

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL”**

**JORGE ALFREDO LÓPEZ LEMUS**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MAYO DE 2014**

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

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JORGE ALFREDO LÓPEZ LEMUS**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2014

**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 PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P. C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P. C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes.
Área Administración – Finanzas	Lic. Reyna Leticia Aguirre Chacón.
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. MSc. Elder Rodolfo Valdez Duarte

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

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADORA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón

Guatemala, 23 de septiembre de 2013.

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

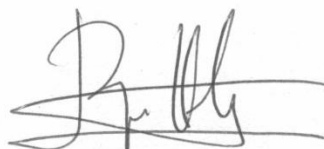
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha ocho de abril de dos mil trece, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL", elaborado por el estudiante Jorge Alfredo López Lemus.

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

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

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTICINCO DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de febrero de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 323-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de noviembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JORGE ALFREDO LÓPEZ LEMUS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*M-17*  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



*J. Rolando Secada Morales*  
LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Ev.

*L. nguid*

## DEDICATORIA

- A DIOS: Por darme vida. Por ser luz, fortaleza y refugio. Por darme sabiduría y entendimiento.
- A MI ESPOSA: Wendy Alejandra Ávila, por su amor, respaldo y apoyo incondicional en todo momento.
- A MIS PADRES: Alfredo López y Rosario Lemus, por ser siempre mi inspiración y un ejemplo de perseverancia y honestidad.
- A MIS HERMANOS: Sully Mireya, Vilma Yadira, Bernardo Jacob y María del Rosario, por todo su cariño y por animarme a luchar por alcanzar mis metas.
- A MI UNIVERSIDAD: Por brindarme los conocimientos, los principios y valores necesarios para desarrollarme como persona y como profesional.
- A MI ASESOR DE TESIS: Licenciado Álvaro Reyes, por su paciencia y orientación para el desarrollo de éste trabajo.
- A LA TERNA DE TESIS: Licda. Dorothy Brown, Lic. Andrés Castillo y Licda. Reyna Aguirre, por compartir su conocimiento y ayudarme a alcanzar esta meta.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
---------------------	----------

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

1.1.	Empresa	1
1.1.1.	Empresa de transporte internacional de carga	1
1.2.	Administración	2
1.2.1.	Proceso administrativo	2
1.2.1.1.	Planeación	2
1.2.1.2.	Organización	5
1.2.1.3.	Integración	9
1.2.1.4.	Dirección	10
1.2.1.5.	Control	12
1.3.	Gestión del talento humano	16
1.3.1.	Procesos de gestión del talento humano	16
1.3.1.1.	Procesos para integrar personas	17
1.3.1.2.	Procesos para organizar a las personas	35

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**

2.1.	Metodología de la investigación	39
2.2.	Antecedentes de la empresa	40
2.3.	Fundamentación estratégica	41
2.3.1.	Misión	41
2.3.2.	Objetivos	42
2.3.3.	Diseño organizacional	42
2.3.4.	Actividad económica	46
2.3.5.	Situación actual del proceso de reclutamiento	46

2.3.5.1.	Determinación del perfil del puesto	46
2.3.5.2.	Documentación requerida	46
2.3.5.3.	Fuentes y técnicas de reclutamiento utilizadas	48
2.3.6.	Situación actual del proceso de selección	50
2.3.6.1.	Solicitud de empleo	50
2.3.6.2.	Verificación de referencias laborales y personales	51
2.3.6.3.	Técnicas de selección	51
2.3.6.4.	Entrevista	53
2.3.6.5.	Análisis y toma de decisión	53
2.3.7.	Situación actual del proceso de inducción	54
2.3.7.1.	Inducción a la organización	54
2.3.7.2.	Inducción al departamento	56
2.3.7.3.	Inducción al puesto de trabajo	57
2.3.8.	Evaluación y actualización del proceso actual	57
2.3.8.1.	Rotación de personal	58
2.3.9.	Análisis y discusión de resultados	61

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**

3.1.	Justificación de la propuesta	64
3.2.	Objetivos de la propuesta	66
3.2.1.	Objetivo general	67
3.2.2.	Objetivos específicos	67
3.3.	Reclutamiento de personal	69
3.3.1.	Políticas de reclutamiento	69
3.3.2.	Proceso de reclutamiento propuesto	71
3.3.2.1.	Requisición de personal	72
3.3.2.2.	Determinación del perfil del puesto	75
3.3.2.3.	Convocatoria	78
3.3.2.4.	Depuración de aplicaciones	96
3.3.2.5.	Entrevista de precalificación	98
3.3.2.6.	Recepción de documentos	100
3.3.2.7.	Integración de expedientes	102
3.4.	Selección de personal	103
3.4.1.	Políticas de selección	103
3.4.2.	Proceso de selección propuesto	105
3.4.2.1.	Solicitud de empleo	107



3.4.2.2.	Preselección de candidatos	112
3.4.2.3.	Entrevista inicial	114
3.4.2.4.	Verificación de referencias	119
3.4.2.5.	Técnicas de selección	125
3.4.2.6.	Entrevista final	131
3.4.2.7.	Examen médico	136
3.4.2.8.	Análisis y toma de decisión	137
3.5.	Inducción de personal	141
3.5.1.	Políticas de inducción	141
3.5.2.	Proceso de inducción propuesto	141
3.5.2.1.	Fase I: Bienvenida y documentación	144
3.5.2.2.	Fase II: Inducción a la empresa	146
3.5.2.3.	Fase III: Inducción al departamento	148
3.5.2.4.	Fase IV: Inducción al puesto de trabajo	149
3.6.	Evaluación y actualización	151
3.6.1.	Evaluación y actualización de la propuesta	151
3.6.1.1.	Evaluación del proceso reclutamiento	152
3.6.1.2.	Evaluación del proceso de selección	153
3.6.1.3.	Evaluación del proceso de inducción	156
3.6.1.4.	Análisis de resultados	159
3.6.2.	Evaluación del índice de rotación de personal	161
3.7.	Costo de la propuesta	163
3.7.1.	Escenario 1	163
3.7.2.	Escenario 2	164
3.7.3.	Escenario 3	165
3.8.	Relación beneficio-costo	166
3.8.1.	Escenario 1	167
3.8.2.	Escenario 2	168
3.8.3.	Escenario 3	168
3.9.	Planes de acción	170
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>174</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>176</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>178</b>
<b>DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS</b>		<b>180</b>
<b>GLOSARIO</b>		<b>181</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>187</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Procesos de la gestión del talento humano	17
2.	Organigrama General	44
3.	Organigrama Nominal	45
4.	Fuentes de reclutamiento utilizadas por la empresa de transporte de carga internacional	48
5.	Proporción de uso técnicas de reclutamiento externo aplicadas por la empresa de transporte de carga internacional	50
6.	Proporción de pruebas psicométricas aplicadas en los procesos de selección de la empresa de transporte de carga internacional	52
7.	Conocimiento de la historia de la empresa	55
8.	Conocimiento de la fundamentación estratégica	56
9.	Permanencia de colaboradores en la empresa de transporte de carga internacional	61
10.	Modelo de anuncio para periódico	95

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Documentación requerida en los procesos de reclutamiento efectuados por la empresa de transporte de carga internacional	47
2.	Índice de rotación de personal en la empresa de transporte de carga internacional	59
3.	Cantidad estimada de usuarios por sitio web	90
4.	Circulación diaria promedio de periódicos en Guatemala	91
5.	Circulación diaria del periódico propuesto	92
6.	Nivel educativo de los lectores del periódico propuesto	92
7.	Características del anuncio en el periódico propuesto	93
8.	Servicios de aplicación de pruebas psicométricas cotizados	130
9.	Contenido de la fase I de inducción	145
10.	Contenido de la fase II de inducción	147
11.	Contenido de la fase III de inducción	148
12.	Contenido de la fase IV de inducción	150
13.	Costo de la propuesta (escenario 1)	164
14.	Costo de la propuesta (escenario 2)	164
15.	Costo de la propuesta (escenario 3)	165
16.	Estimación de costos actuales	166
17.	Costo-beneficio anual (escenario 1)	167
18.	Costo-beneficio anual (escenario 2)	168
19.	Costo-beneficio anual (escenario 3)	169
20.	Plan de acción (escenario 1)	171
21.	Plan de acción (escenario 2)	172
22.	Plan de acción (escenario 3)	173

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Formulario de requisición de personal	73
2.	Descripción técnica del puesto de trabajo	76
3.	Modelo de memorándum para convocatoria interna	79
4.	Modelo de anuncio de convocatoria interna para cartelera	81
5.	Formulario de promoción interna	82
6.	Formulario de recomendación de candidatos	85
7.	Modelo de base de datos	88
8.	Guía de depuración de aplicaciones	97
9.	Guía de entrevista de precalificación	99
10.	Guía de chequeo de expedientes externos	101
11.	Formulario de solicitud de empleo	108
12.	Guía de preselección de candidatos	113
13.	Guía de entrevista inicial	116
14.	Guía de verificación de referencias laborales	121
15.	Guía de verificación de referencias personales	124
16.	Modelo de prueba de conocimientos técnicos	126
17.	Guía de entrevista final	132
18.	Guía para el análisis de resultados	138
19.	Contrato individual de trabajo	140
20.	Guía de evaluación del proceso de reclutamiento	152
21.	Guía de evaluación del proceso de selección	155
22.	Guía de evaluación del proceso de inducción	157
23.	Guía de análisis de resultados	160
24.	Análisis anual de resultados	162

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Simbología de la norma ANSI	8
2.	Proceso de reclutamiento de personas	25
3.	Clasificación de las pruebas de conocimientos	28
4.	Proceso de selección de personas	32
5.	Proceso de inducción de personas	37
6.	Diagrama del proceso de reclutamiento propuesto	71
7.	Diagrama del proceso de selección propuesto	105
8.	Diagrama del proceso de inducción propuesto	143

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Manual del Nuevo Empleado	188
2.	Costos del proceso actual	207
3.	Costos del proceso propuesto (escenario 1)	210
4.	Costos del proceso propuesto (escenario 2)	212
5.	Costos del proceso propuesto (escenario 3)	214

## **INTRODUCCIÓN**

Las personas son el elemento más importante de las empresas, pues son quienes manipulan y transforman los recursos de las organizaciones haciéndolas funcionar. Por tal razón, es de vital importancia que toda empresa cuente con procesos eficientes de integración y organización de personas, con la finalidad de atraer al mejor talento y obtener el máximo provecho de su potencial.

Para comprender los procesos de integración y orientación de personas, así como su importancia e implicaciones en todos los niveles de una organización, en el Capítulo I del presente documento, se plasma la base teórica y conceptual en la que se fundamentó la investigación y se diseñó la propuesta de solución a la problemática identificada en la empresa de transporte de carga internacional objeto de investigación.

Los resultados de la investigación de campo en relación a los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personas usados actualmente en la unidad de análisis, están contenidos en el Capítulo II, en donde se analiza la forma en que son aplicados, sus debilidades y resultados obtenidos.

En este sentido, la propuesta de solución a las deficiencias encontradas es presentada en el Capítulo III, consistente en un proceso de reclutamiento, selección e inducción, adecuado a las necesidades, capacidad y recursos disponibles. Además, se establece el método de evaluación y sus correspondientes estándares de medición, que permitirán corregir, actualizar y mejorar el proceso.

Por último, se presentan las conclusiones obtenidas tras el análisis realizado, a partir de la cuales se plantean recomendaciones para solucionar la problemática encontrada y evitar que vuelva a surgir.



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Empresa**

Las empresas son organizaciones dedicadas a la producción de bienes, prestación de servicios o ambos. Se les encuentra principalmente en economías capitalistas, siendo, en su mayoría, de propiedad privada y administradas en base al objetivo de generar utilidades para sus propietarios, sin embargo, las empresas también pueden ser no lucrativas o públicas (estatales), las cuales buscan generar un beneficio común.

#### **1.1.1. Empresa de transporte internacional de carga**

Las empresas dedicadas a prestar servicio de transporte de carga internacional, movilizan bienes de un país a otro por vías marítimas, aéreas y/o terrestres. Las cargas transportadas pueden pertenecer a un mismo dueño o ser un agrupamiento de mercaderías pertenecientes a varios consignatarios, llamadas también cargas consolidadas.

Para poder brindar este servicio, es necesario cumplir una serie de regulaciones legales y de seguridad. Algunas de estas regulaciones son de observancia internacional y otras son de aplicabilidad exclusiva para el país que las promulga.

De acuerdo al Reglamento del Código Aduanero Unificado Centroamericano (RECAUCA), en su artículo 99, literal a, “las empresas de transporte internacional son aquellas que efectúen directamente el arribo, salida, tránsito, traslado o transbordo de mercancías hacia, desde o a través del territorio aduanero”. (8:35)

El Ministerio de Economía de Guatemala, en su “Reglamento Sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional”, define a los transportistas de carga internacional como “toda persona debidamente registrada y autorizada por la Autoridad Aduanera de su país de origen que ejecuta o hace ejecutar el transporte internacional de mercancías en los términos del presente Reglamento” (16:6).

## **1.2. Administración**

“La etimología de la palabra administración proviene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y se refiere a realizar una acción o función bajo la autoridad de otro o que presta un servicio a otro. Sin embargo, su significado fue evolucionando con el paso del tiempo” (6:10).

La administración implica crear y mantener, dentro de la empresa, un ambiente en donde los individuos, trabajando en conjunto, puedan desempeñarse con eficiencia y eficacia en función de alcanzar los objetivos organizacionales.

### **1.2.1. Proceso administrativo**

De acuerdo al enfoque de los autores Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, el proceso administrativo encierra las cinco funciones fundamentales de la administración, siendo éstas la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Estas funciones se describen en detalle a continuación

#### **1.2.1.1. Planeación**

En esta función se establecen los objetivos a seguir, permitiendo preparar con antelación un curso de acción, determinar qué se hará, cómo se hará, quién lo

hará, qué decisiones podrán tomarse, qué procedimientos, métodos, recursos y tiempo se utilizarán.

## **A. Elementos de planeación**

La planeación involucra diversos elementos que deben cumplir una función específica lo que permitirá realizar, de forma integral y ordenada, todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Adicionalmente, la misión, visión, valores y objetivos conforman la filosofía empresarial o fundamentación estratégica de una empresa, permitiéndole coordinar y dirigir sus recursos y esfuerzos hacia el logro de los resultados deseados.

### **a. Misión**

Define el propósito fundamental de una organización o empresa.

### **b. Visión**

Describe lo que la organización desea ser.

### **c. Valores**

Enuncian creencias compartidas dentro de una organización, impulsan la armonía dentro de la organización y proveen el marco para la toma de decisiones.

### **d. Objetivos**

Son los fines que se desean alcanzar por lo que deben ser claros y verificables. De acuerdo a su alcance, se les puede clasificar como generales y específicos.

**e. Políticas**

Orientan la toma de decisiones y el comportamiento de las personas con la finalidad de que contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

**f. Procesos**

Agrupan conjuntos de actividades interrelacionadas y progresivas, orientadas a la obtención de un resultado.

**g. Procedimientos**

Describen de forma lógica y ordenada la secuencia de acciones y operaciones necesarias para realizar las actividades que conforman un proceso, dentro de los parámetros establecidos por las políticas.

**h. Presupuestos**

Establecen cuantitativamente los recursos necesarios y la forma en que estos deben ser asignados y ejecutados.

**B. Instrumentos administrativos de planeación**

En la función de planificación existen diversos instrumentos de acuerdo al periodo de tiempo que abarcan, entre ellos el plan de acción, que se define a continuación.

**a. Plan de acción**

Reúne, de forma secuencial, las actividades que se llevarán a cabo en un espacio de tiempo determinado, específicamente en períodos cortos, los cuales pueden abarcar días, semanas, meses o semestres. También define los responsables de las actividades.

### **1.2.1.2. Organización**

Es la función que sigue a la planificación, en ella tiene lugar la coordinación y la combinación de los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de que sean utilizados en beneficio de la empresa.

#### **A. Elementos de organización**

Toda organización está conformada por puestos que tienen funciones asignadas y que se relacionan a través de jerarquías. La definición de los elementos de organización, los cuales serán tomados como base en el análisis de la estructura organizacional de la empresa objeto de investigación, es la siguiente:

##### **a. Funciones**

Son las tareas específicas asignadas a cada cargo o unidad administrativa y que son necesarias para lograr los resultados organizacionales esperados. Estas se

##### **b. Jerarquías**

Describen las líneas y relaciones de autoridad y subordinación existentes en una organización.

##### **c. Puestos**

Es la denominación que recibe cada cargo de trabajo asignado al personal de una empresa.

#### **B. Instrumentos administrativos de organización**

Los instrumentos administrativos de organización permiten describir el funcionamiento del sistema interno de una organización. En la presente

investigación y elaboración de la propuesta, se tomarán en cuenta los siguientes instrumentos:

**a. Organigramas**

Representan de forma gráfica la estructura orgánica de una institución o una unidad de la misma, mostrando las relaciones existentes entre cada uno de los elementos que la integran.

**b. Descriptores de puestos**

Es un instrumento clave para la gestión del talento humano en toda organización, pues identifica a cada puesto de trabajo, definiendo su ubicación funcional y jerárquica dentro de la organización, así como las relaciones de autoridad y subordinación con otros puestos. También se especifican las atribuciones asignadas al cargo y el nivel de educación, experiencia y conjunto de habilidades necesarias para desempeñar con eficiencia esas atribuciones. Adicionalmente, establece los alcances en la toma de decisiones y la autoridad que el empleado puede ejercer sobre determinadas personas, materiales, equipo, mobiliario, información y cualquier otro tipo de recurso.

**c. Perfiles de puestos**

A diferencia del descriptor, que se enfoca en el cargo, el perfil de puestos se centra en la persona que lo desempeña, describiendo las cualidades necesarias y requisitos de educación, experiencia laboral, habilidades y destrezas personales, las cuales determinan su grado de aptitud para realizar las atribuciones asignadas.

**d. Manuales**

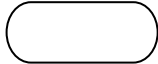


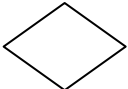
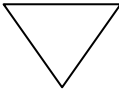


Son documentos a través de los cuales se registra y comunica, de manera ordenada y sistemática, instrucciones, lineamientos e información sobre la organización. La propuesta contenida en éste documento, propone el uso de manuales de procedimientos y manual del nuevo empleado.

**e. Flujograma o diagrama de flujo**

De acuerdo al autor Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, los flujogramas o diagramas de flujo son la representación gráfica de hechos, relaciones o fenómenos y utiliza una serie de símbolos que representan, de forma precisa, determinadas actividades o elementos involucrados, conexiones existentes y la relación causa-efecto que se producen por su interacción.

En el presente trabajo de investigación, se utilizó la norma ANSI para elaborar los diagramas de flujo de los procesos propuestos. Los símbolos tomados de esta norma para diagramar procesos administrativos son los siguientes:

### Esquema 1 Simbología de la norma ANSI

Símbolo	Significado
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una entrada o salida de o hacia otro proceso.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que ingrese, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

**Fuente:** Franklin Fincowsky, Benjamín Enrique. Organización de empresas. 3ra edición. Pág. 301.

### C. Diseño organizacional

Consiste en la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización, definiendo los niveles jerárquicos y líneas de autoridad. Al identificar la estructura organizacional existente, se logra definir el modelo de organización en base a su grado de complejidad, formalidad y centralización de autoridad.



### **a. Elementos del diseño organizacional**

Los elementos básicos que definen el diseño de una organización son los siguientes:

- Modelo de diseño
- Estructura Organizacional
- Dimensión de la estructura
- Sistema de organización
- Departamentalización
- Tramo de control
- Niveles jerárquicos

Al igual que los elementos de organización, los elementos del diseño, permiten realizar el análisis de la estructura de una organización y su funcionamiento.

#### **1.2.1.3. Integración**

Algunos autores, como Stephen Robins y Mary Coulter, consideran el proceso de integración de personas como parte de la función administrativa de organización. Sin embargo, en la fundamentación teórica de la presente investigación, se tratará como una función administrativa individual, siguiendo el enfoque de autores como Idalberto Chiavenato, Javier Benavides y Harold Koontz.

La finalidad de la integración de personas, como medio de gestión de talento humano, es incorporar y mantener cubiertas los puestos de trabajo de una organización. Esto se logra estableciendo las necesidades de fuerza de trabajo, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento de talentos, la selección, inducción, promoción, evaluación, compensación y capacitación.

