• Seguro médico</li><li>• Estabilidad y desarrollo laboral</li></ul>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Interesados enviar Currículum a [XXX@XXX.com](mailto:XXX@XXX.com) antes del XXXXXX

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

**Gráfica 26**  
**Propuesta de anuncio en idioma inglés**

**Air transport company is hiring:**

<p><b>Required:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Student of Business Administration, Economics, Tourism or Industrial Engineering</li><li>• English is a must</li><li>• 1 year experience in service enterprise</li></ul> <p><b>Benefits</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Life insurance</li><li>• Health insurance</li><li>• Career development</li></ul>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

To apply send your Resume [XXX@XXX.com](mailto:XXX@XXX.com) before XXXXXX

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

Se propone utilizar la opción que más convenga a la organización. El anuncio puede ser de 4 x 6 pulgadas dentro de los clasificados de empleos los días lunes o jueves. Tomando en consideración que el día lunes se presenta un mayor número de anunciantes.

El anuncio tiene un precio de Q.2,890.00. El precio corresponde a la opción del diario de mayor circulación.

- **Recomendación por colaboradores**

Esta herramienta ya se utiliza dentro de la organización. Sin embargo al contar con el perfil de puesto se puede realizar una recomendación en base a las necesidades reales del puesto.

Esta opción también se puede utilizar en el reclutamiento interno.

- c. Recepción de documentación de aspirantes**

Cuando ya se ha dado a conocer la plaza vacante al mercado laboral existente, los aspirantes que cumplen las competencias requeridas, deberán enviar su hoja de vida. Con esto se inicia una preclasificación de candidatos.

La empresa ya cuenta con una solicitud de empleo, bastante completa, la cual por seguridad de la organización se reserva el derecho de ejemplificación.

### **3.8.2 Proceso de Selección**

Cuando se haya finalizado el proceso de reclutamiento, se podrá dar inicio con el proceso de selección, aquí se analizará y escogerá a los aspirantes que posean las competencias requeridas en el perfil de puesto.

#### **3.8.2.1 Clasificación de documentos**

El coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal en conjunto con su equipo de trabajo, revisará la documentación recibida. Se propone siempre clasificar los documentos en tres categorías.

- a. Aspirante con documentación interesante, que se acopla a las necesidades requeridas.
- b. Posibles candidatos, con características que podrían ser útiles pero que no se tiene la certeza y que deben ser aclaradas.

- c. Candidatos internos, para cumplir con la política establecida, se otorgará una ponderación adicional establecida para darle prioridad sobre los candidatos externos.

Esta categorización permitirá tener un mejor control de la documentación recibida.

Adicionalmente se debe tener en cuenta la limpieza, orden y estructura de la hoja de vida.

Una herramienta que facilita la clasificación de documentos, es una lista de verificación para calificar la hoja de vida del aspirante. En ésta se puede asignar una ponderación dependiendo de los indicadores a evaluar.

A continuación se realiza una propuesta, la cual puede ir modificándose por la empresa de acuerdo a sus necesidades.

**Formato 7**  
**Evaluación del contenido de curriculum vitae**

<b>Contenido</b>	<b>Ponderación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografía</li> <li>• Nombre completo</li> <li>• Dirección completa</li> <li>• Teléfono de contacto</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>	4 puntos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes académicos</li> <li>• Educación superior (debe estar ordenada desde el más reciente)</li> </ul>	2 puntos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia laboral (debe estar ordenada desde el más reciente)</li> </ul>	4 puntos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencias, indicar al menos 2 (dos) referencias</li> </ul>	2 puntos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidato interno</li> </ul>	3 puntos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información adicional</li> </ul>	1 punto
<b>TOTAL</b>	<b>16 puntos</b>

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### **3.8.2.2 Aspirantes idóneos**

Al tener identificados a los aspirantes idóneos, se procederá dependiendo si estos son empleados de la organización o aspirantes externos, de la siguiente manera:

#### **a. Aspirantes internos**

Se enviará por correo electrónico o contactará por medio de una llamada telefónica para hacerles llegar la solicitud de traslado que deben completar y enviar posteriormente a su jefe inmediato.

El jefe inmediato deberá firmar la solicitud y enviarla de regreso a su colaborador. Posteriormente este deberá enviar la solicitud al Coordinador de Reclutamiento y Selección de personal en un lapso de tres días hábiles.

Si por algún motivo el jefe inmediato no autoriza el traslado, deberá justificar la acción directamente con Recursos Humanos. En este caso se finalizará el proceso para el aspirante.

Cuando la respuesta del jefe ha sido positiva, se procederá a concertar una cita con el aspirante.

#### **b. Aspirantes externos**

Se concertará una entrevista.

### **3.8.2.3 Entrevista preliminar**

Posterior a concertar la cita, el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal realizará la entrevista por competencias con la finalidad de detectar de manera clara, precisa y en el menor tiempo posible las competencias requeridas, el lenguaje corporal, vocabulario utilizado, apariencia física, facilidad de expresión y otros aspectos que se requieren, según el puesto de trabajo.

El entrevistador siempre debe mantener la objetividad ya que de esto dependerá el éxito de la entrevista. Así mismo el entrevistador debe dar a conocer la razón de ser de la empresa, el objetivo del puesto vacante, los beneficios tales como horario, ventajas económicas entre otras.

Debido a que anteriormente las entrevistas no tenían estructura, se propone un formato de entrevista para recopilar la información obtenida durante esta actividad.