Debido a las características del tema tratado en este documento, solamente se aplicarán los procesos de integración de personas correspondientes a reclutamiento, selección e inducción, los cuales se desarrollarán posteriormente, como procesos de gestión del talento humano.

#### **1.2.1.4. Dirección**

“Dirigir es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (14:412) La dirección es de suma importancia en todos los procesos administrativos debido a que permite coordinar los esfuerzos de todos los integrantes de la organización para trabajar coordinadamente en función de los objetivos colectivos.

##### **A. Elementos de dirección**

La dirección cumple su función a través de la correcta aplicación de los elementos de dirección que son la motivación, el liderazgo, la comunicación y la supervisión, los cuales se describirán posteriormente.

##### **a. Motivación**

“La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.” (14:415) La motivación de las personas es una de las principales preocupaciones de la gestión del talento humano. De acuerdo a Idalberto Chiavenato, la gestión del talento humano permite a las organizaciones motivar al personal al implementar prácticas administrativas que privilegian la participación y la integración de los empleados a la organización, tales como la implementación de programas de

incentivos, el desarrollo y adaptación de las personas dentro de la organización a través de programas de carrera, así como la capacitación e inducción.

### **b. Liderazgo**

El liderazgo es “el arte de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.” (14:440)

Es importante influir en las personas desde el momento en que forman parte de la organización, para incentivarlos a aplicar toda su capacidad en función de lograr un beneficio individual y colectivo.

### **c. Comunicación**

La comunicación es, en esencia, la transmisión de información de un emisor hacia un receptor, a través de un canal determinado. “El propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar los procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.” (14:486)

Su importancia de la comunicación para el proceso administrativo y los procesos de gestión del talento humano radica en los siguientes aspectos: “1) Permite establecer y diseminar las metas de una empresa; 2) desarrollar planes para su logro; 3) organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva; 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; 5) liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir, y 6) controlar el desempeño.” (14:486)

#### **d. Supervisión**

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, “las organizaciones deben hacer un esfuerzo para supervisar sus diversas operaciones y actividades. Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados.” (5:504)

En los procesos de integración de personas, la supervisión permite determinar si éstos se están aplicando correctamente, por medio de la medición de estándares, de los cuales se hablará en detalle a continuación.

##### **1.2.1.5. Control**

La función administrativa de control permite medir y corregir el desempeño en función de alcanzar los objetivos establecidos de acuerdo a lo planificado. Para realizar el control de manera eficiente, es necesario medir el desempeño a través de estándares establecidos previamente y, de esta manera, determinar un curso de acción para corregir las debilidades o deficiencias encontradas.

#### **B. Elementos de control**

En general, el control se aplica a través del establecimiento de estándares, la medición del desempeño y la corrección de desviaciones, los cuales se constituyen en los elementos del control y son descritos continuación.

#### **e. Establecimiento de estándares**

Los estándares son criterios o indicadores de desempeño que permiten calificar el funcionamiento y los resultados producidos. A continuación se describen los tipos de estándares que serán utilizados en el presente trabajo.

– **Estándares físicos**

Se expresan a través de medidas no monetarias y pueden reflejar cantidades o volúmenes de insumos, recursos o tiempo, así como la calidad, cualidades o características. Dentro de este tipo de estándares se puede clasificar al índice de rotación de personal que se describe seguidamente.

▪ **Índice de rotación de personal (IRP)**

El IRP permite tener un indicador de la capacidad de la empresa para retener a su personal, relacionando la cantidad promedio de empleados con la cantidad de personas que salen de la organización, durante un determinado período.

Además de analizar simplemente la cantidad de personal y desvinculaciones, es importante establecer las razones por las cuales las personas se retiran de la organización. De acuerdo al autor Michael Armstrong, entre las razones más comunes se pueden mencionar las siguientes:

- Expectativas de mejora salarial o desarrollo profesional,
- Estabilidad laboral,
- Búsqueda de oportunidades para desarrollar otras habilidades,
- Mejores condiciones de trabajo,
- Mala relación con los superiores,
- Mala relación con los compañeros de trabajo,
- Acoso,
- Razones personales,
- Enfermedad, cambio de domicilio, etc.

En cuanto a la forma de determinar el IRP, el método general y más comúnmente utilizado por su facilidad de cálculo e interpretación es el siguiente.

$$\text{IRP} = \frac{D \times 100}{\frac{I + F}{2}}$$

Donde:

- D = Personas desvinculadas
- I = Cantidad de empleados al inicio del periodo
- F = Cantidad de empleados al final del periodo

De acuerdo a los autores consultados, no existe un índice ideal de rotación de personal que pueda aplicarse a todas las organizaciones, debido a que las causas y circunstancias pueden variar considerablemente de una empresa a otra o de una industria a otra. Por tal razón, para establecer un nivel de rotación aceptable se deben tomar en cuenta parámetros como los índices de rotación en años anteriores, el tamaño de la empresa, características de su actividad económica y las políticas.

– **Estándares de costos**

Asignan valor monetario a los insumos y recursos que intervienen en los procesos. Se utilizan principalmente para determinar el costo por unidad o por hora de la mano de obra, uso de maquinaria, energía y materia prima.

En el presente caso, estos estándares se utilizan para asignar valor monetario a los recursos humanos y físicos que intervienen en el proceso, para determinar los costos y establecer si la propuesta es económicamente viable.

– **Estándares de capital**

Se utilizan para evaluar el beneficio obtenido o esperado al implementar proyectos de inversión.

Uno de los estándares más utilizados es la Relación Beneficio-Costo (RB/C) que evalúa la eficiencia a través del análisis de los ingresos o ahorros logrados en relación al capital invertido. Su cálculo se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$RB/C = \frac{\text{Beneficio o ahorro}}{\text{Costo o inversión}}$$

Si el resultado obtenido es mayor a la unidad, se determina que un proyecto o propuesta como la presente, es factible o no, desde un punto de vista meramente financiero,

**f. Medición del desempeño**

Permite identificar deficiencias en el funcionamiento de un proceso, actividad o procedimiento a través de la identificación de las causas que originan los fallos, permitiendo hacer las correcciones y actualizaciones que deben hacerse al proceso para prevenir que sigan ocurriendo en el futuro.

**g. Corrección de desviaciones**

Es necesario establecer con claridad los puntos débiles que originan las desviaciones en el funcionamiento, para aplicar con precisión las medidas correctivas que se consideren necesarias. En este sentido, para la presente propuesta, los estándares establecidos permitirán determinar si el proceso está

generando los resultados esperados e identificar los aspectos que son susceptibles de mejora.

### **1.3. Gestión del talento humano**

Es el conjunto de procesos, políticas y estrategias que tienen la finalidad de atraer, seleccionar, remunerar, capacitar, desarrollar, retener, promover y reubicar personas dentro de la organización de acuerdo a sus necesidades actuales y futuras.

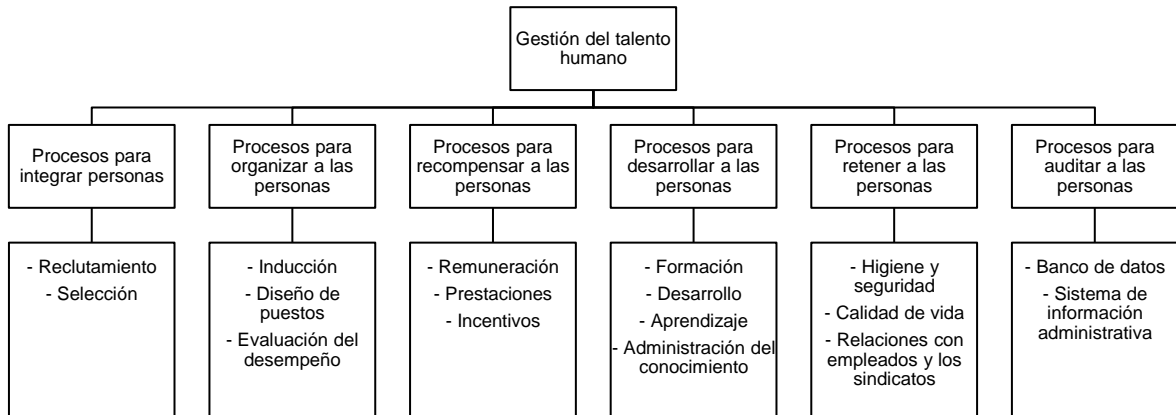
Las estrategias de la gestión del talento humano comprenden el análisis de puestos, reclutamiento y selección; desarrollo de los recursos humanos; evaluación del desempeño, remuneración y prestaciones; la seguridad e higiene y las relaciones laborales. Su objetivo es asegurar el flujo del talento hacia y dentro de la organización, teniendo en cuenta que el talento humano es el principal recurso de una empresa, para lograrlo utiliza los procesos que se describen seguidamente.

#### **1.3.1. Procesos de gestión del talento humano**

Dentro de la gestión del talento humano se desarrollan seis procesos relacionados entre sí de manera integral y que se influyen recíprocamente. Los resultados de un proceso afectan positiva o negativamente a los otros. Estos procesos se detallan en la gráfica 1.



## Gráfica 1 Procesos de la gestión del talento humano



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ra edición. Pág. 173.

Por su relación con el tema central de esta investigación, en los siguientes incisos se describirán únicamente los procesos de gestión del talento humano concernientes a la integración (reclutamiento y selección) y organización de personas (inducción).

### 1.3.1.1. Procesos para integrar personas

La finalidad de la integración de personas, como proceso de gestión de talento humano, es incorporar personas a la organización, mantener cubiertos todos los puestos que conforman la organización, identificar las necesidades de recurso humano, ubicar los talentos, reclutarlos y seleccionar las personas idóneas para cada puesto. En resumen, la integración de personas comprende los procesos de reclutamiento y selección de personas, los cuales se describen a continuación.

## **A. Reclutamiento de personas**

El reclutamiento tiene como función principal, atraer talento humano a la empresa y poder contar con la mayor cantidad posible de aspirantes a ocupar una plaza vacante dentro de la organización.

### **a. Políticas de reclutamiento**

Son guías o normas establecidas para una gestión más eficaz. Permiten establecer criterios de reclutamiento justo, formales, transparentes, con los requisitos y características que se adecuen al puesto vacante y las condiciones de trabajo.

### **b. Fuentes y técnicas de reclutamiento**

Se clasifican de acuerdo al ámbito en donde se busca al talento y los medios utilizados para atraerlo. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas.

#### **– Reclutamiento interno**

Se aplica a una población de candidatos potenciales que ya forman parte de la organización, con la finalidad de promoverlos o transferirlos a los puestos vacantes.

El reclutamiento interno basa su importancia en que los candidatos son personas que ya están adaptadas a la organización y conocen las políticas, normas y procedimientos que se aplican dentro de ella, lo que facilita los procesos de inducción y capacitación.

La participación de candidatos internos presenta ventajas para la empresa, pero también deben considerarse algunos aspectos negativos.

- **Ventajas del reclutamiento interno**

1. “Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo”. (5:119)

- **Desventajas del reclutamiento interno**

1. “Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo”. (5:119)

- **Técnicas de reclutamiento interno**

Consisten en la publicación de anuncios en lugares visibles ubicados en las instalaciones físicas de la empresa, como carteleras, pasillos y entrada principal. Pueden utilizarse medios de comunicación interna como memorándums, correos electrónicos y reuniones con el personal.

– **Reclutamiento externo**

Busca atraer aquellos candidatos que se encuentran en el mercado de recursos humanos y, al igual que el reclutamiento interno, presenta una serie de ventajas y desventajas a considerar.

▪ **Ventajas del reclutamiento externo**

1. “Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida”. (5:121)

▪ **Desventajas del reclutamiento externo**

1. “Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno”. (5:121)

- **Técnicas de reclutamiento externo**

Las siguientes son algunas de las técnicas de reclutamiento externo.

- **Anuncios en periódicos o revistas**

Consiste en la publicación de anuncios en periódicos y/o revistas locales, para dar a conocer la existencia de una plaza vacante y los requisitos para poder optar a ella. En la elección del medio que se utilizará para la publicación de la vacante, debe tomarse en cuenta el segmento de mercado al que va dirigido el periódico o revista, con la finalidad de equiparar las características del segmento con el perfil del puesto a ocupar.

Para la elaboración del anuncio debe utilizarse la técnica AIDA, utilizada también como técnica de ventas, la cual indica que los anuncios deben tener las siguientes características:

- **Atención:** el anuncio debe llamar la atención de quien lo observa.
- **Interés:** debe despertar el interés del lector.
- **Deseo:** debe generar el deseo por lo que el anuncio ofrece.
- **Acción:** debe indicar la forma en que los lectores deben responder al anuncio.

De acuerdo al autor Michael Armstrong, los anuncios de empleo deben incluir los siguientes elementos:

- **Nombre de la organización**

Identificar a la organización en el anuncio le aporta un elemento de seriedad y permite aprovechar una importante oportunidad de dar a conocer su marca e imagen.

Aunque existen circunstancias especiales, como la próxima desvinculación de algún integrante de la organización, que pueden justificar la omisión del nombre de la organización en el anuncio, si una empresa no desea hacer público su nombre, es recomendable subcontratar los servicios de una agencia especializada en reclutamiento y selección de personal.

De acuerdo a David DeCenzo y Stephen Robbins, algunas organizaciones publican supuestas ofertas de empleo sin indicar sus nombres, cuando desean evaluar la situación del mercado laboral o desean determinar si sus empleados están buscando nuevas opciones laborales, razones que podrían despertar suspicacias en ciertos candidatos que optan por no responder a este tipo de anuncios. El nombre de la organización podría ser un elemento clave en potenciar el interés generado por la convocatoria.

- **Título del puesto**

La identificación del puesto debe resaltar del resto del anuncio por medio del tamaño, tipo de letra y el contraste de colores.

- **Perfil requerido**

Es necesario incluir una descripción, tan precisa como sea posible, de las cualidades requeridas en quienes apliquen a la plaza vacante.

– **Beneficios**

En el anuncio deben incluirse aquellos beneficios que puedan constituirse en una ventaja competitiva ante otras ofertas laborales.

– **Ubicación**

Especificar la ubicación o área geográfica en donde se encuentra la empresa o debe realizarse el trabajo es un dato importante, sobre todo cuando la publicación del anuncio se hace a través de medios con circulación en múltiples regiones geográficas, pues persuadirá de participar a quienes, por razones de distancia y medios de transporte no puedan acudir al lugar de trabajo.

– **Acción**

El anuncio debe finalizar indicando los medios dispuestos para que los candidatos puedan aplicar al empleo o enviar su curriculum vitae.

• **Agencias de reclutamiento**

También llamadas agencias de empleo, de recursos humanos o de colocación de personal. Estas agencias sirven de intermediarias entre las empresas y el mercado de recursos humanos, para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, especialmente en aquellos

casos en que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos.

- **Presentación de candidatos por recomendación de empleados**  
Se solicita a los empleados de la empresa que presenten o recomienden personas que cumplan con los requisitos de la plaza vacante, para que puedan ser tomados en cuenta en los procesos de selección.
- **Base de datos de candidatos**  
Si la empresa cuenta con una base de datos de los candidatos que se han presentado con anterioridad, espontáneamente o atraídos por procesos de reclutamiento previos, esta puede consultarse para ubicar a quienes están calificados para ocupar la vacante.
- **Reclutamiento virtual**  
Se realiza a través de sitios web especializados en reclutar y colocar personas en diferentes organizaciones.

### **c. Proceso de reclutamiento**

Consiste en las técnicas y procedimientos que permiten atraer talento calificado y capaz de desempeñar un cargo dentro de la organización, recurriendo a una o varias de las fuentes de reclutamiento explicadas anteriormente.

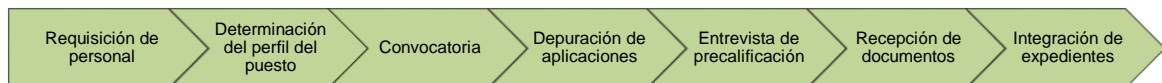
De acuerdo a Idalberto Chiavenato, existe un enfoque cuantitativo y otro cualitativo bajo los cuales se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, en función de las necesidades y capacidad de las organizaciones que los realizan. En el cuantitativo lo importante es atraer la mayor cantidad posible de candidatos, en tanto que el cualitativo busca proporcionar un mayor grado de



certeza de la calidad de los candidatos reclutados, favoreciendo un uso más racional de los recursos disponibles.

Utilizando el enfoque cualitativo, el proceso de reclutamiento se puede estructurar de acuerdo al siguiente esquema:

## **Esquema 2** **Proceso de reclutamiento de personas**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en información obtenida de los libros “Gestión del talento humano”, 3ra edición, de Idalberto Chiavenato; “A handbook of human resource management practice”, 10ma edición, de Michael Armstrong.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los pasos que componen el proceso de reclutamiento de personas.

### – **Requisición de personal**

Al originarse una vacante dentro de la organización, esto se debe notificar a los responsables de realizar el reclutamiento para que den inicio al proceso.

### – **Determinación del perfil del puesto**

Para poder realizar, de forma objetiva y efectiva, el proceso de reclutamiento es necesario definir el perfil requerido, es decir, las cualidades y características se buscaran en los candidatos. La determinación del perfil del puesto se hace en concordancia con las descripciones técnicas de puestos de trabajo.

– **Convocatoria**

La convocatoria consiste en la publicación de ofertas de trabajo a través de diferentes medios que van dirigidos a fuentes internas y externas. Como ya se mencionó, el reclutamiento interno va dirigido a empleados de la organización y utiliza una o varias de las técnicas de reclutamiento externo descritas con anterioridad.

– **Depuración de aplicaciones**

Permite tener un primer filtro, muy amplio y general, de las postulaciones recibidas. Para lograrlo, es necesario determinar las características del perfil que sea posible contrastar con los datos que normalmente son proporcionados a través del curriculum vitae que, generalmente, es la única fuente de información disponible hasta esta etapa del proceso, tales como la experiencia en determinada área laboral, nivel y áreas de educación, conocimientos de tecnología informática, nivel de conocimiento de algún idioma. De esta manera, se evita un uso innecesario de tiempo y recursos de la empresa y los participantes en el proceso de selección.

– **Entrevista de precalificación**

Es un cuestionario corto que permite identificar, de forma preliminar, el grado de interés de los aspirantes y su disposición a aceptar y acoplarse a las condiciones laborales establecidas por la empresa.

– **Recepción de documentos**

En esta etapa del proceso de reclutamiento, se recibe la documentación de los candidatos y se clasifica, a fin de facilitar la depuración y el procesamiento de la información recibida. Es importante verificar si se ha recibido toda la documentación solicitada.

– **Integración de expedientes**

Consiste en la consolidación de la documentación recibida como resultado de la convocatoria y que se constituirá en una de las principales fuentes de información para el proceso de selección.

**B. Selección de personas**

La selección de personas es el proceso en el que se pretende proveer a la empresa los fundamentos necesarios para determinar la idoneidad de las personas antes de incorporarlas a la empresa.

**a. Políticas de selección**

Las políticas de selección orientan en el proceso de elegir a las personas que serán contratadas, estableciendo las bases para que la elección se haga de forma justa y objetiva.

**b. Técnicas de selección**

Existen diversas técnicas para realizar la selección de personal. Las empresas pueden utilizar una o más de ellas, de acuerdo a las características y complejidad del puesto o las necesidades de la empresa.

– **Entrevista de selección**

Permite la comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado está el entrevistador que busca obtener información del entrevistado a través de una serie de cuestionamientos. La entrevista requiere la preparación previa del entrevistador, para familiarizarse con los temas que serán tratados. Debe realizarse en un lugar que permita mantener bajo control el ambiente en que se realiza la entrevista, permitiendo completarla sin interrupciones y con comodidad.

Las entrevistas pueden ser totalmente estandarizadas, estandarizadas en las preguntas, dirigidas y no dirigidas. Merece especial atención en este documento el tipo de entrevista estandarizada en las preguntas, que consiste en un cuestionario elaborado con antelación y que da lugar a respuestas abiertas del candidato. Debido a que no es tan rígida en su aplicación, también permite replantear y repreguntar para profundizar en algún tema de acuerdo al criterio del entrevistado. El entrevistador utiliza una lista de chequeo, en donde marcará las preguntas que ya han sido abordadas y anotará las respuestas o la información relevante.

– **Pruebas de conocimientos o de capacidad**

Miden el grado de conocimientos generales y específicos relacionados al puesto a cubrir. Se utilizan para verificar los conocimientos y predecir el potencial desempeño de los candidatos en situaciones de trabajo.

Existe una gran cantidad de pruebas de conocimientos y se clasifican de la siguiente manera:

**Esquema 3**  
**Clasificación de las pruebas de conocimientos**

En función de su forma de aplicación	En función de su alcance	En función de su organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pruebas orales</li> <li>– Pruebas escritas</li> <li>– Pruebas de realización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pruebas generales</li> <li>– Pruebas específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pruebas tradicionales</li> <li>– Pruebas objetivas               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alternativas simples</li> <li>○ Opción múltiple</li> <li>○ Llenado de espacios en blanco</li> <li>○ Ordenar o unir por pares</li> <li>○ Escala de acuerdo/desacuerdo</li> <li>○ Escala de importancia</li> <li>○ Escala de evaluación</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ra edición. Pág. 154-155.

La selección y cantidad de pruebas aplicadas varía de acuerdo a las necesidades de cada organización, así como de las características y el nivel de complejidad del puesto que se pretende abastecer.

– **Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicométricas permiten evaluar aspectos como la inteligencia, capacidad de aprendizaje, aptitud para una determinada actividad, personalidad, intereses, adaptabilidad social, habilidad para trabajar en equipo, estabilidad emocional y psicológica de una persona.

Una de las mayores preocupaciones de los empleadores y profesionales a cargo de procesos de selección, es la falta de honestidad en las respuestas dadas por algunos candidatos evaluados. En este sentido, diseñadores y editores de pruebas psicométricas admiten que los perfiles resultantes pueden ofrecer una imagen distorsionada del evaluado, por lo que se incluyen preguntas de control que posibilitan detectar los casos en que el evaluado está tratando de crear una falsa impresión sobre si mismo. La consistencia de las respuestas dadas a las preguntas de control, permiten medir la validez de los resultados de las pruebas.

Algunos autores, como Robert Mathis y John Jackson, sugieren alertar a los candidatos que la detección de incongruencias en la información brindada durante la prueba, puede motivar la anulación del proceso de selección.

Debido a la complejidad técnica de los aspectos evaluados y las múltiples razones que pueden motivar un resultado específico, es necesaria la participación de profesionales especializados que garanticen la correcta aplicación de las pruebas e interpretación de sus resultados.

- **Pruebas de integridad/honestidad**

Los test o pruebas de integridad y honestidad están diseñados para identificar candidatos con tendencias a participar en actos delictivos y mostrar comportamientos indeseables dentro de una empresa.

El polígrafo ha sido una técnica muy utilizada en los últimos años por las empresas en sus procesos de selección y para identificar responsables de incidentes internos, como el robo o pérdida de bienes. Su procedimiento de aplicación consiste en la medición del ritmo cardíaco del empleado o candidato, su presión arterial, ritmo de respiración y sudoración en la piel, mientras se le hace una serie de preguntas. La teoría al respecto indica que estas condiciones fisiológicas pueden alterarse cuando el entrevistado no dice la verdad.

Aunque muchos empleadores afirman que es una herramienta valiosa para conocer y seleccionar mejor a su personal, su uso es muy discutido por quienes opinan que la prueba es discriminatoria, pues dentro del interrogatorio se incluyen preguntas que no guardan relación con las funciones del puesto de trabajo, como creencias religiosas u orientación sexual. Otros enfoques indican que, pese a que la prueba no garantiza que los resultados serán siempre certeros, se considera demostrada la culpabilidad o deshonestidad de la persona en base a presunciones o supuestos, violando su derecho de defensa, derecho al trabajo y el principio de presunción de inocencia. Por otra parte, el derecho a la libertad de contratación faculta a los empleadores para realizar las pruebas que consideren necesarias a fin determinar la aptitud de un trabajador.

De acuerdo a Luis Gómez-Mejía, David Balkin y Robert Candy al menos el 40% de quienes son sometidos a la prueba del polígrafo obtienen

resultados negativos por lo que, de acuerdo a los criterios de la prueba, los califica como personas deshonestas.

Adicionalmente, según investigaciones previas, en Guatemala existen pocos técnicos con la capacitación apropiada para aplicar e interpretar la prueba del polígrafo. Por tal razón, en la mayoría de los casos es realizada por empresas de seguridad privada y por personas con formación militar o policiaca, que al basar su experiencia en pruebas aplicadas a investigaciones criminalísticas, tienden a crear un ambiente de intimidación durante la prueba. En este sentido, el experto en pruebas poligráficas Tuvya Amsel indica que “el técnico debe estar preparado para saber utilizarlo. Cualquiera puede comprar un equipo, pero si no sabe cómo hacer la prueba e interpretarla, no sirve. Necesita saber cómo relajar a la persona, quien desde un inicio sabe que lo acusan de algo, por lo que se mantendrá nervioso, que es normal. Debe conocer reacciones psicofisiológicas y saber cómo realizar la entrevista, ya que el tono en que se hace una pregunta puede contaminar el resultado”. (25:1)

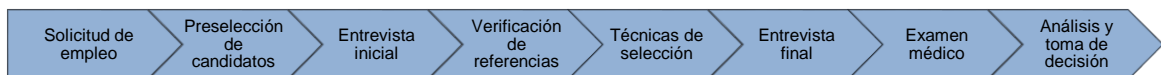
En el año 1988, el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de Norteamérica prohibió el uso de la prueba del polígrafo como técnica de selección de personal, exceptuando algunas instituciones gubernamentales, empresas de seguridad y farmacéuticas. A partir de esa fecha y como consecuencia de la prohibición, se han desarrollado diversas pruebas alternativas para evaluar la integridad y honestidad de las personas y que se consideran certeras en predecir no solamente un comportamiento inapropiado, sino también el ausentismo y desempeño general. Con más frecuencia, son utilizados en contextos que involucran el manejo de dinero, como en bancos y puestos de facturación o cobros.

En muchas maneras, estas pruebas de integridad y honestidad son similares a las evaluaciones psicométricas. De hecho, en Guatemala las empresas que las realizan, las incluyen dentro de las baterías de pruebas psicométricas pues existen fuertes correlaciones entre la forma de aplicación y algunos factores evaluados, especialmente en cuanto a la indiferencia o aceptación mostrada hacia actos injustos o deshonestos.

### c. Proceso de selección

Es el proceso mediante el cual una empresa elige la persona mejor calificada para ocupar un puesto vacante. Con base en la bibliografía consultada se obtiene el siguiente esquema del el proceso de selección:

#### Esquema 4 Proceso de selección de personas



**Fuente:** Elaboración propia, con base en información obtenida de los libros “Gestión del talento humano”, 3ra edición, de Idalberto Chiavenato; “An introduction to human resource management”, 2da edición, de John Stredwick.

#### – Solicitud de empleo

Tiene como finalidad obtener datos de los candidatos y estandarizarlos para complementar y contrastar la información obtenida a través de la documentación, agilizando el registro y tabulación de datos.

Generalmente, se requiere a los solicitantes firmar una declaración transcrita al final del formulario de solicitud de empleo, en donde autorizan



la verificación de los datos consignados y se establece que, de encontrarse incongruencias en la información proporcionada, el patrono podrá dar por finalizada la relación laboral.

– **Preselección de candidatos**

Cuando se ha recibido un gran número de aplicaciones al empleo vacante, es necesario hacer una preselección de candidatos (conocida en inglés con el nombre de “shortlisting”), con la finalidad de agilizar etapas posteriores del proceso, las cuales requieren un análisis más personalizado, profundo y minucioso, con lo que se logra aprovechar, de mejor forma, los recursos y tiempo disponible.

El procedimiento consiste en realizar una comparación de determinadas características de los candidatos, a las que se les asigna un valor para identificar a las personas mejor calificadas de acuerdo al perfil establecido.

– **Entrevista inicial**

Permite establecer un primer contacto con el aspirante en donde se podrá confirmar la información obtenida por medio de la solicitud de empleo a través de una serie de preguntas, que permitirá evaluar también aspectos motivacionales, de personalidad, habilidades sociales, apariencia personal y lenguaje corporal.

– **Verificación de referencias**

Este paso tiene como finalidad conocer el desempeño de los candidatos en empleos anteriores y la percepción que otras personas tienen en relación a su conducta personal.

El simple hecho de informar a los candidatos potenciales que todas las referencias serán verificadas puede disuadir a algunas personas de

intentar consignar información falsa. Ante esto, los formularios de solicitud de empleo deben incluir una declaración que certifique la veracidad de la información proporcionada y en donde el candidato autorice la investigación y verificación de todos los datos consignados.

– **Técnicas de selección**

En esta etapa se aplican una o varias de las técnicas de selección anteriormente descritas para evaluar a los candidatos.

– **Entrevista final**

Por ser una de las últimas etapas del proceso de selección, en donde participan menos candidatos y se cuenta con más información, es más detallada y profunda que la entrevista inicial. Evalúa la actitud y motivación hacia el trabajo, el desempeño en anteriores empleos, capacidad de adaptación a grupos de trabajo, personalidad, reacción ante situaciones de estrés, expectativas, apariencia física y habilidades sociales.

– **Examen médico**

La información médica de los candidatos es usada para determinar si presentan alguna incapacidad física para realizar el trabajo o si su estado de salud podría constituir algún tipo de riesgo para las demás personas que integran la organización y para el candidato mismo.

El Código de Trabajo de Guatemala, en su artículo 63, literal “f”, establece como una de las obligaciones “Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo.” (7:53)

Así mismo el artículo 198 del mismo código, establece que “todo patrono está obligado a acatar y hace cumplir las medidas que indique el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con el fin de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.” (7:79)

De forma complementaria, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo, en su artículo 5, literal d, indica que es obligación de los patronos “Someter a exámenes médicos a los trabajadores para constatar su estado de salud y su aptitud para el trabajo antes de aceptarlos en su empresa y una vez aceptados, periódicamente para control de su salud.” (12:2)

Los estándares físicos y de salud de un empleo deben ser realistas, justificables y apegados a los requerimientos del puesto. Solicitar pruebas médicas que no guarden relación con la aptitud para realizar un trabajo, así como la salud y seguridad de otros empleados, hará que el empleador incurra en faltas de carácter discriminatorio.

– **Análisis y toma de decisión**

Teniendo en cuenta que los procesos de admisión de personas implican altos costos para las empresas, el análisis y toma de decisión se debe realizar de forma crítica y objetiva, tomando como base los resultados de las técnicas de selección, entrevistas, cualidades del candidato, experiencia laboral y nivel académico.

**1.3.1.2. Procesos para organizar a las personas**

Facilitan la adaptación de la persona a su entorno laboral, crean condiciones de trabajo adecuadas y miden, de forma sistemática, los resultados individuales de

cada empleado a través de la inducción, diseño de puestos y evaluación del desempeño. Estos procesos le permitirán que la empresa maximice el aprovechamiento de la capacidad de cada individuo.

Por su aplicación en el proceso propuesto en este documento, se describirá únicamente el proceso de inducción.

### **A. Inducción de las personas**

Es el primer paso para la correcta integración de las personas a la organización y a las distintas actividades que desempeñarán dentro de ella, permitiéndoles conocer de forma clara sus funciones y los resultados individuales que la compañía espera de ellos.

De acuerdo a Robert Mathis y John Jackson, se han realizado diversas investigaciones académicas serias cuyos resultados indican que la inducción reduce la ambigüedad del conocimiento del empleado en relación al papel que desempeña, así como el surgimiento de conflictos de funciones y la intención de renunciar al puesto. Además, incrementa el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral, el compromiso y el desempeño.

Con frecuencia, la inducción es considerada como una etapa temprana del proceso de capacitación de un empleado. Sin embargo, según John Stredwick, durante los últimos años, la inducción ha empezado a ser vista como la etapa final de la integración de personas, pues el proceso no estará completo hasta que se tenga la certeza de que el puesto que se abasteció, ha sido cubierto satisfactoriamente, por lo que es necesario, no solamente incorporar personal apto, sino también brindarle las herramientas y apoyo necesarios para integrarse y desempeñar su trabajo de forma correcta.

### a. Proceso de inducción

De forma general, los procesos de inducción pueden durar de uno a cinco días, tiempo suficiente para proveer al empleado de la información básica que le permitirá estar listo para afrontar aspectos importantes de su trabajo en la organización. En el caso de puestos claves o estratégicos, la inducción podría extenderse por meses.

El proceso de inducción debe abarcar una serie de aspectos que facilitarán la adaptación y asimilación del nuevo empleado a la organización y a las funciones de su puesto de trabajo. Con esta finalidad, el proceso se puede dividir en una serie de etapas o fases subsecuentes en las que la inducción se hace cada vez más específica, como se aprecia en el gráfico siguiente.

#### Esquema 5 Proceso de inducción de personas



**Fuente:** Elaboración propia, con base en información obtenida de los libros “A handbook of human resource management practice”, 10ma edición, de Michael Armstrong y “Fundamentals of human resource management”, 4ta edición, de Raymond Noe et al.

Antes de iniciar el proceso de inducción, es importante determinar quién o quiénes estarán a cargo de recibir al nuevo empleado al momento de su llegada y de realizar el proceso propiamente dicho, a fin de que no surjan confusiones y atrasos que podrían afectar el estado de ánimo y motivación del empleado.

Las diferentes fases que integran el proceso de inducción encierran los elementos que se describen a continuación:

– **Fase I: Recepción y documentación**

Bienvenida al nuevo empleado y entrega de documentos tales como guías, manuales e instructivos.

– **Fase II: Inducción a la organización**

Historia de la empresa, fundamentación estratégica, productos y/o servicios ofrecidos, estructura organizacional, horarios, asuetos, formas y tiempos de pago, planes de seguro.

– **Fase III: Inducción al departamento**

Autoridades del departamento, instalaciones físicas, funciones, ubicación dentro de la estructura organizacional, compañeros de trabajo, jerarquías dentro del departamento.

– **Fase IV: Inducción al puesto de trabajo**

Lugar de trabajo, recursos asignados, objetivos del puesto, funciones, desempeño y resultados esperados, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Al finalizar la inducción, es necesario evaluar el desempeño del empleado a fin de determinar si todo el proceso de orientación se realizó de forma correcta y si deben hacerse correcciones y mejoras.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**

Para conocer y comprender la situación actual de la unidad de análisis, en el presente capítulo se describe el método de investigación utilizada y se desarrolla el análisis de la información obtenida para establecer la problemática existente dentro de la organización y las causas que la originan. Por razones de confidencialidad, en el presente documento se omitirá el nombre de la institución investigada, a la que se hará referencia como la Empresa de Transporte de Carga Internacional.

#### **2.1. Metodología de la investigación**

En el desarrollo de la investigación se empleó el método científico, en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva. A lo largo de estas fases se consultaron fuentes primarias y secundarias para obtener la información necesaria que permitió conocer y comprender la problemática existente, relacionar los fundamentos teóricos con la realidad encontrada en la unidad de análisis y plantear una solución viable para solucionar las deficiencias encontradas y prevenir que vuelvan a ocurrir.

Se utilizó la técnica de investigación documental para estructurar la base teórica que sustenta el presente trabajo, empleando fichas bibliográficas para conformar un registro lógico y ordenado de las fuentes consultadas.

Adicionalmente, durante el trabajo de campo, se aplicaron las técnicas de la entrevista, aplicada al gerente general y gerencias de cada uno de los departamentos que componen la organización. También se emplearon las técnicas de la observación y del censo, el cual consistió en la aplicación de cuestionarios a todos los colaboradores del nivel operativo.

## **2.2. Antecedentes de la empresa**

La unidad objeto de investigación es una empresa familiar que, desde el año 1986, brinda servicios de transporte internacional de carga por vías marítimas y aéreas desde los Estados Unidos de Norteamérica y China hacia diferentes empresas en Guatemala.

La responsabilidad de la empresa sobre la mercadería finaliza al momento de desembarcarlas en los puertos y terminales de Guatemala y acreditar la legalidad, integridad y propiedad de las mismas ante las autoridades aduanales. Tanto el transporte de las cargas dentro del territorio nacional, como su desconsolidación y almacenaje se realizan a través de una empresa subcontratada para el efecto, por lo que el personal de la empresa únicamente realiza actividades administrativas y los trámites aduanales necesarios para realizar la importación.

De acuerdo a lo informado por el Gerente General durante la entrevista realizada, en el año 2012 la empresa amplió sus operaciones a Honduras y Barbados, a través de empresas asociadas en esos países. Además, se tiene proyectada la construcción de un nuevo edificio en Guatemala, para el cual recientemente se adquirió un terreno ubicado en el municipio de Mixco.



## **2.3. Fundamentación estratégica**

Se determinó que la fundamentación estratégica de la empresa está expresada a través de los siguientes elementos:

### **2.3.1. Misión**

Somos una empresa sólida, confiable, innovadora y flexible, que brindamos a nuestros clientes el servicio y asesoramiento en logística de transportar ágilmente sus productos a un costo adecuado cumpliendo con normas de calidad y regulaciones de ley.

#### **A. Visión**

Ser la empresa familiar líder de Guatemala en servicios de asesoramiento en logística de transportar ágilmente los productos de nuestros clientes, cumpliendo con normas de calidad y regulaciones de ley, contando con un equipo de trabajo motivado, capaz de resolver cualquier reto que se presente en beneficio de nuestros clientes.

#### **B. Valores**

- Confiabilidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Flexibilidad
- Innovación
- Calidad de servicio

### **2.3.2. Objetivos**

La empresa de transporte de carga internacional ha establecido los siguientes objetivos, a través de los cuales busca que los esfuerzos de todo su personal se coordinen para lograr el beneficio colectivo y la materialización de su misión y visión.

- Coordinar los esfuerzos de todo el personal para dar cumplimiento a nuestra misión y visión, observando un apego permanente a los valores institucionales.
- Tener un equipo de trabajo comprometido, motivado, eficiente y capacitado que brinde soluciones ágiles a las necesidades de nuestros clientes.
- Transportar los productos de nuestros clientes y gestionar su logística de entrega en el tiempo y costo acordados.
- Cumplir con la normas de calidad y regulaciones de ley, en cuanto al transporte e importación de mercaderías.

### **2.3.3. Diseño organizacional**

La organización está conformada por 20 puestos de trabajo, todos de carácter administrativo y que son desempeñados por 30 personas, distribuidos en tres niveles jerárquicos, de acuerdo al grado de autoridad y facultad en la toma de decisiones, siendo estos el nivel estratégico, táctico y operativo. La estructura organizacional y la departamentalización son de tipo funcional, dividiendo a las unidades administrativas en cinco departamentos con sus respectivas gerencias, de acuerdo a las funciones que cada uno realiza en las áreas de ventas, operaciones, finanzas, trámites aduanales y transacciones internacionales.

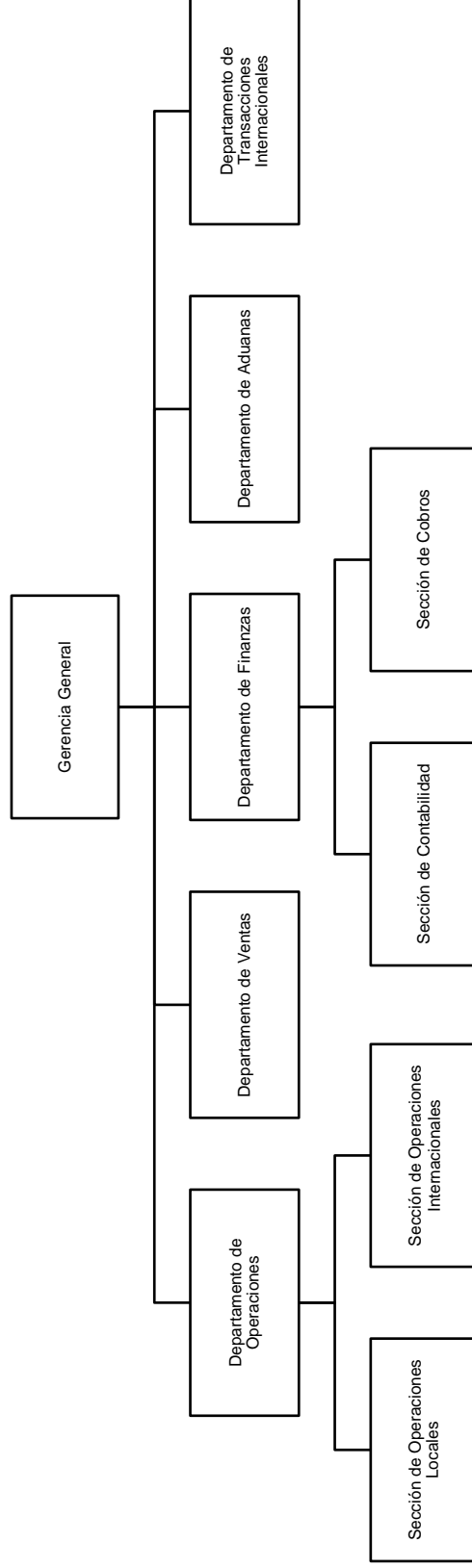
En el nivel estratégico está ubicada la Gerencia General. Cinco Gerencias de área conforman el nivel táctico, en tanto que el nivel operativo está integrado por 14 puestos en donde laboran 24 personas.