**Formato 8**  
**Propuesta de formato de entrevista**

Fecha \_\_\_\_\_  
 Revisión \_\_\_\_\_

Formato de Entrevista	
Fecha _____	Clasificación _____
Nombre del aspirante _____	
Estado civil _____	Edad _____
Lugar de residencia _____	
Teléfono _____	
Puesto al que perfila _____	

1. Información laboral	
Trabaja actualmente _____	
Nombre de la empresa (última) _____	
Puesto que ocupa _____	
Experiencia en otras empresas _____	
Porqué aplica al puesto actual _____	
Cuál es el salario mínimo aceptable _____	

2. Conocimientos				
Habla otro idioma _____				
Idioma	Habla	%	Escribe	%
Español				
Inglés				
Portugués				
Otros				

Microsoft Office	
Aplicación	%
Word	
Excel	
Power Point	
Access	

3. Competencia	
Genéricas	Nivel
Servicio al Cliente	
Trabajo en equipo	
Seguridad laboral	
Orientación a resultados	
Resolución de conflictos	

4. Otros				
Aspecto	Excelente	Bueno	Regular	Debe mejorar
Lenguaje corporal				
Vocabulario utilizado				
Apariencia física				
Facilidad de expresión				
Planes a corto y largo plazo				

Últimos logros obtenidos	_____
Fortalezas para ocupar el puesto	_____
Comentarios	_____

Clasificación	
Aplicación pruebas técnicas	_____
Enviar a base de datos	_____
Finalizar proceso	_____

Nombre del entrevistador \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

## Formato 9 Ejemplo de entrevista

Fecha 12/02/2013

Revisión 0

Formato de Entrevista			
Fecha	1-Marzo-20013	Clasificación	Siguiente fase
Nombre del aspirante	Claudia Leticia Castro Urrutia		
Estado civil	soltera	Edad	21
Lugar de residencia	10. Avenida 10-61, Zona 4 de Mixco, Guatemala		
Teléfono	56789034		
Puesto al que perfila	Agente de Servicio al Cliente		

1. Información laboral	
Trabaja actualmente	Si
Nombre de la empresa (última)	empleado activo
Puesto que ocupa	Asistente de Mercadeo
Experiencia en otras empresas	Si
Porqué aplica al puesto actual	Busca desarrollo dentro de la empresa
Cuál es el salario mínimo aceptable	Q.5,000.00

2. Conocimientos				
Habla otro idioma	Si			
Idioma	Habla	%	Escribe	%
Español	X	100	X	100
Inglés	X	100	X	100
Portugués				
Otros				

Microsoft Office	
Aplicación	%
Word	80
Excel	60
Power Point	80
Access	NO

3. Competencia	
Genéricas	Nivel
Servicio al Cliente	2
Trabajo en equipo	1
Seguridad laboral	1
Orientación a resultados	1
Resolución de conflictos	1

4. Otros				
Aspecto	Excelente	Bueno	Regular	Debe mejorar
Lenguaje corporal	X			
Vocabulario utilizado	X			
Apariencia física	X			
Facilidad de expresión	X			
Planes a corto y largo plazo		X		

Últimos logros obtenidos	Buenas calificaciones en estudios universitarios, reconocimiento por jefe inmediato en las actividades realizadas.
Fortalezas para ocupar el puesto	Trato con clientes internos y externo, cumple con competencias requeridas, conoce el objetivo de la organización.
Comentarios	Se recomienda para el puesto.

Clasificación	
Aplicación pruebas técnicas	X
Enviar a base de datos	
Finalizar proceso	

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_  
Firma \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### 3.8.2.4 Verificación de datos laborales y personales

Vía teléfono El Coordinador de Reclutamiento y Selección de personal con el apoyo de su equipo de trabajo corroborarán los datos laborales y personales que el aspirante indicó en la entrevista.

La llamada no debe ser larga, pero debe recopilarse la mayor cantidad de datos necesarios para evitar inconvenientes que no garanticen la veracidad de los datos.

La constancia de la verificación de información y los resultados de la llamada telefónica se deberán reflejar en el formato de verificación de datos laborales y personales que ya utiliza la empresa y que se apega a esta actividad. Por seguridad de la organización se reserva el derecho de ejemplificación.

### **3.8.2.5 Identificación y aplicación de pruebas técnicas**

Con estas pruebas se busca evaluar los conocimientos, actitudes y habilidades del aspirante a la plaza vacante, de esta manera el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal podrá continuar identificando los candidatos idóneos.

Al realizarse las pruebas se debe tener en cuenta que es necesario aplicarlas en un área privada, iluminada y ventilada. De esta manera los aspirantes podrán sentirse cómodos y se podrán enfocar en las pruebas.

El resultado de las pruebas es confidencial y son interpretadas por personal capacitado para este fin. Las pruebas realizadas son:

#### **a. Pruebas de personalidad**

Estas diseñadas para medir características de equilibrio emocional, perseverancias, confianza en sí mismo entre otras. Debido a que la personalidad es un factor de suma importancia, la prueba debe ser aplicada a todos los puestos de trabajo. Se recomienda a la organización el uso del instrumento denominado 16 PF, el cual se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas, su aplicación puede ser individual o colectiva y el tiempo de prueba es aproximadamente entre 35 y 45 minutos.

b. Pruebas de conocimiento

Estas pruebas buscan medir los conocimientos generales y específicos de los candidatos. Con este instrumento se puede verificar si el recurso humano posee las características y competencias requeridas para el puesto de trabajo.