El sistema organizacional es de tipo lineal, en donde la autoridad es ejercida desde los puestos superiores en la estructura hacia los inferiores a través de una sola línea de mando por cada puesto, con tramos de control estrechos que abarcan un máximo de tres subalternos, generando una estructura de dimensión vertical que favorece su modelo de diseño orgánico, identificado por medio de la descentralización de autoridad existente, además de la poca formalización en sus procedimientos y canales de comunicación.

Es importante mencionar que la empresa carece de una unidad especializada en procesos de gestión del talento humano, por lo que estas funciones son asignadas a diversos integrantes de la empresa, afectando la calidad de los resultados obtenidos.

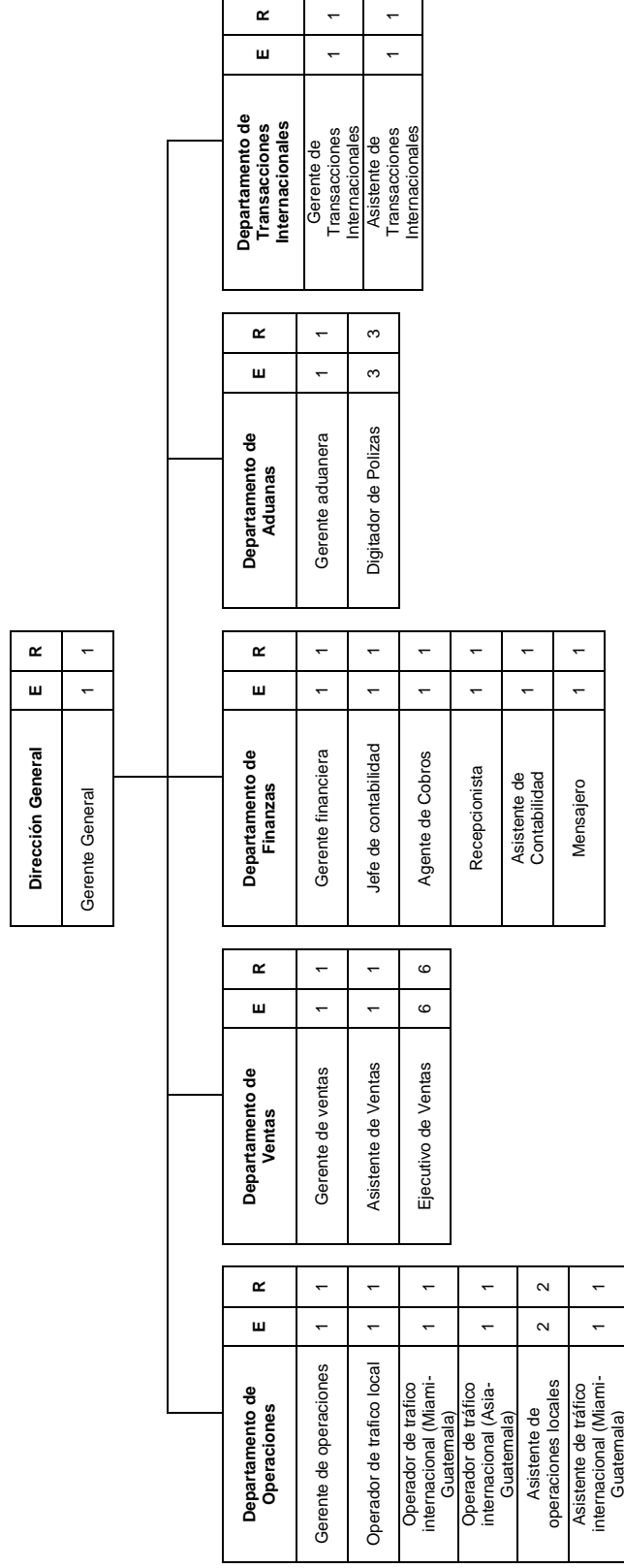
A continuación se presenta tanto el organigrama general como el nominal de la Empresa de Transporte de Carga Internacional, en los que se muestra gráficamente su diseño organizacional actual.

**Gráfica 2**  
**Organigrama General**  
**Empresa de transporte de carga internacional**  
**Guatemala, año 2013**



**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

**Gráfica 3**  
**Organigrama Nominal**  
**Empresa de transporte de carga internacional**  
**Guatemala, año 2013**



**E** = Existentes  
**R** = Requeridos

**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

#### **2.3.4. Actividad económica**

La unidad de análisis es una empresa dedicada al transporte internacional de carga por vías marítimas y aéreas, desde los Estados Unidos de Norteamérica y China hacia Guatemala.

#### **2.3.5. Situación actual del proceso de reclutamiento**

En el presente apartado se describe y analiza la información obtenida en relación al proceso de reclutamiento actual. Con el objetivo de establecer la forma en que actualmente la empresa busca atraer talento humano, se entrevistó al gerente general y gerentes de departamentos para conocer, de forma más profunda y detallada, las particularidades de los procesos realizados a la fecha, de los cuales han estado a cargo. Adicionalmente, se realiza el análisis de los resultados que al respecto se obtuvieron en el censo realizado al personal del nivel operativo.

##### **2.3.5.1. Determinación del perfil del puesto**

La empresa no elabora descriptores de puestos, pieza fundamental de la Gestión del Talento Humano, los que le permitirían definir el perfil necesario para ocupar un cargo específico dentro de la organización, por lo que algunos requisitos importantes han sido omitidos al momento de publicar las convocatorias, provocando que respondan candidatos que no tienen las cualidades necesarias y generando un consumo innecesario de recursos.

##### **2.3.5.2. Documentación requerida**

El conjunto de documentos solicitado a los aspirantes como requisito para ser aceptados en el proceso de selección varía de acuerdo al criterio de la persona a

cargo, pese a ello, han existido elementos en común en las convocatorias realizados.

Los cuestionarios aplicados al personal operativo, permitieron determinar que tanto el curriculum vitae como la fotocopia de Cédula de Vecindad o Documento Personal de Identificación (DPI) han sido consistentemente requeridos en todos los procesos, en tanto que las constancias de carencia de antecedentes penales y policiacos fueron solicitadas al 79% del personal. Con menor frecuencia las constancias laborales y de estudio (21%) y referencias personales y laborales (17%) han formado parte de la documentación requerida en las convocatorias.

**Cuadro 1**  
**Documentación requerida en los procesos de reclutamiento efectuados por la empresa de transporte de carga internacional Guatemala, año 2013**

Documento	Si	No	Total	Porcentaje
Curriculum vitae	24	0	24	100%
Fotocopia de Cedula de vecindad/DPI	24	0	24	100%
Constancias de estudio y laborales	5	19	24	21%
Cartas de recomendación laborales y personales	4	20	24	17%
Constancia de carencia de antecedentes penales y policiacos	19	5	24	79%

**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

El análisis de la información recabada permitió determinar que los porcentajes de empleados al que se solicitó la entrega de cartas de recomendación y constancias de estudio, corresponden a personal contratado durante los últimos tres años en los departamentos de Fianzas y Aduanas.

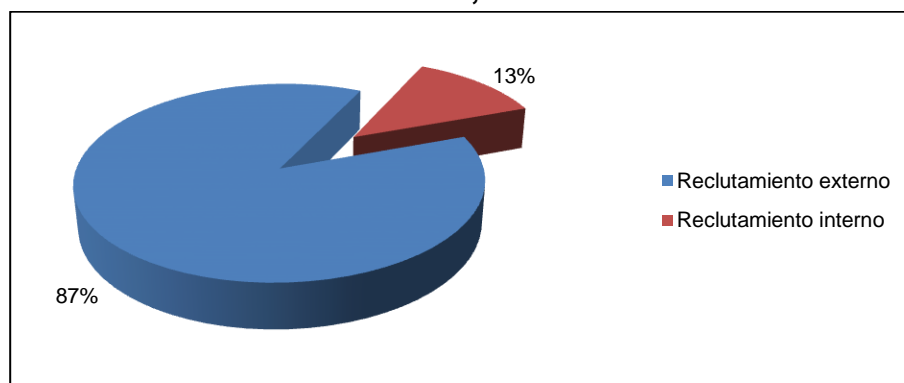
Lo anterior confirma que no existen lineamientos definidos en cuanto a la documentación que debe respalda las cualidades y calificaciones acreditadas por

los candidatos, provocando que la empresa vea disminuida su capacidad para confirmar la veracidad de la información recibida, sobre todo en cuanto a la experiencia y conocimientos acreditados por los empleados.

### 2.3.5.3. Fuentes y técnicas de reclutamiento utilizadas

Para realizar las convocatorias, la empresa utiliza fuentes de reclutamiento interno y externo. El censo efectuado reveló que el 13% de los colaboradores fueron reubicados o promovidos a los puestos que actualmente desempeñan, en tanto que el 87% del personal provino de fuentes externas de reclutamiento.

**Gráfica 4**  
**Fuentes de reclutamiento utilizadas por la empresa de transporte de carga internacional**  
**Guatemala, año 2013**



**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

Pese a que durante la entrevista realizada al Gerente General se conoció que la empresa desea priorizar el reclutamiento interno, los datos indican que, en la práctica, esto no se cumple, provocando un aumento en los costos de integración de personas que podría evitarse o disminuirse al optar por personas que ya están adaptadas a la organización y cuyo desempeño laboral y personal ya es conocido dentro de la empresa. Adicionalmente, esta situación afecta la



motivación y expectativas de desarrollo profesional de los empleados, al ver disminuidas sus posibilidades de desarrollo profesional en la empresa.

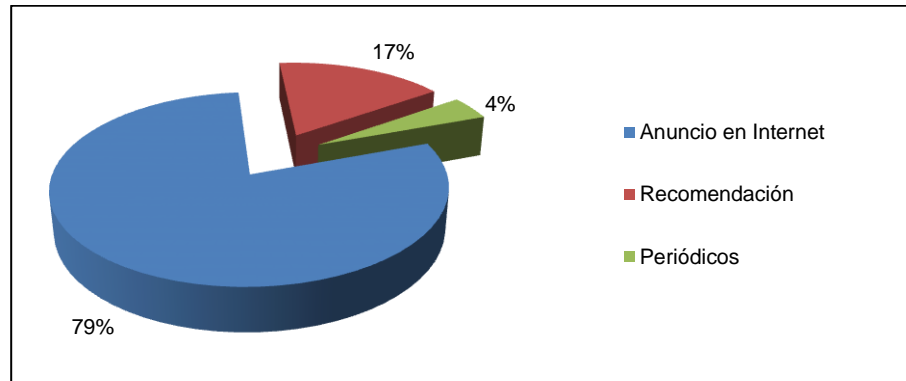
En cuanto al reclutamiento interno, el Gerente de área informa verbalmente de la vacante a los encargados de los demás departamentos, con quienes evalúa la posibilidad de abastecer el puesto vacante mediante la reubicación de algún empleado de otro departamento.

Para acceder a candidatos externos, la empresa recurre a anuncios en internet y recomendaciones de candidatos por parte de empleados actuales. Se informó que en años anteriores la empresa también utilizó anuncios en periódicos para atraer candidatos, sin embargo, se dejó de utilizar esta técnica debido al costo de publicación en medios de comunicación impresos y al surgimiento de herramientas de reclutamiento virtual, que ofrecen opciones de bajo costo y que permiten alcanzar a grupos cada vez más numerosos de candidatos potenciales.

Se pudo verificar que los anuncios publicados en internet no eran precisos en especificar los requisitos del puesto, ni en indicar la ubicación y nombre de la empresa, provocando la respuesta de un gran número de aspirantes que no cumplían con los requisitos necesarios para desempeñar los puestos o que tenían dificultad para cumplir con los horarios de trabajo debido a la distancia desde su lugar de residencia hasta la empresa.

La siguiente gráfica muestra las técnicas de reclutamiento externo que utilizó la empresa para contactar al personal operativo actual.

**Gráfica 5**  
**Proporción de uso técnicas de reclutamiento externo aplicadas por la empresa de transporte de carga internacional Guatemala, año 2013**



**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

Como puede observarse, la mayor proporción de colaboradores (79%) conocieron de la oferta de empleo a través de internet, las recomendaciones de empleados de la empresa representaron un 17%, en tanto que el 4%, que equivale a un colaborador, respondió a un anuncio en el periódico. Tomando en cuenta que en los últimos años se han utilizado únicamente los anuncios en Internet como fuente de reclutamiento, se reducen las posibilidades de la empresa para contactar a candidatos mejor calificados para ocupar los puestos vacantes.

### **2.3.6. Situación actual del proceso de selección**

Seguidamente se describe y analiza la forma en que la empresa ha seleccionado a su personal y los elementos que han intervenido en los procesos desarrollados.

#### **2.3.6.1. Solicitud de empleo**

Debido a que la empresa no cuenta con un formato de solicitud de empleo, este paso ha sido omitido en los procesos de admisión, lo cual fue confirmado por el 100% de los colaboradores, situación que ha privado a la empresa de contar con

un instrumento que le permita obtener más información de los candidatos y certificar su veracidad.

Así mismo, el gerente general informó que no se archiva, ni se registra la información de las personas que no son seleccionadas, impidiendo utilizar esa información en nuevos procesos de admisión, perdiendo una importante fuente de opciones para reclutar talento de forma más económica.

#### **2.3.6.2. Verificación de referencias laborales y personales**

En algunos procesos de selección no se ha realizado la confirmación de referencias laborales y personales y, en otros casos, se ha hecho la verificación después de hacerse efectiva la contratación, motivados por deficiencias observadas en el desempeño y conducta de las personas seleccionadas. La omisión de este procedimiento imposibilita identificar y descartar a los candidatos que han consignado información inexacta sobre sus cualidades y calificaciones, provocando una menor calidad del personal que es incorporado a la empresa y derivando en el aumento de los índices de rotación de personal debido a la desvinculación de personas durante los primeros meses de labores debido a que su aptitud no se ajusta a los requerimientos del puesto.

#### **2.3.6.3. Técnicas de selección**

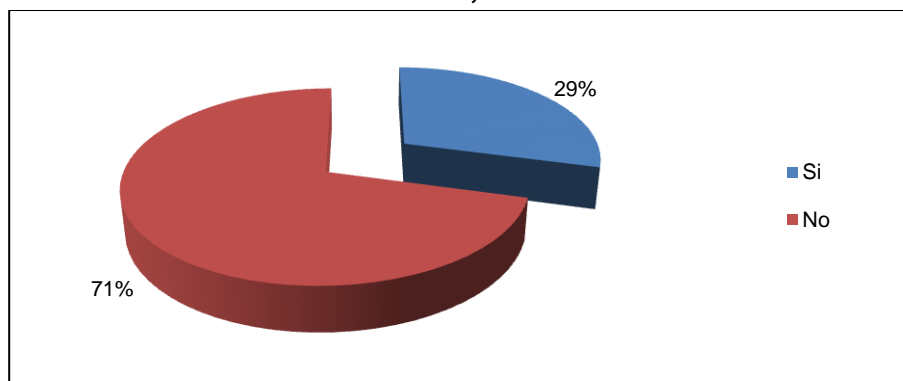
Pese a la importancia de la evaluación de candidatos para maximizar los resultados del proceso de selección, se determinó que no se realizan pruebas técnicas para comprobar los conocimientos y cualidades de los candidatos en relación a la plaza vacante. Como base para determinar si el candidato posee los conocimientos requeridos se utilizan los resultados de las entrevistas efectuadas, durante las que se incluyen preguntas sobre temas relacionados al área de trabajo, lo que no ha permitido que los encargados de la selección

puedan tener suficientes elementos de consideración para predecir, con cierto grado de certeza, el desempeño que puede esperarse del empleado.

Los representantes de la empresa indicaron que no solicitan que los candidatos se sometan a pruebas médicas por considerar que no es necesario, pese a que el Código de Trabajo, en su artículo 63, literal “g”, indica que todos los trabajadores deben someterse a reconocimiento médico, para corroborar que no padecen enfermedades contagiosas que puedan constituirse en riesgos para la salud de los demás empleados. Adicionalmente, se conoció que no han utilizado la prueba del polígrafo para seleccionar personal y tampoco ha existido ninguna situación que amerite someter a sus empleados a este tipo de procedimiento.

En cuanto a las pruebas psicométricas, estas se han utilizado por iniciativa de algunos gerentes de área y no como una directriz aplicable a todos los departamentos de la empresa. Como lo muestra la siguiente gráfica, solo un 29% de los empleados actuales del nivel operativo indicó haber sido sometido a pruebas psicométricas previo a su contratación.

**Gráfica 6**  
**Proporción de pruebas psicométricas aplicadas en los procesos de selección de la empresa de transporte de carga internacional Guatemala, año 2013**



**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

Aunque ocasionalmente se han utilizado evaluaciones psicométricas, la empresa no ha adquirido las licencias o autorizaciones de uso respectivas y el análisis de los resultados se realiza de forma empírica, debido a que la empresa no cuenta dentro de su personal con profesionales calificados para la aplicación e interpretación de este tipo de pruebas, reduciendo la posibilidad de identificar a los candidatos mejor preparados para integrarse y adaptarse exitosamente a la organización.

A causa del desconocimiento del método apropiado de aplicación de las pruebas psicométricas, el procedimiento se lleva a cabo de forma empírica, por lo que los gerentes de área dedican muchas horas a la interpretación de las pruebas, descuidando otras funciones propias de sus puestos, siendo esta la principal razón por la que no se utilizan en todos los procesos, aunque reconocen que han percibido un mejor desenvolvimiento y conducta en los empleados que debieron superar este tipo de pruebas.

#### **2.3.6.4. Entrevista**

Solamente se realiza una entrevista a cada candidato. La entrevista es de tipo no dirigida y es realizada por el gerente de área o por quien ocupa el puesto superior inmediato a la vacante. Al carecer de una guía de entrevista estandarizada en su estructura y contenido, la amplitud y variedad de temas abordados, así como los resultados obtenidos, no son homogéneos, limitando el aprovechamiento de esta técnica como fuente de información para la toma de decisión.

#### **2.3.6.5. Análisis y toma de decisión**

El análisis de los expedientes y el resultado de la entrevista es realizado por el gerente del departamento, quien determina qué candidato es el idóneo para

ocupar la plaza vacante de acuerdo a su criterio personal. Sin embargo, al no disponer de instrumentos de evaluación, ni estándares de medición de resultados, el análisis se realiza de manera informal y utilizando criterios subjetivos que no permiten garantizar que la decisión tomada es la más conveniente para los intereses de la empresa.

### **2.3.7. Situación actual del proceso de inducción**

Aunque se han realizado ciertos esfuerzos para orientar a los nuevos colaboradores y facilitar su adaptación, la organización no cuenta con un proceso de inducción formalmente establecido, aplicable a todas las unidades administrativas, reduciendo su capacidad para orientar, adaptar y retener a los nuevos empleados.

A continuación se describen los resultados obtenidos en relación a los procedimientos actuales de inducción de personas en la empresa objeto de investigación.

#### **2.3.7.1. Inducción a la organización**

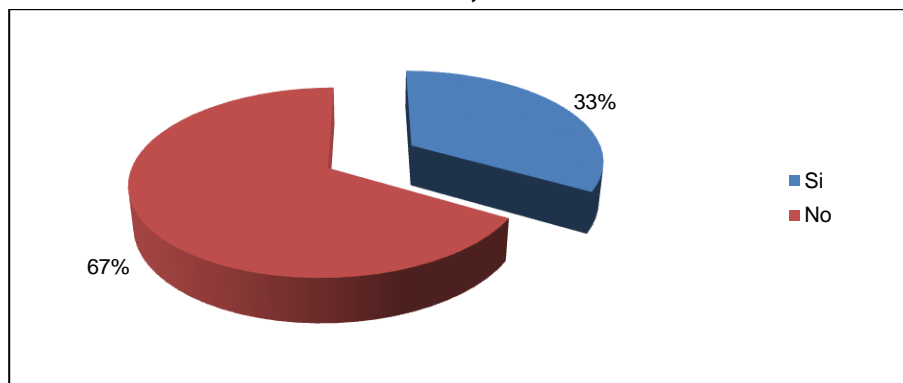
En este apartado se determinará la manera en que la información relacionada a la empresa, al departamento y el puesto es transmitida a los nuevos empleados e identificar elementos que podrían estar siendo omitidos, pese a su importancia en el proceso de inducción.