En el mes de noviembre del 2012, la empresa realizó una revisión de las pruebas utilizadas, con una empresa experta en el tema. Por lo que no se realizó una propuesta. Por seguridad de la organización se reserva el derecho de ejemplificación.

**c. Assessment Center (AC)**

En el pasado la organización aplicaba esta evaluación únicamente a los ejecutivos como Vicepresidentes y Directores. Sin embargo en la revisión realizada en noviembre del 2012, la empresa contratada hizo una adaptación para mandos medios en los cuales era necesaria la aplicación.

La metodología incluye:

- a. Convocatoria del grupo de personas que están optando para la plaza vacante.
- b. Planteamiento de un caso práctico elaborado por Talento Humano en conjunto con el área que solicita la plaza vacante, para que el mismo se asemeje al entorno cotidiano y real de la empresa.
- c. Ejecución de entrevistas, pruebas individuales y grupales por parte de Talento Humano.

**3.8.2.6 Entrevista de selección**

Con los resultados obtenidos de las fases anteriores, los aspirantes que cumplen con los requisitos necesarios, realizan una entrevista adicional.

Con esta entrevista se pretende despejar las dudas existentes.

Para el caso de los aspirantes internos, no se realizará la presente entrevista, ya que se conoce al personal.

**a. Cuadro de resultados para selección**

Con el objetivo de consolidar todos los datos de los candidatos idóneos, es necesario establecer una herramienta que ordene los resultados recopilados.

De esta manera se facilitará la redacción del reporte final que será enviado al jefe inmediato que solicitó la contratación del personal.

Esta herramienta debe ser utilizada en la entrevista adicional que se realiza con Recursos Humanos.

A continuación se realiza una propuesta, la cual puede ir modificándose por la empresa de acuerdo a sus necesidades.

## Formato 10 Propuesta de formato de resultados para selección

Fecha  
Revisión

Formato de resultados para selección de personal				
Nombre del Aspirante _____		Candidado _____		
Puesto al que aplica _____		Fecha _____		
Rasgos a Evaluar	Instrumento Utilizado	Criterios	Puntaje	Resultado Final
Educación	Constancia de estudios realizados	Universitaria	Tercer año 20% Segundo año 10% Primer año 5%	
Experiencia laboral	Cartas de recomendación	Un año de experiencia en el área	1 año 20% 6 meses 10% Sin experiencia 5%	
Documentación completa	Documentación completa	Copia de documentos requeridos	Completo 8% Incompleto 2%	
Referencias	Verificación de referencias	Información verídica	Satisfactorio 10%	
Prueba técnica	Prueba	Aplicación de prueba	Satisfactorio 15%	
Entrevista RRHH	Formato de entrevista	Requisitos mínimos del puesto	Comentarios positivos 10% Comentarios negativos 5%	
Prueba polígrafo	Prueba	Aplicación de prueba	Satisfactorio 10%	

Nombre de entrevistador \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

## Formato 11

### Ejemplo formato de resultados para selección

Fecha 12/02/2013  
Revisión 0

Formato de resultados para selección de personal					
Nombre del Aspirante		Lorena María Varragan López		Candidado A	
Puesto al que aplica		Agente Servicio al Cliente Carga		Fecha 18/02/2013	
Rasgos a Evaluar	Instrumento Utilizado	Criterios	Puntaje	Resultado Final	
Educación	Constancia de estudios realizados	Universitaria	Tercer año 20% Segundo año 10% Primer año 5%	10%	
Experiencia laboral	Cartas de recomendación	Un año de experiencia en el área	1 año 20% 6 meses 10% Sin experiencia 5%	20%	
Documentación completa	Documentación completa	Copia de documentos requeridos	Completo 8% Incompleto 2%	8%	
Referencias	Verificación de referencias	Información verídica	Satisfactorio 10%	10%	
Prueba técnica	Prueba	Aplicación de prueba	Satisfactorio 15%	15%	
Entrevista RRHH	Formato de entrevista	Requisitos mínimos del puesto	Comentarios positivos 10% Comentarios negativos 5%	10%	
Prueba polígrafo	Prueba	Aplicación de prueba	Satisfactorio 10%	10%	

Nombre de entrevistador

Firma

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### **3.8.2.7 Prueba de polígrafo**

La empresa tiene como política realizar la prueba de polígrafo a todos los aspirantes (de nuevo ingreso) a plazas vacantes sin excepción alguna, por lo que el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal concertará una cita con la empresa contratada para que el aspirante pueda presentar la prueba.

Esta prueba no se puede obviar ya que es una política organizacional.

El costo de la misma es responsabilidad del candidato, quien puede indicar que no se someterá a la prueba. No obstante, esta decisión lo dejaría fuera del proceso.

Estos aspectos son mencionados en la fase de la entrevista adicional realizada por Recursos Humanos.

A los aspirantes internos no se les somete a prueba de polígrafo, debido a que ellos ya realizaron la misma, en su momento, cuando fueron seleccionados para ser contratados.

### **3.8.2.8 Informe de selección**

Se deberá preparar un reporte de resultados de las pruebas y entrevistas realizadas a los candidatos idóneos para la plaza vacante. La persona que redacta debe mantener la objetividad, para no influir o beneficiar a alguno de los candidatos. Se debe presentar información de por lo menos 3 candidatos.

El informe debe contener aspectos satisfactorios e insatisfactorios de cada candidato, una clara descripción de toda la información recopilada, así como las recomendaciones pertinentes para facilitar la decisión del jefe inmediato que está leyendo el informe.