##### **A. Historia**

De acuerdo a la información obtenida, los antecedentes de la empresa no han recibido la atención e importancia necesarias en la inducción de los nuevos colaboradores, situación que fue confirmada por los resultados del censo, estableciéndose que solamente el 33% de los empleados actuales del nivel

operativo conocen cómo se formó la organización y su evolución hasta convertirse en la empresa que es hoy en día, como se aprecia en la siguiente gráfica.

**Gráfica 7**  
**Conocimiento de la historia de la empresa**  
**Guatemala, año 2013**



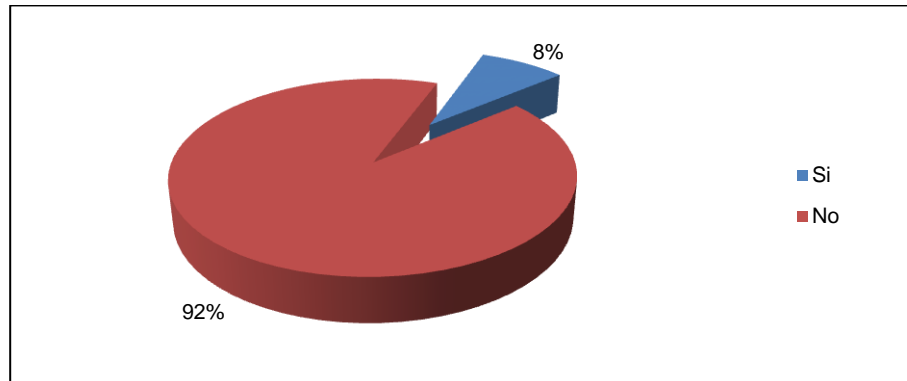
**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

El escaso conocimiento que los empleados tienen de la historia de la empresa y de su crecimiento progresivo, impiden el fortalecimiento de su sentido de pertenencia e identificación con la empresa.

## **B. Fundamentación estratégica**

Pese a contar con una misión, visión, valores y objetivos institucionales establecidos, como resultado de la informalidad en que se lleva a cabo el proceso de inducción, estos elementos no han sido socializados dentro de la empresa, de acuerdo a lo observado en la gráfica 10 el 92% del personal operativo no conoce la fundamentación estratégica de la empresa, provocando que los colaboradores no comprendan, de forma integral, hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos y la importancia del trabajo de cada individuo para el funcionamiento y resultados organizacionales.

**Gráfica 8**  
**Conocimiento de la fundamentación estratégica**  
**Guatemala, año 2013**



**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

### **C. Organigrama**

Se conoció que el personal no ha tenido acceso a un organigrama de la empresa en el que puedan visualizar su estructura organizacional, limitando la comprensión del papel que cada unidad desempeña, las interacciones existentes y niveles jerárquicos establecidos.

#### **2.3.7.2. Inducción al departamento**

Con base a información obtenida de los gerentes de área, se pudo conocer que la inducción al departamento consiste únicamente en presentar al nuevo colaborador ante el grupo de personas que integran la unidad administrativa y no se explican las interrelaciones existentes entre sus integrantes, así como las jerarquías y líneas de autoridad internas. Tal situación provoca que los nuevos empleados no sepan con certeza con qué miembros del departamento debe mantener una relación de trabajo y comunicación directa, perjudicando la calidad de su desempeño y dificultando su adaptación.



### **2.3.7.3. Inducción al puesto de trabajo**

La inducción específica al puesto de trabajo es asignada a la persona que dejará vacante el cargo, siempre y cuando la desvinculación ha sido notificada con anticipación, en su defecto, la inducción específica es delegada en el jefe inmediato o personal que tenga algún grado de conocimiento de las funciones del puesto. Sin embargo, no se da seguimiento al proceso de aprendizaje y adaptación del nuevo empleado, dando lugar a errores de procedimiento y atrasos y afectando su estado de ánimo y motivación, debido a las constantes llamadas de atención de sus jefes inmediatos.

Adicionalmente, durante el trabajo de campo se pudo constatar que, aunque la empresa cuenta con manuales de procedimientos, que fueron elaborados para cumplir con los requisitos del proceso de certificación por una norma internacional de calidad, estos no han sido entregados al personal, desaprovechando una herramienta que puede utilizarse como guía e instrumento de consulta en la ejecución de las tareas propias del puesto.

Las circunstancias bajo las que se desarrolla actualmente la inducción específica, no permiten el correcto acoplamiento de los empleados a sus puestos de trabajo y asimilación de sus funciones, incidiendo en el aumento de la rotación de personal durante las etapas iniciales de vinculación a la empresa, como se indicará en detalle en el análisis del Índice de rotación de personal.

### **2.3.8. Evaluación y actualización del proceso actual**

Se conoció que los resultados del proceso de reclutamiento, selección e inducción actual no son evaluados, impidiendo la corrección y mejora de los procedimientos utilizados para integrar y organizar personas a la organización.

### **2.3.8.1. Rotación de personal**

Para evaluar los resultados generados a través del uso del método actual de reclutamiento, selección e inducción, se solicitó al departamento de Finanzas de la empresa información sobre la cantidad de personal, así como el número de incorporaciones y desvinculaciones durante los últimos años. La información obtenida corresponde a los años 2010, 2011 y 2012.

En relación a estos datos, el Gerente General hizo la observación de que durante esos años la empresa no realizó despidos. Por otra parte, en el año 2012, debido al aumento en la venta de servicios, se crearon tres nuevos puestos de trabajo, dos ubicados en el Departamento de Operaciones y el restante en el Departamento de Ventas.

La empresa ha enfrentado dificultades para abastecer los puestos recién creados, debido a que las personas contratadas inicialmente se retiraron de forma voluntaria durante los primeros meses de labores. En cuanto a la problemática descrita, se conoció que en uno de los nuevos puestos del Departamento de Operaciones se han originado tres rotaciones de personas antes de cumplir el primer año de creación.

Adicionalmente, en el año 2011, se produjo la renuncia de un empleado del departamento de Aduanas tras desempeñar el cargo por tres meses. La dificultad para encontrar un reemplazo con los conocimientos necesarios, motivó al gerente del departamento a recontratar a quién había ocupado el puesto anteriormente y que se retiró de la empresa por inconformidad con las condiciones salariales.

Para realizar la estimación del índice de rotación de personal en la unidad de análisis y conocer la proporción de salidas de personal en relación a la cantidad

promedio de personas, se utilizó el método general de cálculo, mediante la fórmula siguiente:

$$IRP = \frac{D \times 100}{\frac{I + F}{2}}$$

Donde:

*D* = Personas desvinculadas

*I* = Cantidad de empleados al inicio del período

*F* = Cantidad de empleados al final del período

Los datos utilizados se presentan en el siguiente cuadro, así como los índices de rotación de personal obtenidos, correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012.

**Cuadro 2**  
**Índice de rotación de personal en la empresa de transporte de carga internacional**  
**Guatemala, años 2010 al 2012**

Año	2010	2011	2012
Empleados al inicio del año	27	27	27
Desvinculaciones	5	4	7
Incorporaciones	5	4	10
Empleados al final del año	27	27	30
Índice de rotación de personas	19%	15%	25%
Puestos existentes con rotación de personas	3	3	2
Puestos creados durante el período	-	-	3
Desvinculaciones en puestos creados durante el período	-	-	4

**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

Para los años 2010 y 2011 los índices de rotación de personas calculados alcanzaron un 19% y 15% respectivamente. En ambos años, las salidas se produjeron en tres puestos de trabajo únicamente. En el año 2010, se realizaron cinco procesos de admisión para dotar de personal a tres puestos. De forma similar, en 2011, para abastecer tres vacantes fue necesario realizar cuatro convocatorias.

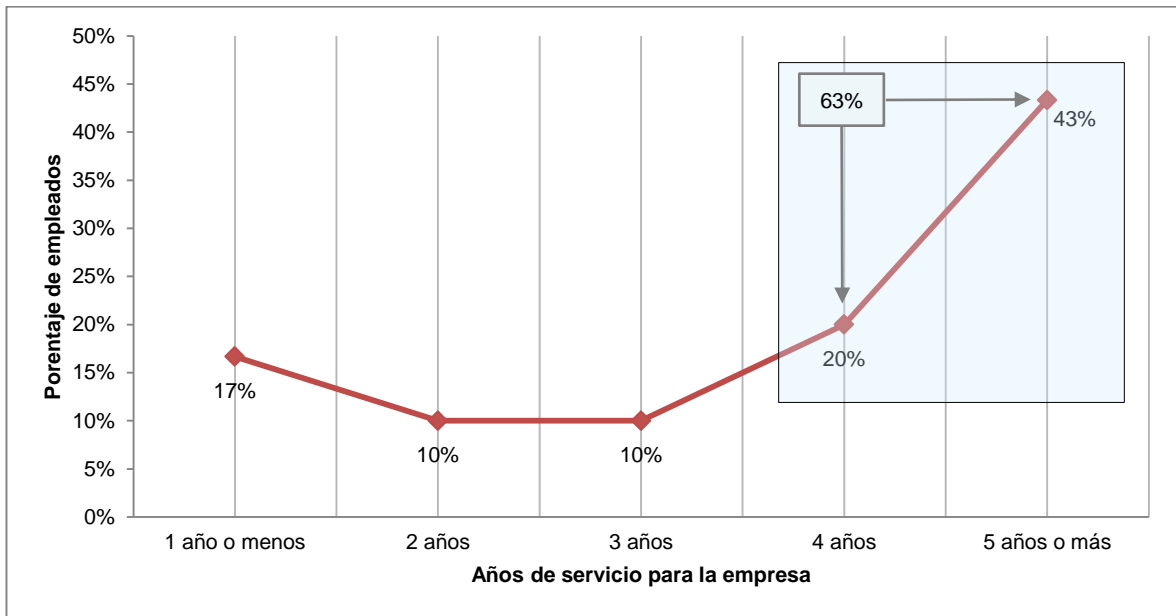
Al observar que el número de desvinculaciones es mayor al número de puestos abastecidos durante un mismo periodo, se evidencian las dificultades que la empresa enfrenta para cubrir de forma eficiente los puestos vacantes.

Para el año 2012, el IRP aumentó a 25% como resultado de la rotación de personas en dos cargos y la creación de tres nuevos puestos de trabajo, los que a su vez, también generaron cuatro desvinculaciones durante el período.

Aunque la empresa no conserva registros de los motivos que provocan que los colaboradores se retiren la organización, los gerentes entrevistados indicaron que, de acuerdo a su percepción, las frecuentes desvinculaciones durante los primeros meses de vinculación se deben a que los colaboradores no se adaptan al puesto de trabajo y el entorno del mismo, por lo que, ante la presión a la que son sometidos, por los motivos descritos previamente, optaban por retirarse de la empresa.

Las circunstancias descritas, pueden apreciarse con mayor claridad en la gráfica siguiente, que muestra la distribución de los colaboradores en función del tiempo laborado para la empresa.

**Gráfica 9**  
**Permanencia de colaboradores en la empresa de transporte de carga internacional**  
**Guatemala, año 2013**



**Fuente:** elaboración propia, con base en investigación de campo. Abril, 2013

La línea de tendencia graficada muestra que el 63% del personal (equivalente a 19 empleados) tienen cuatro o más años de servicio en la empresa, poniendo de manifiesto la estabilidad laboral existente entre quienes han superado la etapa de integración y adaptación, en contraste con la rotación observada en el personal de reciente ingreso.

### 2.3.9. Análisis y discusión de resultados

Después de realizar la investigación de campo, el análisis de la información obtenida permite confirmar que la empresa no cuenta con un proceso adecuado de reclutamiento, selección e inducción, afectando el desempeño, resultados y estabilidad de las personas incorporadas. Una de las principales causas de estas deficiencias es que no se ha delegado, de forma específica, la

responsabilidad de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción, no se cuenta con personas especializadas en este tipo de procesos.

También se determinó que la empresa carece de descriptores de puestos, lo que impide que los responsables de realizar el reclutamiento puedan definir con exactitud los requisitos mínimos de cada puesto de trabajo, provocando que las convocatorias sean elaboradas de forma ambigua y atraigan candidatos que no son aptos para desempeñar el cargo.

Por otra parte, no existe un criterio único en cuanto a la documentación requerida, provocando que en algunos procesos no se cuente con constancias o referencias que permitan confirmar la información proporcionada por los aspirantes.

En la actualidad, la empresa recurre a fuentes de reclutamiento internas y externas como medio para realizar las convocatorias de candidatos, utilizando las siguientes técnicas: ascensos o reubicación de personal, recomendaciones de candidatos y anuncios en internet. Sin embargo, a pesar de que los directivos de la empresa han manifestado su deseo priorizar las fuentes internas de reclutamiento, los procesos de admisión de personas, en su mayoría, se han abastecido por convocatorias externas, publicadas en internet.

Adicionalmente, la verificación de referencias no se ha aplicado en todos los procesos y tampoco se cuenta con un formulario de solicitud de empleo que permita estandarizar y certificar la información consignada por los candidatos, ni conservar registro de la misma, lo cual anula la posibilidad de que puedan ser considerados en futuras convocatorias, aumentando la dependencia de otras técnicas de reclutamiento.

La empresa no cuenta con instrumentos para evaluar los conocimientos y cualidades de los participantes. Aunque se han tratado de implementar pruebas psicométricas, la falta de conocimiento y experiencia en su aplicación e interpretación, le resta validez a los resultados obtenidos a través de ellas.

La información obtenida en la entrevista de selección y el análisis del curriculum vitae, se utiliza como base para tomar la decisión de contratar o no a los candidatos, sin embargo, no se cuenta con una guía para desarrollar la entrevista, ni criterios objetivos que otorguen formalidad a la toma de decisión.

En cuanto a la inducción, se estableció que, aunque se ha intentado facilitar la integración de los nuevos empleados, la empresa no ha estandarizado el proceso, ni brinda el apoyo y seguimiento necesario. Tampoco ha aprovechado el recurso de los manuales de procedimientos existentes para apoyar al personal de nuevo ingreso en la realización de las tareas propias del puesto de trabajo, provocando constantes llamadas de atención debido a errores cometidos y atrasos en sus actividades diarias, afectando su adaptación y motivación

La rotación de personal es muy marcada durante los primeros meses de labores, sin embargo se estableció que los colaboradores que han logrado adaptarse satisfactoriamente a sus puestos de trabajo, mantienen su relación laboral con la empresa por períodos prolongados de tiempo, lo que se pone de manifiesto en el 63% del personal con cuatro años o más de pertenecer a la organización.

En base al análisis realizado, se establece que es necesario diseñar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas que ofrezca soluciones viables a la problemática descrita, proporcionando lineamientos técnicos para atraer, elegir e incorporar personas aptas para desempeñarse exitosamente dentro de la empresa y brindarles las condiciones necesarias para su correcta integración al puesto y entorno de trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**

El análisis de los resultados de la investigación realizado en el capítulo anterior, permitió establecer la necesidad de proporcionar a la empresa de un método apropiado para convocar, elegir, incorporar y adaptar personas a la empresa objeto de investigación, la cual, debe constituirse en una solución viable a la problemática encontrada. En virtud de lo indicado, a continuación se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción para una empresa de transporte de carga internacional.

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

La propuesta que conforma este capítulo integra el método de reclutamiento, selección e inducción diseñado para la empresa de transporte de carga internacional.

Para facilitar su aplicación y tomando en cuenta que la empresa no cuenta con personal especializado en ejercer funciones propias de la gestión del talento humano, algunos de los formatos incluidos en este documento se presentan ejemplificados, debido a la importancia de cada uno de los datos contenidos en ellos para fines de análisis y registro.

La responsabilidad de llevar a cabo los procesos reclutamiento, selección e inducción estará a cargo del gerente general, gerentes de departamento, jefe de



contabilidad y secretaria recepcionista, quienes participaran en distintas etapas del proceso.

Por otra parte, los formularios que deben ser llenados por personas distintas a los responsables del proceso (candidatos, jefes inmediatos, empleados que recomiendan candidatos), cuentan también con un instructivo de llenado, considerando que dichas personas no estarán familiarizadas con los instrumentos y procedimientos incluidos en esta propuesta.

De manera adicional, en el diseño de los instrumentos se utilizó un color diferente, de acuerdo al proceso en que se estén incluidos, con el objetivo de facilitar su organización e identificación, sobre todo en las etapas de análisis y evaluación, en donde será necesario agrupar todos los formatos utilizados a lo largo del proceso.

La propuesta inicia con el establecimiento de los objetivos que se espera alcanzar tras la aplicación del proceso diseñado para dar solución a los problemas identificados.

La primera etapa del proceso propiamente dicho, contiene las actividades y procedimientos de reclutamiento que permitirán atraer la mayor cantidad y calidad posible de candidatos, con las cualidades y características necesarias para optar a cada puesto de trabajo vacante. Para ello, se establecen las fuentes y técnicas de reclutamiento que deben ser utilizadas para socializar la existencia de un puesto vacante dentro de la organización, así como los criterios e instrumentos que permitirán tener la participación de candidatos mejor calificados en el proceso de selección.

Obtener la mayor cantidad de información posible acerca de los candidatos y establecer la exactitud de la misma con el mayor grado de certeza posible, es la

finalidad del proceso de selección. En tal sentido, se proporcionan las guías, instrumentos y criterios de selección que permitirán identificar a la persona idónea para desempeñar un puesto de trabajo determinado.

Para integrar correctamente a la persona elegida, se proporciona un método de inducción consistente en cuatro etapas, en las que se le proporciona información cada vez más específica al nuevo empleado para facilitar la asimilación y comprensión del funcionamiento de la empresa y el papel que desempeñará como parte de un sistema organizacional.

La evaluación y actualización del proceso se realizará a través de la implementación de estándares que permitirán contrastar los resultados obtenidos tras la implantación de la propuesta. Para el efecto, se diseñó una evaluación que debe ser realizada al finalizar cada proceso de reclutamiento, selección e inducción y una evaluación anual, basada en el análisis del índice de rotación de personal. Dichas evaluaciones, permitirán detectar desviaciones en el proceso e identificar los puntos susceptibles de corrección y mejora. Adicionalmente, se presenta una evaluación financiera de la viabilidad económica de la implementación del proceso propuesto y los beneficios esperados.

Finalmente, se presentan los costos de las distintas variantes que el proceso puede presentar y sus respectivos planes de acción.

### **3.2. Objetivos de la propuesta**

Por medio de su correcta aplicación, la propuesta pretende alcanzar los objetivos que se describen a continuación.

### **3.2.1. Objetivo general**

Proveer un proceso de gestión del talento humano apropiado y que pueda ser implementado en la empresa objeto de investigación permitiéndole, durante el año 2015, obtener una eficacia mínima del 70% en su capacidad para atraer, elegir, incorporar y adaptar personas idóneas para cada uno de los puestos de trabajo que conforman la organización.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Proporcionar lineamientos para el uso de las fuentes y técnicas de selección apropiadas, aumentando la capacidad de la empresa para atraer personas que se ajusten a las características y necesidades del puesto y de la empresa, para alcanzar una eficacia mínima del 70%, al finalizar el año 2015, a través del uso de las distintas fuentes y técnicas de reclutamiento.
  
- Diseñar un conjunto de técnicas para seleccionar candidatos y validar la información recibida, que permitirán elegir a la persona idónea, sobre la base de criterios de elección objetivos y certeros, permitiendo a la empresa lograr en el año 2015 una eficacia mínima del 70% en la aplicación de las técnicas de selección utilizada.
  
- Establecer un método de inducción que, durante el año 2015, permita alcanzar una eficacia mínima del 70% en cuanto a brindar a los nuevos empleados toda la información, orientación, lineamientos y apoyo necesarios para que puedan integrarse y adaptarse exitosamente a sus puestos de trabajo y a la empresa.
  
- Definir los estándares y el método de evaluación que permitirá medir los resultados obtenidos en el año 2015, a través de la implementación y

aplicación de la metodología y técnicas incluidas en el presente proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto.

- Reducir el índice de rotación anual de personal al 7% al final del año 2015, mediante la correcta integración a la organización de personas con las habilidades, capacidades y destrezas necesarias para cumplir a cabalidad las atribuciones de cada puesto de trabajo.

### **3.3. Reclutamiento de personal**

En atención a la disponibilidad de personal y recursos con que la empresa objeto de investigación dispone para la implementación de la propuesta, el programa de reclutamiento ha sido diseñado bajo un enfoque cualitativo, con el que se busca atraer a los candidatos ideales al proceso de selección, de acuerdo a criterios que permitan identificar a los candidatos que posean las cualidades más generales requeridas en el puesto de trabajo, disponibilidad para participar en todas las actividades de selección y acoplarse a las condiciones laborales establecidas por la empresa. De esta forma, el diseño de la propuesta contribuye a un mejor aprovechamiento de los recursos y tiempo de trabajo del personal responsable del proceso.

A continuación se describen las actividades e instrumentos propuestos y que permitirán atraer personas con las cualidades y calificaciones requeridas por el puesto vacante.

#### **3.3.1. Políticas de reclutamiento**

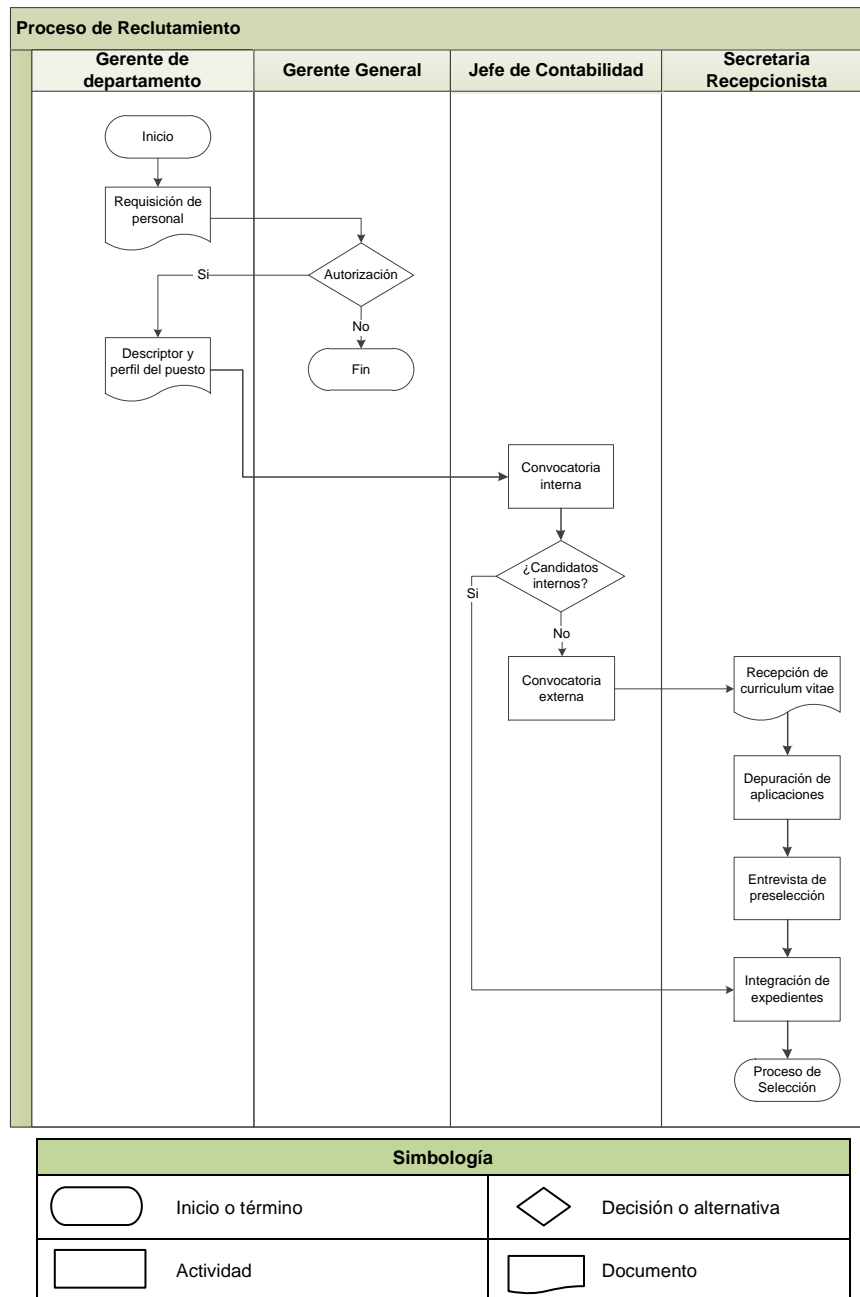
- Únicamente podrá iniciarse un proceso de reclutamiento al tener la requisición de personal debidamente completada por el gerente del departamento donde se origina la vacante y autorizada por el gerente general.
- La convocatoria debe realizarse con base en los requerimientos establecidos en la descripción técnica del puesto de trabajo y siguiendo criterios objetivos, éticos, no discriminatorios y que contribuyan a promover el bienestar y buenas relaciones de la empresa y sus empleados.

- Se priorizarán las fuentes internas de reclutamiento y solamente se utilizarán fuentes externas en aquellos casos en que no ha sido posible encontrar candidatos potenciales a través de la convocatoria interna.
- La convocatoria interna se hará por medio de memorándums y publicaciones en la cartelera de la empresa.
- En la convocatoria externa se recurrirá a recomendaciones, consultas en la base de datos de candidatos y anuncios en sitios web y periódico.
- Debe evitarse la participación de personas que han sido encontradas responsables de cometer actos que perjudiquen los intereses de la empresa.
- La información proporcionada por los candidatos tendrá carácter de confidencialidad, por lo que no debe divulgarse con personas ajenas al proceso.

### 3.3.2. Proceso de reclutamiento propuesto

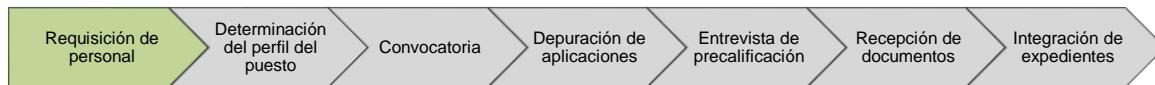
La secuencia del proceso de reclutamiento se presenta en el siguiente diagrama:

**Esquema 6**  
**Diagrama del proceso de reclutamiento propuesto**  
**Guatemala, año 2013**



**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.3.2.1. Requisición de personal



El reclutamiento inicia con el surgimiento de, al menos, un puesto de trabajo vacante. Ante tal situación, el gerente del departamento en donde se origina la vacante debe hacer la requisición de personal a través del formulario correspondiente, el cual debe ser trasladado al gerente general para solicitar su autorización y dar paso a la convocatoria.

Se debe identificar el puesto vacante, el departamento en donde está ubicado administrativamente, la fecha en que se realiza la requisición de personal y la cantidad de plazas que deben cubrirse. También es importante dejar constancia del motivo que da lugar al surgimiento de la vacante, pues esta información permitirá posteriores análisis de las razones que provocan las desvinculaciones en la evaluación del proceso y el índice de rotación de personal.

Deben indicarse los beneficios asignados, al igual que los requisitos de educación, experiencia y atribuciones, información que será completada con base en el descriptor de puestos.

El formato propuesto para realizar la requisición de personal es el siguiente:



**Formato 1**  
**Formulario de requisición de personal**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

**I. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

1 <b>Departamento:</b> <i>Financiero</i>	2 <b>Puesto:</b> <i>Asistencia de Contabilidad</i>
3 <b>Fecha de solicitud:</b> <i>22 de agosto de 2013</i>	4 <b>Cantidad de plazas:</b> <i>1 plaza</i>
5 <b>Sueldo asignado:</b> <i>Q5,000.00 mensuales</i>	6 <b>Otros beneficios:</b> <i>área de parqueo.</i>

**II. MOTIVO DE LA VACANTE**

7 <b>Renuncia</b> <input checked="" type="checkbox"/>	7.a <b>Motivo</b> <i>Expectativa de mejora salarial</i>	7.b <b>Fecha de ingreso</b> <i>01/07/2008</i>	7.c <b>Fecha de renuncia</b> <i>31/07/2013</i>
8 <b>Despido</b> <input type="checkbox"/>	8.a <b>Motivo</b>	8.b <b>Fecha de ingreso</b>	8.c <b>Fecha de despido</b>
9 <b>Abandono de trabajo</b> <input type="checkbox"/>	9.a <b>Motivo</b>	9.b <b>Fecha de ingreso</b>	9.c <b>Último día laborado</b>
10 <b>Nueva plaza</b> <input type="checkbox"/>	10.a <b>Fecha en que la plaza debe estar ocupada</b>	10.b <b>¿La plaza está contemplada en el presupuesto?</b> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
11 <b>Reubicación</b> <input type="checkbox"/>	11.a <b>Departamento</b>	11.b <b>Puesto</b>	11.c <b>Fecha</b>

**III. DICTAMEN (Para uso exclusivo de gerencia general)**

12

Se autoriza

No se autoriza

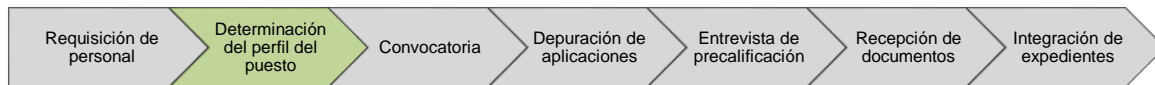
\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Gerente General

## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Casilla	Instrucciones
1	Indicar el nombre del departamento en donde se origina la vacante.
2	Indicar el nombre del puesto de trabajo vacante, tal y como aparece en la nómina de la empresa.
3	Indicar la fecha en que se presenta la solicitud a Gerencia General.
4	Indicar la cantidad de plazas disponibles en el puesto de trabajo.
5	Indicar el sueldo asignado al puesto de acuerdo a la nómina de la empresa.
6	Indicar beneficios adicionales asignados al puesto.
7	Marcar con una "X" si el puesto de trabajo se encuentra vacante debido a la renuncia de la persona que lo desempeñaba.
7.a	Llenar solamente si la casilla 7 fue marcada con una "X".
7.b	Indicar los motivos argumentados por la persona que desempeñaba el puesto para renunciar al mismo.
7.c	Llenar solamente si la casilla 7 fue marcada con una "X".
8	Indicar la fecha de contratación de la persona que renunció al puesto de trabajo.
8.a	Llenar solamente si la casilla 8 fue marcada con una "X".
8.b	Indicar los motivos por los que se despidió a la persona que ocupaba el puesto de trabajo.
8.c	Llenar solamente si la casilla 8 fue marcada con una "X".
9	Indicar la fecha de contratación de la persona que fue despedida.
9.a	Llenar solamente si la casilla 9 fue marcada con una "X".
9.b	Indicar la fecha en que se hizo efectiva la renuncia de la persona que ocupaba el puesto de trabajo.
9.c	Marcar con una "X" si el puesto de trabajo se encuentra vacante debido al abandono de trabajo de la persona que lo desempeñaba.
10	Llenar solamente si la casilla 9 fue marcada con una "X".
10.a	Si fue posible determinarlo, indicar los motivos por los que la persona que se produjo el abandono de trabajo.
10.b	Llenar solamente si la casilla 9 fue marcada con una "X".
11	Indicar la fecha de contratación de la persona que abandonó el puesto de trabajo.
11.a	Llenar solamente si la casilla 9 fue marcada con una "X".
11.b	Indicar la fecha correspondiente al último día de labores de la persona que abandono el puesto de trabajo.
11.c	Marcar con una "X" si la requisición de personal es originada por la creación de una plaza de trabajo.
12	Llenar solamente si la casilla 10 fue marcada con una "X".
13	Indicar en la fecha para la que se necesita que inicie funciones el colaborador contratado para el nuevo puesto de trabajo.
14	Llenar solamente si la casilla 10 fue marcada con una "X".
15	Si la nueva plaza se encuentra debidamente autorizada como parte del presupuesto de la empresa, indicarlo marcando con una "X" la casilla correspondiente a la respuesta "Si", de lo contrario, marcar la casilla correspondiente a la respuesta "No".
16	Marcar con una "X" si el puesto de trabajo se encuentra vacante debido al traslado de la persona que lo desempeñaba a otro puesto de trabajo.
17	Llenar solamente si la casilla 11 fue marcada con una "X".
18	Indicar el departamento en donde se ubica administrativamente el cargo al que fue trasladada la persona que desempeñaba el puesto vacante.
19	Llenar solamente si la casilla 11 fue marcada con una "X".
20	Indicar el puesto de trabajo al que fue trasladada la persona que desempeñada el cargo vacante.
21	Llenar solamente si la casilla 11 fue marcada con una "X".
22	Indicar la fecha en que se hizo efectivo el traslado de la persona que ocupaba el puesto vacante.
23	El Gerente General debe indicar si autoriza o no el inicio del proceso reclutamiento, selección e inducción, marcando con una "X" la casilla correspondiente y estampando su nombre y firma.

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.3.2.2. Determinación del perfil del puesto



Cuando la requisición de personal ha sido autorizada se debe adjuntar la descripción técnica del puesto de trabajo que se necesita abastecer, que contiene la identificación del puesto, propósito, atribuciones, relaciones de trabajo, características de la persona que lo desempeña y las responsabilidades asignadas.

La importancia de la elaboración del descriptor de puestos radica en que, a partir de las características necesarias, se definirá el perfil de las personas que se buscará atraer por medio de las convocatorias.

Específicamente, el perfil del puesto se obtendrá del tercer apartado de la descripción técnica del puesto de trabajo, llamada “Especificaciones del puesto” que encierra la experiencia, educación y otros requisitos necesarios para desempeñar las atribuciones, establecer relaciones de trabajo, ejercer autoridad y asumir responsabilidades inherentes al puesto de trabajo.

Las descripciones técnicas de puestos deben elaborarse utilizando el formulario presentado a continuación.

**Formato 2**  
**Descripción técnica del puesto de trabajo**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE TRABAJO**

**I. IDENTIFICACIÓN**

<sup>1</sup> <b>Título del puesto:</b>	Asistencia de Contabilidad
<sup>2</sup> <b>Departamento:</b>	Departamento Financiero
<sup>3</sup> <b>Puesto inmediato superior:</b>	Jefatura de Contabilidad
<sup>4</sup> <b>Subalternos:</b>	Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN**

<sup>5</sup> <b>Naturaleza del puesto</b>	Puesto de nivel operativo y de carácter administrativo-financiero que apoya al Jefe de Contabilidad en el registro de las operaciones contables
<sup>6</sup> <b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar al Contador General en las actividades diarias del departamento.</li> <li>- Mantener al día los registros contables de la empresa y gestionar el pago de los impuestos correspondientes.</li> <li>- Elaborar y/o recibir requisición de cheques de pago a proveedores</li> <li>- Archivar las facturas y documentación contable.</li> <li>- Elaborar planillas del personal.</li> <li>- Elaborar planillas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social mensualmente.</li> <li>- Elaboración de conciliaciones bancarias.</li> <li>- Calcular prestaciones laborales del personal administrativo.</li> <li>- Cumplir con otras atribuciones que le sean asignadas.</li> </ul>
<sup>7</sup> <b>Relaciones de trabajo</b>	- Con el Jefe de Contabilidad y personal del Departamento Financiero.
<sup>8</sup> <b>Autoridad</b>	- Para el manejo y archivo de documentos contables.
<sup>9</sup> <b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De la correcta ejecución de las tareas propias del puesto.</li> <li>- Del buen uso y cuidado del equipo de oficina.</li> </ul>

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

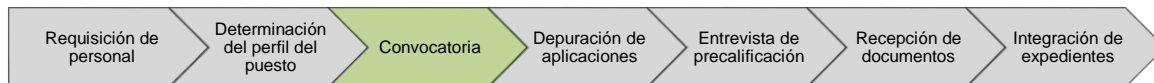
<sup>10</sup> <b>Formación académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título de Perito Contador.</li> <li>- Sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría y Contaduría Pública.</li> </ul>
<sup>11</sup> <b>Experiencia</b>	- Un año o más en puesto similar.
<sup>12</sup> <b>Otros requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de equipo de computación y de oficina.</li> <li>- Sólidos conocimientos del sistema operativo Windows y de los programas Microsoft Office, AsisteLibros, PlaniIGSS y SAP Business One.</li> <li>- Excelentes relaciones humanas y habilidad para trabajar en equipo.</li> <li>- Responsabilidad, honorabilidad y honestidad</li> <li>- Orden y disciplina.</li> </ul>

### INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Casilla	Instrucciones
1	Indicar el nombre del puesto de trabajo vacante, tal y como aparece en la nómina de la empresa.
2	Indicar el nombre del departamento en donde se ubica administrativamente el puesto.
3	Indicar el nombre del puesto de quién recibe órdenes directas, tal y como aparece en la nómina de la empresa.
4	Indicar el nombre de los puestos a quienes sobre los que tiene autoridad, dirige y supervisa. De no tener puestos bajo su cargo, debe indicarse escribiendo la palabra "Ninguno".
5	Indicar el nivel operativo en donde se ubica jerárquicamente el puesto de trabajo, el ámbito en que se desarrollan sus actividades y su función primordial dentro de la organización.
6	Indicar cada una de las funciones, actividades o tareas que asignadas al puesto de trabajo.
7	Indicar los puestos de trabajo, personas y/o instituciones con los que mantiene relación directa como parte de los distintos procesos en los que tiene participación.
8	Indicar el alcance y los límites de acción del puesto de trabajo, dentro de los que la persona que lo desempeña puede actuar sin necesidad de solicitar una autorización expresa para hacerlo.
9	Indicar las personas, materiales, equipo, mobiliario, información y cualquier otro tipo de recurso que el puesto de trabajo tenga asignado.
10	Indicar el nivel y áreas de educación formal que como mínimo son necesarios para desempeñar el puesto de trabajo.
11	Indicar la experiencia mínima necesaria para desempeñar el puesto de trabajo.
12	Indicar los conocimientos complementarios y las cualidades innatas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.3.2.3. Convocatoria



Como se establece en las políticas de reclutamiento, para ocupar una plaza vacante se dará prioridad a las fuentes internas de reclutamiento y solamente en aquellos casos en que no se encuentren candidatos con el perfil requerido, se iniciará el reclutamiento en fuentes externas. El procedimiento para cada uno de estos dos escenarios planteados, se describe a continuación y estará a cargo del jefe de contabilidad.

#### A. Convocatoria para reclutamiento interno

Para socializar entre el personal de la empresa la existencia de una oportunidad laboral, así como los beneficios y requisitos correspondientes, se utilizarán memorándums dirigidos a los gerentes de cada departamento y publicaciones en la cartelera de la empresa.


Es importante considerar que al hacer efectiva la reubicación de un empleado en un puesto distinto dentro de la organización, podría hacer necesaria la realización de un nuevo proceso de reclutamiento, selección e inducción para reemplazar al colaborador promovido, a menos que el puesto desaparezca o se determine que sus atribuciones pueden ser absorbidas por otros empleados.

##### a. Memorándums

Se enviarán memorándums a los gerentes de cada departamento, indicando las atribuciones, requisitos y beneficios establecidos en el descriptor del puesto de trabajo, con el objetivo de determinar si dentro del personal a su cargo existe

algun colaborador que posea las cualidades necesarias para considerar su participación en el proceso de selección.

**Formato 3**  
**Modelo de memorándum para convocatoria interna**  
**Guatemala, año 2013**



**EMPRESA DE TRANSPORTE  
DE CARGA INTERNACIONAL**

---

# Memo

**Para:** Gerente de Operaciones  
Gerente de Ventas  
Gerente Financiero  
Gerente de Aduanas  
Gerente de Transacciones Internacionales

**De:** Jefe de Contabilidad

**cc:** Gerente General

**Fecha:** 22 de agosto de 2013

**Asunto:** Convocatoria para aplicar a plaza de **ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

---

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que por encontrarse vacante el puesto de Asistencia de Contabilidad dentro del Departamento Financiero, se hace la convocatoria a todos los colaboradores interesados y que cumplan con los requisitos abajo descritos, a que participen en el proceso de selección correspondiente.

De acuerdo al procedimiento establecido, para que los solicitantes puedan ser considerados en el proceso de selección, los Gerentes de área deben completar y enviar el formulario de promoción interna correspondiente.

Adicionalmente, se indican las atribuciones del puesto vacante y los beneficios asignados.