El reporte también ayudará a dejar constancia escrita de todo el proceso que se llevó a cabo. La información que se plasma es confidencial.

A continuación realiza la propuesta del informe, no obstante la organización puede realizar los cambios de acuerdo a sus necesidades.

## Formato 12 Propuesta de informe de selección

**LOGO EMPRESA**

Fecha  
Revisión

### INFORME DE SELECCIÓN

I. DATOS	
Nombre	
Edad	
Puesto Actual	
Pretensión Salarial	
Fecha Evaluación	
Fecha Entrevista	
Puesto al que postula	
Estación	

II. RESULTADOS EVALUACIÓN				
Habilidad	Nivel de Desarrollo			
Nivel de Inteligencia	Muy Superior	Superior	Superior al promedio	Promedio
Nivel de Inglés	Bilingue	Avanzado	Intermedio	Básico
Nivel de Formación	Superior	Superior inconcluso	Técnico	Bachiller
<b>Gráfica</b>				
Competencias	Nivel de Desarrollo			
	Altamente desarrollada	Desarrollada	Proceso de Desarrollo	
Servicio al cliente				
Trabajo en equipo				
Seguridad laboral				
Orientación a resultados				
<b>Características Predominantes</b>				

<b>III. CONCLUSIÓN</b>
<b>Análisis de Perfil General</b>

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### Formato 13 Ejemplo de informe de selección

**LOGO EMPRESA**

Fecha 12/02/2013

Revisión 0

<b>INFORME DE SELECCIÓN</b>
-----------------------------

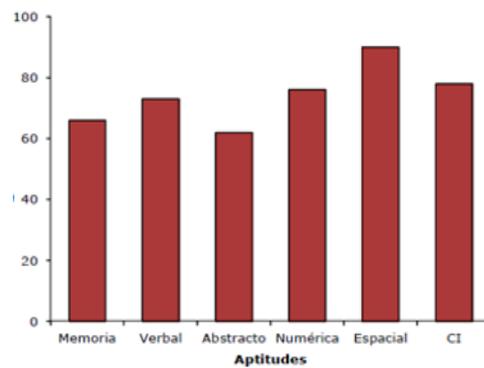
<b>I. DATOS</b>			
Nombre	Ana Luisa Reyes López	Fecha Evaluación	4 de marzo 2013
Edad	20 años	Fecha Entrevista	4 de marzo 2013
Puesto Actual	Secretaría de Mantenimiento	Puesto al que postula	Agente de Servicio al Cliente
Pretensión Salarial	Q5,000.00	Estación	Guatemala

## II. RESULTADOS EVALUACIÓN

Habilidad	Nivel de Desarrollo			
	Muy Superior	Superior	Superior al promedio	Promedio
Nivel de Inteligencia	Muy Superior	Superior	Superior al promedio	Promedio
Nivel de Inglés	Bilingüe	Avanzado	Intermedio	Básico
Nivel de Formación	Superior	Superior inconcluso	Técnico	Bachiller

Competencias	Nivel de Desarrollo		
	Altamente desarrollada	Desarrollada	Proceso de Desarrollo
Servicio al cliente	X		
Trabajo en equipo		X	
Seguridad laboral		X	
Orientación a resultados	X		

Gráfica



### Características Predominantes

Es una persona objetiva, suele tener una gran capacidad crítica, hace hincapié en la importancia de sacar conclusiones y basarse en datos. A menudo convina información intuitiva con los datos que posee para desenvolverse de una forma eficaz. Influye en los demás con datos objetivos, con argumentos lógicos. Define, esclarece, obtiene información, evalúa y comprueba.

## III. CONCLUSIÓN

### Análisis de Perfil General

Es una persona desenvuelta, con facilidad de comunicación. Su perfil nos indica que tiende a apearse a los procedimientos. Es una persona amable, empático y cordial. Dentro de las áreas de oportunidad está el mantener el control y estabilidad en momentos de presión. Basados en las pruebas aplicadas y en las impresiones de la entrevista se considera que es un candidato recomendable para el puesto, ya que puede ser considerada para la posición y cuenta con conocimientos, actitudes, habilidades, experiencia requerida para la plaza vacante.

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

### **3.8.2.9 Entrevista con jefe inmediato**

El Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal, concertará una cita con el jefe inmediato de la plaza vacante, para que conozca a los candidatos potenciales que pueden vincularse a la organización.

Esta entrevista tiene como objetivo que el jefe inmediato pueda tomar una decisión respecto a la persona que será contratada.

### **3.8.2.10 Contratación**

La decisión de contratación la tomará el jefe inmediato que hizo la solicitud de personal. Al tener la decisión final, trasladará la información al Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal, para que este pueda contactar al candidato quién realizará la oferta de trabajo.

La oferta de trabajo debe estar por escrito y debe contener las condiciones de trabajo para ambas partes (empresa y colaborador). Si el aspirante acepta, se procederá a la contratación. Misma que se formalizará por medio de la firma del contrato de trabajo.

La empresa ya cuenta con un formato de contratación que fue redactado por el área Legal. Por seguridad de la organización se reserva el derecho de ejemplificación. No obstante el contrato individual de trabajo está constituido por las siguientes clausula:

- a. Generalidades
- b. Inicio de la relación laboral
- c. Obligaciones
- d. Prestaciones
- e. Herramientas de trabajo

- f. Confidencialidad
- g. Prohibiciones
- h. Firma del contrato

No obstante a continuación se muestra el siguiente contrato de trabajo

**Formato 14**  
**Contrato de trabajo**  
**Empresa Línea Aérea Comercial**  
**Contrato Individual de Trabajo**

Entre \_\_\_\_\_, de años de edad, de nacionalidad \_\_\_\_\_, de estado civil \_\_\_\_\_, identificada con documento personal de identificación (DPI) \_\_\_\_\_, extendida en el municipio de \_\_\_\_\_, domiciliada y residente en \_\_\_\_\_.