**Atribuciones del puesto:**

- Apoyar al Contador General en las actividades diarias del departamento.
- Mantener al día los registros contables de la empresa y gestionar el pago de los impuestos correspondientes.
- Elaborar y/o recibir requisición de cheques de pago a proveedores
- Archivar las facturas y documentación contable.
- Elaborar planillas del personal.
- Elaborar planillas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social mensualmente.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Calcular prestaciones laborales del personal administrativo.
- Cumplir con otras atribuciones que le sean asignadas.

**Requisitos mínimos del puesto:**

- Título de Perito Contador.
- Sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría y Contaduría Pública.
- Un año o más de experiencia en puesto similar.
- Uso de equipo de computación y de oficina.
- Sólidos conocimientos del sistema operativo Windows y de los programas Microsoft Office, AsisteLibros, PlanIGSS y SAP Business One.
- Excelentes relaciones humanas y habilidad para trabajar en equipo.
- Responsabilidad, honorabilidad y honestidad
- Orden y disciplina.

**Beneficios asignados al puesto:**

- Sueldo mensual de Q5,000.00
- Área de parqueo.

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

**b. Cartelera**

Por su ubicación en un lugar visible para todos los empleados, la cartelera con que actualmente cuenta la empresa será utilizada para publicar la convocatoria para aplicar a la plaza vacante. Al igual que en los memorándums, debe identificarse la plaza vacante, el departamento en que se encuentra, los beneficios ofrecidos, las atribuciones, requisitos de educación, experiencia y habilidades necesarias.



**Formato 4**  
**Modelo de anuncio de convocatoria interna para cartelera**  
**Guatemala, año 2013**

## **Empresa de Transporte de Carga Internacional**

Informa a todo su equipo de trabajo que está a disposición el puesto de:

# Asistencia de Contabilidad

### **Requisitos mínimos:**

- Título de Perito Contador.
- Sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría y Contaduría Pública.
- Un año o más de experiencia en puesto similar.
- Uso de equipo de computación y de oficina.
- Sólidos conocimientos del sistema operativo Windows y de los programas Microsoft Office, AsisteLibros, PlaniIGSS y SAP Business One.
- Excelentes relaciones humanas y habilidad para trabajar en equipo.
- Responsabilidad, honorabilidad y honestidad
- Orden y disciplina.

### **Ofrecemos:**

- Sueldo mensual de Q5,000.00
- Jornada laboral de lunes a viernes, de 8:00 a 17:00 horas
- Ambiente agradable de trabajo.
- Estabilidad laboral.
- Área de parqueo.

Para mayor información y aplicar la plaza, los interesados deben avocarse con sus respectivos Gerentes, para poder optar a participar en el proceso de selección.

Atte.

**Jefe de Contabilidad**

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

Si como resultado de la convocatoria interna es posible identificar candidatos potenciales para el puesto vacante, sus jefes inmediatos deben llenar el formulario siguiente:

**Formato 5**  
**Formulario de promoción interna**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**FORMULARIO DE PROMOCIÓN INTERNA**

**I. DATOS GENERALES**

<sup>1</sup> <b>Nombre:</b> <i>José Daniel Pérez Mayén</i>	<sup>2</sup> <b>Puesto para el que será considerado</b> <i>Asistencia de Contabilidad</i>	<sup>3</sup> <b>Fecha</b> <i>22 de agosto de 2013</i>
---	--	--

**II. HISTORIAL LABORAL**

<sup>4</sup> <b>Puesto actual</b> <i>Asistencia de Operaciones Locales</i>	<sup>5</sup> <b>Departamento:</b> <i>Operaciones</i>	<sup>6</sup> <b>Sueldo actual</b> <i>Q2,800.00 mensuales</i>	<sup>7</sup> <b>Sueldo inicial</b> <i>Q2,500.00 mensuales</i>
	<sup>8</sup> <b>Jefe inmediato</b> <i>Operaciones Locales</i>	<sup>9</sup> <b>Personal a su cargo</b> <i>Ninguno</i>	<sup>10</sup> <b>Fecha de inicio</b> <i>01/03/2011</i>

<sup>11</sup> **Puestos anteriores:** *ninguno*

**III. DESCRIPCIÓN DE CUALIDADES DEL EMPLEADO**

<sup>12</sup> **Educación:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Título de Perito Contador.</i></li> <li>- <i>7mo semestre aprobado en la carrera de Auditor y Contador Público (USAC).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Curso Superior de Actualización Tributaria (SAT)</i></li> <li>- <i>Curso de Transporte y Seguridad Industrial (INTECAP)</i></li> </ul>
---	--

<sup>13</sup> **Eficiencia:**  
*Hace un uso racional y responsable de todos los recursos que le han sido asignados.*

<sup>14</sup> **Eficacia:**  
*Ha demostrado capacidad para cumplir con las metas y plazos establecidos en las atribuciones asignadas.*

<sup>15</sup> **Trabajo en equipo:**  
*Colabora de buena manera con sus compañeros de trabajo y superiores, contribuyendo de forma positiva al buen funcionamiento del departamento.*

<sup>16</sup> **Relaciones interpersonales:**  
*Mantiene una relación cordial y de respeto con sus superiores y compañeros de trabajo.*

<sup>17</sup>

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del jefe inmediato

### INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE PROMOCIÓN INTERNA

Casilla	Instrucciones
1	Indicar el nombre completo del empleado que está siendo postulado para ser promovido.
2	Indicar el nombre de la plaza vacante, tal y como aparece en nómina.
3	Indicar la fecha en que se presenta el formulario de promoción interna
4	Indicar el nombre del puesto actual del empleado postulado, tal y como aparece en nómina.
5	Indicar el nombre del departamento al que pertenece el puesto actual del empleado postulado.
6	Indicar el sueldo actual del empleado postulado, de acuerdo a lo registrado en nómina.
7	Indicar el sueldo inicial que fue asignado al empleado postulado, al momento de su contratación.
8	Indicar el nombre del puesto del jefe inmediato del empleado postulado, tal y como aparece en nómina.
9	Indicar el número de personas a cargo del empleado postulado.
10	Indicar desde que fecha ha ocupado el puesto actual.
11	Indicar los nombres de los puestos ocupados anteriormente por el empleado postulado, tal y como aparecen en nómina.
12	Indicar la formación académica recibida por el empleado postulado, títulos obtenidos y cursos recibidos.
13	Describir la forma en que el empleado postulado administra y aprovecha los recursos que le han sido asignados para realizar su trabajo.
14	Describir la capacidad del empleado postulado para cumplir con horarios, metas y plazos de trabajo.
15	Describir la capacidad del empleado para cooperar y trabajar con sus superiores, compañeros de trabajo y subordinados.
16	Describir la forma en que el empleado postulado se interrelaciona con las personas con sus superiores, compañeros de trabajo y subordinados.
17	Al completar las casillas anteriores, el jefe inmediato del empleado postulado debe escribir su nombre y firmar en el espacio correspondiente dentro de esta casilla.

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

## **B. Convocatoria para reclutamiento externo**

De no encontrarse candidatos calificados dentro de la organización, se recurrirá al reclutamiento a través de fuentes externas. Las técnicas a utilizar son las siguientes:

### **a. Candidatos recomendados por empleados actuales de la empresa**

Los empleados de la empresa podrán recomendar como candidatos a quienes consideren que cumplen con los requisitos establecidos en la convocatoria. Para poder hacer efectiva la recomendación, deben completar el siguiente formulario:

**Formato 6**  
**Formulario de recomendación de candidatos**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**FORMULARIO PARA RECOMENDACIÓN DE CANDIDATOS**

**I. DATOS GENERALES**

<sup>1</sup> <b>Puesto solicitado</b> <i>Asistencia de contabilidad</i>	<sup>2</sup> <b>Fecha</b> <i>22 de agosto de 2013</i>
<sup>3</sup> <b>Nombre del candidato recomendado</b> <i>Carlos Anibal Ramirez Diaz</i>	
<sup>4</sup> <b>Dirección</b> <i>0 calle y 0 avenida, zona 1</i>	
<sup>5</sup> <b>Teléfono de casa</b> <i>9999 - 9999</i>	<sup>6</sup> <b>Celular</b> <i>8888 - 8888</i>
<sup>7</sup> <b>Profesión</b> <i>Perito Contador</i>	<sup>8</sup> <b>Años de experiencia</b> <i>6 años</i>
<sup>9</sup> <b>Trabaja actualmente:</b> <div style="text-align: right;">           No <input checked="" type="checkbox"/>    Si <input type="checkbox"/>    ¿En dónde?         </div>	

**II. CARACTERIZACIÓN DEL CANDIDATO**

<sup>10</sup> **Mencione cinco características personales positivas del aspirante**  
*Responsable, honrado, trabajador, colaborador, inteligente.*

<sup>11</sup> **¿Por qué considera que la persona recomendada es apta para el puesto solicitado?**  
*Tiene la preparación necesario debido a su nivel educativo y experiencia en puestos similares.*

<sup>12</sup>

---

Nombre y firma del empleado que refiere

### INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE RECOMENDACIÓN DE CANDIDATOS

Casilla	Instrucciones
1	Indicar el nombre del puesto para el que se recomienda al candidato.
2	Indicar la fecha en que se presenta el formulario.
3	Indicar el nombre completo del candidato recomendado.
4	Indicar la dirección del candidato recomendado.
5	Indicar el número telefónico del candidato recomendado.
6	Indicar el número de celular del candidato recomendado.
7	Indicar la profesión u oficio del candidato recomendado.
8	Indicar los años de experiencia en el puesto o área de trabajo para el se recomienda al candidato.
9	Indicar si el candidato recomendado trabaja actualmente y, si la respuesta es afirmativa, indicar en qué empresa.
10	Indicar cinco características personales positivas del candidato recomendado.
11	Explique las razones por las que cree que el candidato es apto para desempeñar el puesto vacante.
12	Indicar el nombre del empleado que recomienda al candidato y agregar su firma.

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

## **b. Base de datos**

La base de datos permitirá conservar la información de los aspirantes que han participado en anteriores procesos de integración de personas y, de esta forma, poder convocarlos nuevamente si perfiles encajan con la descripción del puesto de trabajo vacante. La información de los candidatos convocados debe confirmarse y actualizarse al momento de contactarlos para garantizar la funcionalidad y confiabilidad de la base de datos.

Se propone realizar el diseño de la base de datos en una hoja electrónica del programa de computación Microsoft Excel, debido a que permite organizar la información de acuerdo a determinados criterios que facilitarán la búsqueda de candidatos y porque es una herramienta que los empleados de la compañía conocen, pues la utilizan en sus labores diarias.

La principal fuente de información para la base de datos la constituirán los formularios de Solicitud de Empleo, por lo que se debe estructurar en función de las casillas que contiene y respetar el orden en que se presentan en dicho documento para facilitar y agilizar la tabulación de los datos.

Tomando en cuenta la cantidad de datos que la componen, a continuación se muestran únicamente los primeros campos, debidamente ejemplificados, para permitir una mayor comprensión del diseño sugerido. La base de datos estructurada será entregada oportunamente a la Empresa de Transporte de Carga Internacional para su implementación.

**Formato 7**  
**Modelo de base de datos**  
**Guatemala, año 2013**

Casillas del formulario de solicitud de empleo								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fecha de solicitud	Puesto al que aplicó	Expectativa económica	Medio por el que se enteró	Fecha de nacimiento	Lugar de nacimiento	Nacionalidad	Profesión u oficio	Apellido paterno
03/05/2013	Asistencia de operaciones locales	Q.4,000.00	Recomendado	17/08/1968	Guatemala	Guatemalteco	Secretaria bilingüe	Ruiz
03/05/2013	Asistencia de operaciones locales	Q.3,500.00	Internet	23/02/1990	San Marcos	Guatemalteco	Estudiante	Vásquez
03/05/2013	Asistencia de operaciones locales	Q.4,000.00	Internet	12/11/1972	Suchitepéquez	Guatemalteco	Bachiller en ciencias y letras	Torres
03/05/2013	Asistencia de operaciones locales	Q.4,000.00	Internet	13/01/1982	Guatemala	Guatemalteco	Perito contador	Pérez
04/05/2013	Asistencia de operaciones locales	Q.5,000.00	Periódico	02/07/1961	Guatemala	Guatemalteco	Bachiller en computación	López
04/05/2013	Asistencia de operaciones locales	Q.5,000.00	Periódico	03/05/1979	Escuintla	Guatemalteco	Bachiller en computación	Herrera
04/05/2013	Asistencia de operaciones locales	Q.3,000.00	Periódico	23/08/1983	Guatemala	Guatemalteco	Secretaria bilingüe	García
22/08/2013	Asistencia de contabilidad	Q.4,000.00	Internet	14/03/1976	Guatemala	Guatemalteco	Perito contador	Sosa
22/08/2013	Asistencia de contabilidad	Q.3,500.00	Periódico	05/04/1987	Guatemala	Guatemalteco	Perito contador	Rosales
22/08/2013	Asistencia de contabilidad	Q.5,000.00	Periódico	08/06/1990	Santa Rosa	Guatemalteco	Perito contador	Ordoñez

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.



### **c. Anuncio en internet**

Las convocatorias de reclutamiento en fuentes externas se harán públicas a través de sitios web especializados en captar talento humano y ponerlo en contacto con los empleadores.

En tal sentido, la publicación se hará efectiva en los cuatro sitios más consultados a nivel nacional, de acuerdo a las estimaciones obtenidas con la aplicación en línea denominada “Adplanner” de la empresa Google Incorporated, la cual utiliza los archivos de información, también llamados “cookies”, que los sitios web guardan en cada computadora o dispositivo para individualizar a los usuarios durante un determinado período de tiempo, al margen de la cantidad de veces que una página es consultada o desplegada en pantalla, en términos informáticos se conoce como cantidad de impresiones.

En el siguiente cuadro se indica la cantidad aproximada de usuarios de los tres sitios más consultados entre el 19 de julio de 2013 y el 17 de agosto de 2013, así como el rango de impresiones o visitas durante el mismo períodos. Por los motivos de confidencialidad ya descritos, así como derechos de autor y propiedad intelectual que protegen la información de los sitios web consultados, en el presente documento se omiten sus nombres comerciales, los que oportunamente se harán del conocimiento de los representantes de la Empresa de Transporte de Carga Internacional.

**Cuadro 3**  
**Cantidad estimada de usuarios por sitio web**  
**Guatemala, año 2013**

Sitio web	Usuarios	Rango de impresiones diarias
Sitio web A	110,000	100,000 a 500,000
Sitio web B	38,000	1,000 a 10,000
Sitio web C	31,000	1,000 a 10,000

**Fuente:** Elaboración propia, con base en información tomada de los sitios web <https://www.google.com/adplanner/>. Consultado el 21 de agosto de 2013

Estos sitios de captación de talento ofrecen alternativas gratuitas para la publicación de ofertas de empleo, consulta de base de datos de candidatos y la posibilidad de que los solicitantes puedan enviar sus hojas de vida directamente a la empresa a través de correo electrónico.

Como primer paso, la empresa debe completar el proceso de registro en cada uno de los sitios considerados antes de poder publicar ofertas de empleo y/o consultar los curriculum vitae almacenados en las bases de datos que están a disposición de las empresas registradas. Los candidatos contactados a través de esta técnica de reclutamiento serán citados para que se presenten a las instalaciones de la empresa a entregar la documentación necesaria para conformar los expedientes individuales.

#### **d. Anuncio en periódicos**

Aunque actualmente la Empresa de Transporte de Carga Internacional no utiliza los anuncios en periódicos para publicar sus convocatorias, a continuación se exponen las razones por las que deben considerar el uso de esta técnica de reclutamiento y se presenta el diseño de anuncio propuesto.

Inicialmente, se debe analizar la cantidad de lectores de cada periódico. De acuerdo a la información obtenida del sitio web de la Asociación Desarrollo,

Organización, Servicios y Estudios Socioculturales (DOSES) y la empresa Verified Audit Circulation, la circulación diaria promedio de los principales periódicos en Guatemala se presenta en el siguiente cuadro, omitiéndose sus nombres comerciales por las razones ya mencionadas.

**Cuadro 4**  
**Circulación diaria promedio de periódicos en Guatemala**  
**Guatemala, año 2013**

Periódico	Circulación diaria promedio (Cantidad de ejemplares)
Periódico A	248,438
Periódico B	117,638
Periódico C	80,000
Periódico D	42,162
Periódico E	29,065
Periódico F	27,203

**Fuente:** Elaboración propia, con base en información tomada de los sitios web <http://www.dosesguatemala.org/publicaciones> y <http://www.verifiedaudit.com/reports.php>, consultados el 19 de agosto de 2013

Para la publicación de convocatorias externas se propone la utilización de periódico B debido a que, además de ser el segundo medio escrito con mayor circulación a nivel nacional, se pudo conocer a través de la información disponible en su sitio web que el 60% de su mercado se concentra en el área metropolitana (ciudad capital y municipios aledaños), que es el área geográfica de interés para el presente caso, pues la empresa objeto de investigación se encuentra ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

Adicionalmente, estudios realizados por el periódico propuesto indican que, en promedio, cinco personas leen diariamente cada ejemplar, por lo que la estimación del número total de personas que tendrían acceso a la publicación es de 352,914 lectores, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5**  
**Circulación diaria del periódico propuesto**  
**Guatemala, año 2013**

<b>Circulación nacional</b>	117,638 ejemplares
<b>Circulación área metropolitana (60%)</b>	70,583 ejemplares
<b>Lectores por ejemplar</b>	5 lectores
<b>Lectores en el área metropolitana</b>	352,914 lectores

**Fuente:** Elaboración propia, con base en información tomada de los sitios web <http://servicios.prensalibre.com/pl/especiales/ME/mediakit/> y <http://www.verifiedaudit.com/reports.php>, consultados el 19 de agosto de 2013.

Además de conocer la cantidad y ubicación geográfica de las personas que leen el periódico B, otra característica importante a considerar para intereses del reclutamiento, es el nivel académico de los lectores de dicho medio escrito, información que es proporcionada en el siguiente cuadro.

**Cuadro 6**  
**Nivel educativo de los lectores del periódico propuesto**  
**Guatemala, año 2013**

<b>Nivel educativo</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad de lectores</b>
Posgrado	2%	7,058
Universitario completo	13%	45,879
Universitario incompleto	31%	109,403
Técnico	12%	42,350
<b>Total Nivel Técnico o superior</b>	<b>58%</b>	<b>204,690</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con base en información tomada del sitio web <http://servicios.prensalibre.com/pl/especiales/ME/mediakit/>, consultado el 19 de agosto de 2013.

Como puede observarse, el 58% de los lectores del periódico propuesto (equivalente a 204,690 personas) han recibido formación académica de nivel técnico o superior, que son los requeridos para la gran mayoría de puestos de trabajo en la Empresa de Transporte de Carga Internacional, por lo que el uso de este medio permitirá aumentar en cantidad y calidad el universo de personas del

cual se podrá seleccionar a los mejores talentos, contribuyendo a maximizar el potencial de la organización en cuanto a su desempeño y resultados alcanzados. Por otra parte, como un beneficio adicional, la publicación permitirá exponer y promover la imagen de la empresa a través de un medio de comunicación masiva.

Las especificaciones en cuanto al diseño y detalles técnicos del anuncio se describen en el siguiente cuadro.

**Cuadro 7**  
**Características del anuncio en el periódico propuesto**  
**Guatemala, año 2013**

<b>Características del anuncio</b>	
Día de publicación	Lunes
Sección	Clasificados Desplegados/Innovaciones
Color	Full color
Total de módulos para anuncio de 4 módulos de ancho por 4 módulos de alto (los anuncios en ésta sección deben tener un tamaño mínimo de 16 módulos).	16 módulos
Ancho del anuncio	6.611 pulgadas
Alto del anuncio	6.166 pulgadas
<b>Costo del anuncio</b>	
Costo por módulo en clasificados desplegados/innovación full color (antes de impuesto)	Q364.25
Costo de anuncio de 16 módulos en clasificados desplegados/innovación full color (antes de impuesto)	Q5,828.00
IVA	Q699.36
<b>Costo antes de impuesto + IVA</b>	<b>Q6,527.36</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con base en información proporcionada por Prensa Libre, agosto de 2013

La publicación debe hacerse en día lunes, en la sección de Clasificados Desplegados bajo la categoría de “Innovaciones”, los cuales son anuncios a

color, con diseño personalizado y tamaño mínimo de 16 módulos. Su costo, tomando en cuenta las especificaciones descritas, es de Q6,527.36 por anuncio.