Guatemala y la Línea Aérea Comercial con domicilio en Avenida Hincapié 12-22, Zona 13 departamento de Guatemala, quién a través de su representante legal XXXXXXXX, de XX años de edad, de nacionalidad XXX, identificado con documento personal de identificación (DP I) XXXX, extendida en el municipio de XXXX, domiciliada y residente en, quienes para los efectos legales se denominan TRABAJADOR, la primera y EMPLEADOR, el segundo acuerdan celebrar el presente CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO, regido por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: INICIO DE LA RELACIÓN LABORAL**

El empleador contrata los servicios personales, del trabajador(a) \_\_\_\_\_ para desempeñar la labor u oficio de \_\_\_\_\_, a partir del día \_\_\_\_\_( ) del mes de \_\_\_\_\_( ) del año \_\_\_\_\_ ( ), en un horario de \_\_\_\_\_( ) horas diarias, para un total de \_\_\_\_\_( ) horas semanales, labor que desarrollará en la ciudad de Guatemala en la dirección Avenida Hincapié 12 -22 Zona 13, departamento de Guatemala domicilio actual de la empresa, devengando un salario \_\_\_\_\_( ) mensuales, pagaderos a una cuenta

bancaria a nombre del trabajador, dentro de los primeros días de cada mes. Las horas extras, descansos semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria continua, días de asueto (Oficiales en la República de Guatemala) y feriado, las normas protectoras de la mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de la República de Guatemala.

#### SEGUNDA: OBLIGACIONES

Son obligaciones especiales del trabajador(a). Poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, de manera exclusiva, en el desempeño de las funciones propias del cargo contratado y en las labores complementarias del mismo, en consideración con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus jefes inmediatos.

#### TERCERA: PRESTACIONES

Las horas extras, descansos semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria continua, días de asueto (Oficiales en la República de Guatemala) y feriado, vacaciones, aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual, y en su caso, las normas protectoras de la mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de la República de Guatemala.

#### CUARTA: HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Tendrá a su disposición el trabajador, las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo, siendo así que tiene bajo su cargo el material, mobiliario y equipo y/o material de oficina, que recibe desde este momento en perfecto estado y que deberá restituir a la parte empleadora los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se le faciliten para desempeñar su trabajo. Asimismo deberá desempeñar su trabajo bajo la dirección de la parte empleadora, a cuya autoridad queda sujeto en todo lo concerniente al trabajo.

#### QUINTA: CONFIDENCIALIDAD

El trabajador deberá guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por la razón del

cargo que desempeñará, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa contratante.

#### SEXTA: PROHIBICIONES

El trabajador tiene prohibido incurrir en alguno de los incisos que establece el artículo setenta y cuatro del Código de Trabajo, tales como: a) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos; b) Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento propaganda política o contraria a las instrucciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece; c) Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; d) Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel que estén normalmente destinados; e) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzocortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; y f) La ejecución de hecho o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

#### SÉPTIMA: PROHIBICIONES

Si la parte trabajador incumple con algunos de los términos establecidos en el presente contrato, deberá resolverse de acuerdo con los principios civiles que obligan a pagar daños y perjuicios que hayan causado a la parte empleador, pero el juicio respectivo es de competencia de los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, los que deben aplicar sus propios procedimientos. Las partes acuerdan que de conformidad con la ley, son causas justas para terminar el contrato de trabajo, sin responsabilidad del patrono, las indicadas en el artículo setenta y siete del Código de Trabajo.

#### OCTAVA: FIRMA DEL CONTRATO

Ambas partes empleador y trabajador(a) aceptamos el contenido íntegro del presente contrato individual de trabajo que se suscribe en la ciudad de Guatemala, hoy día \_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ y año \_\_\_\_\_, en la dirección de la sede de la empresa.

---

---

Firma del trabajador

Firma de empleador

Fuente: Aporte de la investigadora, 2013

### **3.9 Evaluación de los resultados del proceso de admisión de personas**

El resultado final de admisión de personas equivale al nuevo personal contratado.

Si el proceso de reclutamiento y selección de personal se llevó a cabo según los pasos propuestos, se tiene la seguridad que las vinculaciones realizadas son idóneas ya que cuentan con las competencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo y que este lo desempeñará sus actividades de forma oportuna, cumpliendo con los objetivos de la organización.

Los resultados positivos se reflejarán en la satisfacción del jefe inmediato, del equipo de trabajo y de la persona contratada. Así como el desempeño del personal.

### **3.10 Aplicación de herramienta de evaluación**

Con el objetivo de determinar la efectividad de la propuesta realizada y luego de su aplicación, se debe utilizar la herramienta de medición de rotación de personal.

La retroalimentación negativa se verá reflejada en una desvinculación prematura del personal contratado.

Si el índice de rotación se mantiene o aumenta, la empresa debe determinar y aplicar acciones correctivas necesarias para cumplir con los objetivos de la propuesta y de la organización.

Asimismo, si el índice de rotación disminuye, constituirá un indicador claro que la propuesta es efectiva y cumple con las necesidades de la empresa.

Por lo que se recomienda aplicar el índice de rotación de personal mensualmente debido al historial que se presentó antes de realizar la propuesta.

### **3.11 Presupuesto para la implementación de la propuesta**

Es importante que la empresa valore la incorporación del proceso de admisión de personal por competencias; el costo de implementación se compensa con contar con personal que genere un retorno rápido de la inversión realizada.

El personal que no fue contratado con esta técnica tuvo una desvinculación constante, lo que hizo incurrir en costos elevados a la organización.

En el siguiente cuadro se especifican los costos de cada fase del proceso de admisión de personas, tomando como base la contratación de un Agente de Servicio al Cliente, de la vicepresidencia objeto de investigación.

Se propone que el personal cuente con capacitación para la implementación del proceso de reclutamiento y selección de recurso humano por competencia, para que posteriormente los asistentes queden certificados como instructores líderes y puedan replicar el entrenamiento dentro de la organización. Tomando en cuenta la estructura de la misma, es una inversión justificada.

Es importante mencionar que los costos de papelería son muy bajos ya que los documentos se manejan de forma digital, para evitar la utilización de papel.

Se debe tener en cuenta que el monto reflejado en el cuadro, puede variar dependiendo del puesto que se desea cubrir.

**Cuadro 11**  
**Presupuesto para la implementación de la propuesta**

<b>Fase del proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo en Quetzales</b>	<b>Total en Quetzales</b>
	Capacitación para el personal encargado de implementar el proceso de admisión de personas por competencias	2	2,250	4500
<b>Relutamiento</b>	Publicación de anuncios	7	1,258.00	8,806.00
	Sueldo de personal encargado del proceso	1	9,000.00	9,000.00
<b>Selección</b>	Papelería	5	10.00	50.00
	Llamadas telefónicas	30	3.00	90.00
	Pruebas	10	150.00	1,500.00
	Papelería	10	10.00	100.00
	Sueldo de personal encargado del proceso	1	9,000.00	9,000.00
	Implementación del proceso por competencias		5,000.00	5,000.00
	Otros		3,000.00	3,000.00
	<b>TOTAL</b>			

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

## CONCLUSIONES

1. Se pudo comprobar la hipótesis número uno, donde se corroboró la carencia de instrumentos y análisis que permitan identificar las actitudes, habilidades y conocimientos del recurso humano en el proceso de admisión de personas. Lo que tiene como consecuencia una orientación errónea en la vinculación de personal, ya que se utiliza información básica y sin fundamento que no cumple con los objetivos de la organización.
2. Debido a que el proceso de admisión de personal utilizado por la empresa es tradicional y no llena los requisitos necesarios de los clientes internos, tiene como consecuencia que jefes de áreas ajenas a Reclutamiento y Selección de Personal realicen constantemente el proceso de admisión de personas, sin contar con entrenamientos adecuados y fuera del control de Recursos Humanos.
3. La investigación también evidenció que el departamento Recursos Humanos no cumplía la política establecida por la empresa de dar prioridad para el proceso de reclutamiento y selección de personal, al recurso humano interno. Lo cual dejaba por fuera la posibilidad que los colaboradores pudieran aplicar a las plazas vacantes. Esto constituye una desmotivación para el personal
4. Otro factor importante que originó la elaboración de un proceso de admisión de personas por competencias, es el alto índice de rotación de personal, lo cual tiene como resultado incurrir en costos elevados al pagar horas extras constantemente para que el personal cumpla con las tareas establecidas y sobrecargar de trabajo a los colaboradores. Todo esto tiene un impacto negativo sobre el equipo de trabajo que opta por retirarse de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar los instrumentos y análisis que conllevan los mismos, para identificar las competencias que los aspirantes a las plazas vacantes deben poseer para cumplir los objetivos de la organización.
2. El personal de Reclutamiento y Selección de Personal debe ser capacitado para que la implementación del proceso de admisión de personas por competencias cumpla oportunamente su objetivo, que es captar personal idóneo para la organización. De esta manera los clientes internos no buscarán realizar contrataciones fuera del control de Recursos Humanos.
3. Cumplir la política establecida por la empresa, dando prioridad al personal interno que cuente con las competencias requeridas, para aplicar a las plazas vacantes y obtener un traslado o promoción e iniciar una carrera profesional dentro de la organización.
4. Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, para captar el personal idóneo y de esta manera disminuir el índice de rotación de personal.
5. Evaluar el proceso de admisión de personas por competencias un año posterior a su implementación. De esta manera se podrá validar la idoneidad en la vinculación del recurso humano a la organización

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, J. 2004. **Administración**. 1ª. Ed. México, McGraw Hill. 354 p.
2. Chiavenato, I. 2007. **Administración de Recursos Humanos**. 8a. ed. México, D.F., McGraw Hill/Interamericana Editores, S. A. de C.V. 500 p.
3. Chiavenato, I. 2001. **Gestión del Talento Humano**. 2a. ed. Bogotá, D. C., Colombia. McGraw Hill. 475 p.
4. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. 2001. **Competencias Básicas y Genéricas**. 1a. ed. Guatemala, División Técnica. 206 p.
5. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. 2001. **Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral**. 1a. ed. Guatemala, División Técnica. 217 p.
6. Koontz, H. s.f. **Administración una Perspectiva Global**, 8ª. Ed. México, MacGraw Hill. 795 p.
7. Línea Área Comercial, **Guía de Procedimientos Comerciales de Carga**, Revisión 01. 113 p.

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

8. Wikipedia (2012). Organización. Recuperado el 14 de junio 2012,  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion>
9. Monografías (2012). Proceso administrativo. Recuperado el 14 de junio 2012,  
<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>
10. Eclac (2012). Sector Productivo. Recuperado el 12 de agosto 2012,  
<http://www.eclac.cl/socinfo/noticias/noticias/5/36265/news8esp.pdf>

## **ANEXOS**

LOGO DE LA EMPRESA	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b>	Fecha de Elaboración: 01/05/2013 Revisión: 0 Id Cargo/Puesto:
<b>1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA</b> Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.		
Empresa:	Aerolínea Comercial	
País :	Guatemala	
Estación/Base:	Guatemala	
Ubicación/Sede:	Aeropuerto	
<b>2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO</b>		
Nombre del Cargo/Pue:	Agente de Servicio al Cliente	
Vicepresidencia:	Carga	
Dirección:	Dirección Comercial de Carga	
Gerencia:	Gerencia Regional de Ventas Carga	
Nombre del Cargo/Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente Regional de Ventas Carga	
Cargos/Puestos que le reportan:	10	
Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:	Agente de Carga/Agente de Reservas Carga	
<b>3. OBJETIVO GENERAL</b> Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.		
Atender las solicitudes de servicio de los clientes internos y externos con calidez, brindando información precisa, así como ofrecer la cartera de productos de la Vicepresidencia de Carga para conocimiento del público.		
<b>4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b> Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.		

	<p align="center"><b>Responsabilidades</b></p> <p>¿Cuales son las responsabilidades fundamentales del Cargo/Puesto (acción principal y acciones de apoyo).? Cada una de las responsabilidades debe redactarse con verbo en infinitivo que se refleje con exactitud.</p>	<p align="center"><b>Acciones</b></p> <p>¿Cómo se logran cumplir con las responsabilidades definidas Explique las acciones que se deben ejecutar?</p>	<p align="center"><b>Insumos</b></p> <p>¿Qué información o herramientas se necesitan para llevar a cabo las acciones?</p>	<p align="center"><b>Finalidad</b></p> <p>¿Para qué se requiere realizar esa responsabilidad?</p>
I	Responsable de brindar información a los clientes externos y internos de los servicios, productos, redamos, e información relacionada con el transporte de carga.	Orientar a los clientes sobre los servicios prestados por la aerolínea, sin obviar las políticas y procedimientos establecidos.	Sistema Electrónico de Carga Procedimientos comerciales y operativos	Satisfacer las necesidades de los clientes con soluciones acordes con nuestra operación, capacidades y procedimientos sin dejar de lado las regulaciones que apliquen
II	Mantener actualizado el sistema electrónico de carga con información referente al servicio prestado a los clientes	Ingresar información de cada uno de los vuelos, embarques y cambios registrados las operaciones diarias.	Sistema Electrónico de Carga	Que la Vicepresidencia de Carga cuente con información precisa en el sistema electrónico de carga, que es la fuente primaria de consulta y para la extracción de estadísticas.
III	Mantener informado al área operativa de los itinerarios de la aerolínea y los cambios que se registren a última hora.	Solicitar información constante al área de Pasajeros, Operaciones aéreas de los posibles cambios con los itinerarios establecidos. Actualizar oportunamente el	Sistema Electrónico de Carga y Sistema de Pasajeros	Garantizar que la información de consulta esté actualizada
IV	Revisar diariamente las reservaciones realizadas por los Ejecutivos de Ventas para darle seguimiento a la carga con las estaciones involucradas.	Brindar retroalimentación al equipo comercial para que estos monitoreen la capacidad en las aeronaves. Brindar retroalimentación al equipo comercial sobre	Sistema Electrónico de Carga	Evitar que los espacios disponibles para carga en los aviones se optimice de acuerdo a lo pronosticado por el área comercial.

v	Revisar diariamente las reservaciones realizadas por los Ejecutivos de Ventas para darle seguimiento a la carga con las estaciones involucradas.	Revisar diariamente la disponibilidad de espacios en las rutas de mayor demanda Enfocar esfuerzos de llamadas y visitas a clientes ofertando las rutas con menor ocupación. Promover la venta de productos de Carga Garantizada	Sistema Electrónico de Carga	Evitar que la carga se quede barada en las estaciones de conexión y que se retrase el tiempo de entrega al destinatario.
vi	Apoyar las actividades de los Ejecutivos comerciales cuando se requiera.	Retroalimentar al jefe de todos los aspectos conversados con los clientes en las llamadas y las visitas realizadas Participar en la elaboración del plan de visitas y llamadas Apoyar activamente en todos aquellos eventos de promoción de la marca	Sistema Electrónico de Carga Procedimientos comerciales	Brindar apoyo al equipo comercial siempre que sea requerido.

<p align="center"><b>PROCESOS QUE LIDERA O CO-LIDERA</b></p> <p>Procesos que Lidera: Los que están directamente bajo su responsabilidad. Procesos que Co-Lidera: Los que tienen responsabilidad conjunta con el dueño del proceso.</p>	<p align="center"><b>PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA</b></p> <p>Se mencionan los procesos en los cuales la persona no es dueña del proceso pero participa y apoya el desarrollo de este.</p>
NA	Procesos de Ventas Procesos de Precios Procesos de Comunicación y Publicidad Procesos Operativos Procesos de Seguridad

## 5. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

### 5.1. DESCRIPCION

Indique las variables económicas (ingresos, presupuesto, etc) sobre el cual el Cargo/Puesto tiene incidencia.

Presupuesto de ingresos asignado a la estacion  
Presupuesto de Costos Asignado a la estacion  
Presupuesto para actividades de publicidad y promocion

### 5.2. ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

Indicar las cifras anual por las cuales están asociadas como responsabilidad para este Cargo/Puesto.

Nivel	Rango en USD	Marque una X donde aplique
Muy Bajo	\$USD 1 a \$USD 625.000	
Bajo	\$USD 625.000 a \$USD 6.250.000	X
Medio	\$USD 6'250.000 a \$USD 62'500.000	
Amplio	\$USD 62'500.000 a \$USD 625'000.000	
Muy Alto	\$USD 625'000.000 o Mayor	

## 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

### 6.1. RELACIONES INTERNAS

Indique las relaciones internas más significativas que debe mantener con otros Cargos/Puestos de la Organización y el motivo de la relación. (No incluir al nivel superior y los subordinados.)

Area	Nombre de los Cargos/Puestos	Finalidad de la Relación
Cargo Pricing and Capacity Management	Analista de ingresos y Capacidad, Analista de de CPC, Analista de Capacidad Bellies	Velar porque la estructura tarifaria este acorde con el mercado y la administracion eficiente de los contratos registrados en sistema Gestionar la conexion de cargas a su destino final
Revenue Accounting	Gerente de Ingresos Carga, Administrador de Ingresos Carga	Envio de los respectivos reportes de ventas y acatar las disposiciones del area orientadas al aseguramiento y proteccion del ingreso
Dirección de Operaciones	Administradores de Operaciones Agentes de Carga	Ser el nexo entre el área de operaciones y el cliente final, acatando las disposiciones regulatorias, garantizando el nivel de servicio

### 6.2. RELACIONES EXTERNAS

Indique las relaciones externas más significativas que debe mantener el ocupante del Cargo/Puesto con otras instituciones.

Institución/Entidad	Finalidad de la Relación
Cientes y Proveedores locales	Mantener un excelente relación comercial con ellos

### 6.3. PARTICIPACION EN COMITES

Describa el tipo de comité o proyecto corporativo al cual puede pertenecer el Cargo/Puesto indicando el rol que ejerce en este.

Nombre del Comité	Rol (Líder ó Participante)
Performance Semanal	Participante
Proyectos Comerciales	Participante

### 7. ENTORNO

Indique los elementos que considere necesarios sobre el tipo de decisiones que el ocupante del Cargo/Puesto puede tomar y las condiciones del entorno (interno o externo) que influya para la lograr los resultados esperados.

#### 7.1. TOMA DE DECISIONES Y NIVEL DE SUPERVISION

Esfuerzo de pensamiento que exige el Cargo/Puesto para la generación de soluciones en las situaciones presentadas a través de su ejercicio. Indique a continuación a cual de ellas pertenece. (Colocar una sola X donde aplique)

<b>Prescrita:</b> Recibe instrucciones directas y detalladas sobre las tareas asignadas. El jefe inmediato conoce los resultados y la ejecución del trabajo inmediata.	
<b>Controlada:</b> Tiene instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, tiene libertad para reorganizar la secuencia señalada. El jefe inmediato conoce los resultados y la ejecución del trabajo en cortos periodos de tiempo.	X
<b>Estandarizada:</b> Tiene practicas y procedimientos total o parcialmente estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo. El jefe inmediato realiza controles y visto bueno sobre la prioridades que el establece.	
<b>Genéricamente Regulada:</b> Tiene practicas y procedimientos determinados por precedentes o políticas muy definidas; determina sus propias prioridades. La supervisión que se recibe es indirecta; el jefe inmediato realiza algunos controles sobre el avance del trabajo y sus resultados.	
<b>Con Dirección:</b> Determina sus propias prioridades basados en las políticas y precedentes funcionales y/o consecución de resultados operacionales; concretos y/o a dirección general. Tiene grado de independencia necesaria para lograr los objetivos operacionales, determinando cómo y cuándo se alcanzarán los resultados.	
<b>Con Orientación:</b> Tienen un amplio margen discrecional, siempre y cuando las actividades sean consistentes con las políticas y precedentes dentro de esta función. El jefe inmediato debe aprobar los cambios mayores cuando afecten otras áreas funcionales y operacionales.	
<b>Con Guía Generales:</b> Establece políticas funcionales, toma decisiones en la organización y determina los resultados que esta debe alcanzar. Esta sujeto a políticas y guías genéricas	

### 7.2. DECISIONES AUTONOMAS

Señale cuáles son las decisiones que durante la realización de las funciones del Cargo/Puesto se toman autónomamente.

Plan de Llamadas de la semana  
Prioridad de embarques de acuerdo con el tipo de cliente

### 7.3. ASPECTOS CRITICOS DEL CARGO/PUESTO

Indique las situaciones críticas, retos, desafíos y circunstancias que hace que el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto lo

Cumplimiento de los objetivos comerciales, en un entorno cambiante del mercado de Carga Aerea a nivel local  
Logro de metas de Costo de su estación

### 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Identifique las competencias básica y genericas necesarias para el puesto de trabajo que permitirá el cumplimiento de los objetivos de la organización

#### 8.1 COMPETENCIAS BÁSICAS

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Adaptación al ambiente	X		
Aplicación de la matemática		X	
Comunicación oral	X		
Dominio de la lectura	X		
Dominio de la escritura	X		
Localización de información	X		

#### 8.2 COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Servicio al cliente		X	
Trabajo en equipo	X		
Seguridad laboral	X		
Orientación a resultados	X		
Resolución de conflictos	X		