El modelo de anuncio propuesto y que se muestra seguidamente, incluye en su diseño un encabezado en el que se incluirá el logotipo y nombre de la empresa (que en el presente ejemplo se omite por las razones de confidencialidad ya descritas), la identificación de la plaza vacante, requisitos del puesto (en base al descriptor de puestos), beneficios ofrecidos y el medio a disposición de los candidatos para enviar su curriculum vitae. También se menciona la jornada laboral y la referencia al área en donde se ubica el lugar de trabajo, tomando en cuenta que se trata de un periódico de circulación nacional.

**Gráfica 10**  
**Modelo de anuncio para periódico**



**Empresa de Transporte de Carga Internacional**

Por expansión de nuestras operaciones a nivel regional, contrataremos:

## Asistente de Contabilidad

**Requisitos mínimos:**

- Título de Perito Contador.
- Sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría y Contaduría Pública.
- Un año o más de experiencia en puesto similar.
- Uso de equipo de computación y de oficina.
- Sólidos conocimientos del sistema operativo Windows y de los programas Microsoft Office, AsisteLibros, PlaniIGSS y SAP Business One.
- Excelentes relaciones humanas y habilidad para trabajar en equipo.
- Responsabilidad, honorabilidad y honestidad
- Orden y disciplina.
- Disponibilidad para laborar en el municipio de Mixco.

**Ofrecemos:**

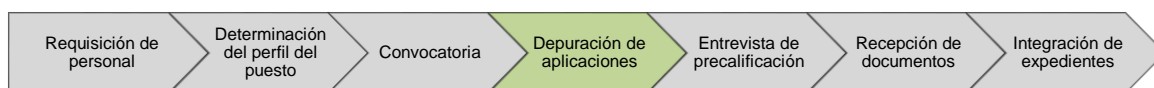
- Sueldo competitivo.
- Jornada laboral de lunes a viernes, de 8:00 a 17:00 horas
- Ambiente agradable de trabajo.
- Estabilidad laboral.
- Área de parqueo.

Interesados que cumplan todos los requisitos, enviar curriculum vitae al correo electrónico [reclutamiento@empresadetransporte.com.gt](mailto:reclutamiento@empresadetransporte.com.gt)

**Fuente:** elaboración propia, agosto de 2013

Para la elaboración del anuncio también se utilizaron los elementos de la técnica AIDA (atención, interés, deseo y acción), por lo que el anuncio es visualmente llamativo para atraer la atención del público, genera interés al mencionar los beneficios y que se trata de una empresa en expansión, despierta el deseo de los candidatos potenciales por formar parte de la empresa e indica los medios por los que los interesados pueden realizar la acción de responder al anuncio.

### 3.3.2.4. Depuración de aplicaciones



Esta fase del proceso de reclutamiento consiste en la tamización de las aplicaciones de candidatos recibidas en respuesta a los anuncios en internet y periódicos, debido a que a través de dichas técnicas solamente se tendrá acceso al curriculum vitae.

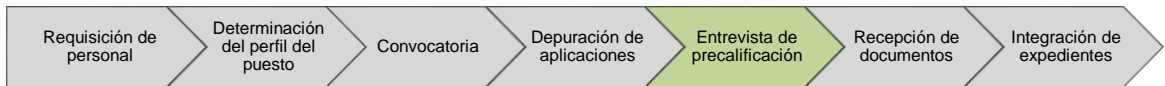
La depuración de aplicaciones será realizada por la secretaria recepcionista utilizando la guía propuesta para el efecto, en la que se debe indicar el nombre y el número telefónico de cada candidato, a fin de poder contactar a quienes cumplan con los requisitos establecidos en esta etapa del proceso.

La guía permitirá contrastar de forma rápida las cualidades y calificaciones de los candidatos con las establecidas en el perfil requerido. En el ejemplo proporcionado (ver formato 8), los requisitos utilizados como parámetro para aceptar o descartar una aplicación son la experiencia y la educación de los candidatos. Sin embargo, los requisitos a evaluar podrán ser adaptados de acuerdo a las necesidades del puesto para el que se ha realizado la convocatoria.





### 3.3.2.5. Entrevista de precalificación



A través de esta entrevista se podrá identificar a los candidatos que no pueden ser admitidos debido a que no se acoplan a las condiciones de trabajo, permitiendo agilizar el desarrollo del proceso de selección y aprovechar de forma más eficiente los insumos y tiempo destinados para el proceso.

Después de finalizar la depuración de aplicaciones, la secretaria recepcionista debe contactar telefónicamente a quienes superaron dicha etapa, para efectuar la entrevista de precalificación.

Debido a que los empleados actuales ya trabajan bajo condiciones establecidas, la entrevista de precalificación se aplicará únicamente a candidatos externos.

**Formato 9**  
**Guía de entrevista de precalificación**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA DE ENTREVISTA DE PRECALIFICACIÓN**

**I. DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

**II. PREGUNTAS**

¿Aún tiene interés por la plaza vacante?	Acceptable <input type="checkbox"/>	No acceptable <input type="checkbox"/>
¿Pretensión salarial?	Acceptable <input type="checkbox"/>	No acceptable <input type="checkbox"/>
¿Cuándo podría iniciar labores?	Acceptable <input type="checkbox"/>	No acceptable <input type="checkbox"/>
¿Qué días y en qué horario tiene disponibilidad para trabajar?	Acceptable <input type="checkbox"/>	No acceptable <input type="checkbox"/>
¿Tiene disponibilidad de tiempo para someterse a entrevistas y pruebas de selección?	Acceptable <input type="checkbox"/>	No acceptable <input type="checkbox"/>
¿Tiene familiares que trabajen para nuestra empresa? ¿Cuál es su parentesco?	Acceptable <input type="checkbox"/>	No acceptable <input type="checkbox"/>
¿Experiencia laboral en el puesto o área de trabajo solicitada?	Acceptable <input type="checkbox"/>	No acceptable <input type="checkbox"/>
¿Último nivel académico aprobado?	Acceptable <input type="checkbox"/>	No acceptable <input type="checkbox"/>
¿Tiene algún inconveniente con transportarse hacia y desde Ciudad San Cristóbal, Mixco?	Acceptable <input type="checkbox"/>	No acceptable <input type="checkbox"/>

**III. OBSERVACIONES**

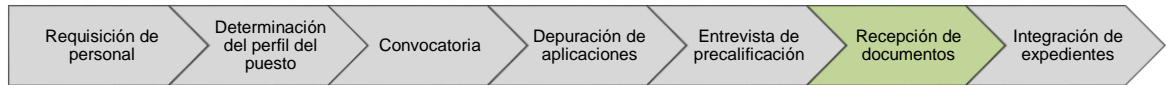
**IV. DICTAMEN**

Citar al candidato para presentar documentación

Descartar

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.3.2.6. Recepción de documentos



La documentación de los candidatos que respondan a la convocatoria será recibida por la secretaria recepcionista. Para los candidatos internos, el único documento requerido será el formulario de promoción interna, que será trasladado a recepción por el jefe inmediato o gerentes de área y que se adjuntará al formulario de Solicitud de Empleo posteriormente.

En el caso de los expedientes de candidatos externos, serán contactados vía telefónica para solicitar que se presenten a las instalaciones de la empresa a hacer entrega de la documentación requerida. La secretaría recepcionista utilizará la lista de chequeo mostrada a continuación para determinar si la documentación está completa, de lo contrario, se solicitará al candidato los elementos faltantes para completar el expediente. Al finalizar con el chequeo y establecer que toda la documentación fue recibida se procederá a realizar la entrevista de precalificación.

**Formato 10**  
**Guía de chequeo de expedientes externos**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA CHEQUEO DE EXPEDIENTES EXTERNOS**

**I. DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre del solicitante:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

**II. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA**

Curriculum vitae	Recibido <input type="checkbox"/>	No recibido <input type="checkbox"/>
Fotografía reciente	Recibido <input type="checkbox"/>	No recibido <input type="checkbox"/>
Copia de DPI	Recibido <input type="checkbox"/>	No recibido <input type="checkbox"/>
Constancia de carencia de antecedentes penales	Recibido <input type="checkbox"/>	No recibido <input type="checkbox"/>
Constancia de carencia de antecedentes policíacos	Recibido <input type="checkbox"/>	No recibido <input type="checkbox"/>
Constancias laborales	Recibido <input type="checkbox"/>	No recibido <input type="checkbox"/>
Constancias de estudio	Recibido <input type="checkbox"/>	No recibido <input type="checkbox"/>
3 cartas de recomendación personal	Recibido <input type="checkbox"/>	No recibido <input type="checkbox"/>
3 cartas de recomendación laboral	Recibido <input type="checkbox"/>	No recibido <input type="checkbox"/>

**III. OBSERVACIONES**

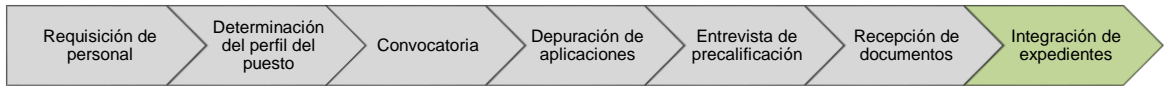
**IV. ESTATUS DEL EXPEDIENTE**

Completo (Continúa en el proceso)

Incompleto (Descartar)

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.3.2.7. Integración de expedientes



La secretaria recepcionista integrará los expedientes de todos los candidatos que presentaron toda la documentación de acuerdo a la lista de chequeo y superaron la entrevista de precalificación. Los expedientes completos serán enviados al gerente responsable del proceso para los análisis de selección correspondientes.

En el caso de los candidatos internos, se trasladarán únicamente los formularios de promoción interna.

### **3.4. Selección de personal**

Finalizado el proceso de reclutamiento, se inicia la selección de la persona que ocupara la plaza vacante. Es necesario realizar una serie de actividades, respetando las políticas establecidas, con el propósito de proveer a la empresa del recurso humano idóneo para cada puesto de trabajo.

#### **3.4.1. Políticas de selección**

- Solamente podrán ser sometidos al proceso de selección aquellos candidatos que han sido convocados de acuerdo a las políticas y procedimientos de reclutamiento establecidos.
  
- Para ocupar las plazas vacantes, se priorizará a los empleados de la empresa.
  
- Se utilizarán únicamente criterios de selección objetivos, éticos, no discriminatorios, basados en el perfil del puesto de trabajo y que contribuyan a promover el bienestar y las buenas relaciones de la empresa y sus empleados.
  
- No se aceptará la participación de personas que han sido encontradas responsables de cometer actos que perjudiquen los intereses de la empresa.
  
- Para poder hacer efectiva la contratación, se deben completar todas las pruebas y entrevistas establecidas como parte del proceso de selección.
  
- Todas las referencias laborales y personales deben ser verificadas.
  
- La decisión de contratación será tomada por el gerente del departamento en donde se genera la vacante con base en la experiencia, educación y

resultados obtenidos por los candidatos en las técnicas de selección y entrevistas.

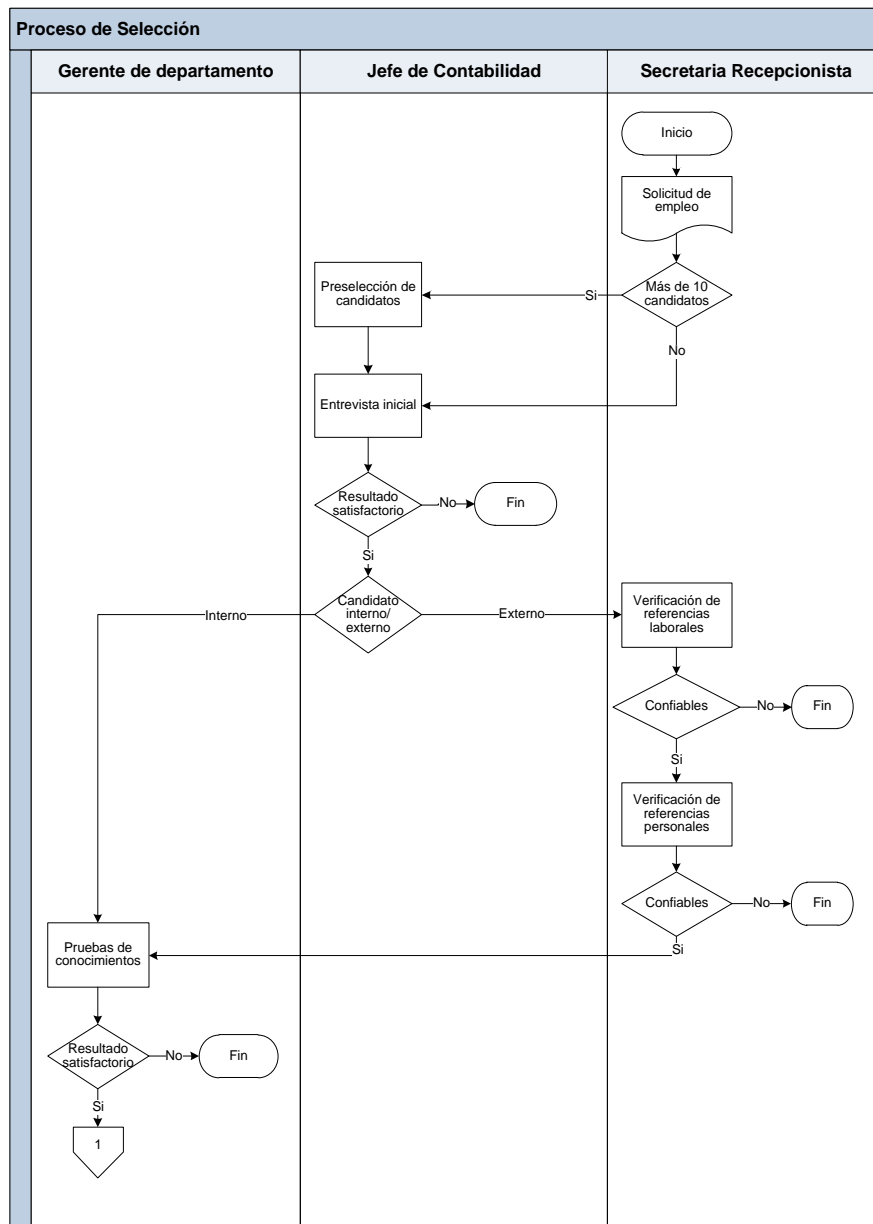
- La información proporcionada por los candidatos y los resultados de las evaluaciones y entrevistas tendrá carácter de confidencialidad, por lo que no debe divulgarse con personas ajenas al proceso.

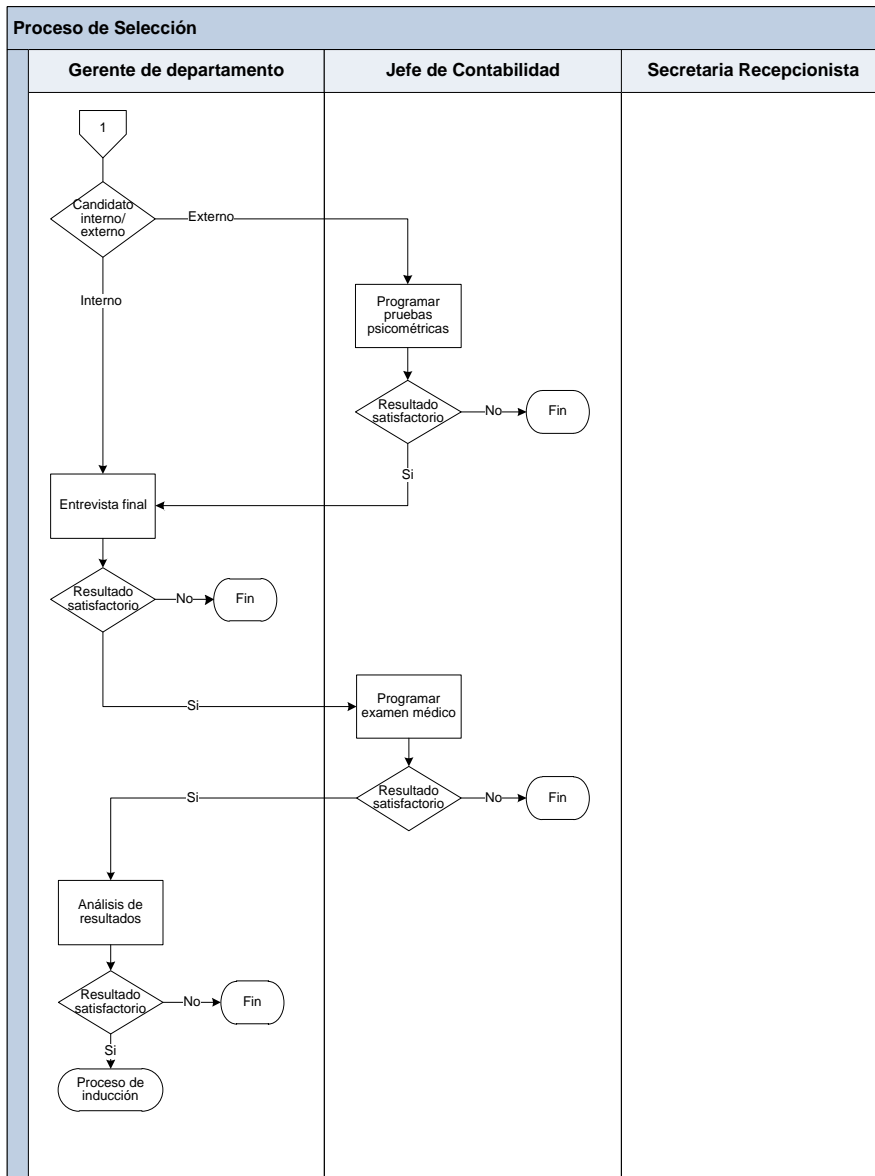


### 3.4.2. Proceso de selección propuesto

El siguiente diagrama de flujo representa gráficamente el proceso de selección propuesto.

**Esquema 7**  
**Diagrama del proceso de selección propuesto**  
**Guatemala, año 2013**

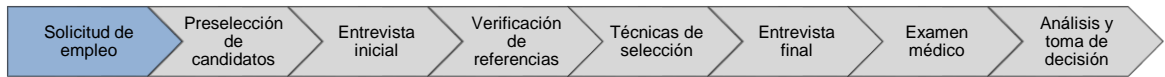




Simbología	
	Inicio o término
	Actividad
	Decisión o alternativa
	Documento
	Conector de página

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.4.2.1. Solicitud de empleo




Como primer paso del proceso de selección, los candidatos externos deben completar el formulario de solicitud de empleo que permitirá certificar la información proporcionada por los solicitantes y respaldar las determinaciones que deba tomar la empresa en caso de que se compruebe que la información consignada en el formulario no es verídica, respaldándose en el Artículo 77, inciso “i” del Código de Trabajo de Guatemala. La solicitud de empleo también permitirá agilizar la tabulación de la información en la base de datos, pues esta será estructurada respetando el orden de las casillas en el formulario.

**Formato 11**  
**Formulario de solicitud de empleo**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO**

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

1 <b>Fecha</b> 22/08/2013		2 <b>Puesto solicitado o Área de interés</b> Asistencia de contabilidad		
3 <b>Expectativa económica</b> Q5,000.00		4 <b>¿Cómo se enteró de la plaza?</b> Anuncio en internet		
5 <b>Fecha de nacimiento</b> 01/01/1985		6 <b>Lugar de nacimiento</b> Ciudad de Guatemala, Guatemala		
7 <b>Nacionalidad</b> Guatemalteco		8 <b>Profesión u oficio</b> Perito contador		
9 <b>Apellido paterno</b> Ruiz		9 <b>Apellido materno</b> Díaz		
9 <b>Apellido de casada</b>		9 <b>Nombre (s)</b> Luis Arturo		
10 <b>Domicilio</b> 0 calle, 9-99		10 <b>Colonia</b> Panorama		
10 <b>Zona</b> 5		10 <b>Municipio</b> Mixco		
11 <b>Teléfono</b> 9999 - 9999	12 <b>Celular</b> 8888 - 8888	13 <b>e-mail</b> luisruiz@mail.com		14 <b>Sexo</b> M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
15 <b>Vive con</b> Sus Padres <input type="checkbox"/> Sólo <input type="checkbox"/> Su Familia <input checked="" type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/>		16 <b>Estado civil</b> Soltero(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input checked="" type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/>		
17 <b>Personas que dependen de usted</b> Hijos <input checked="" type="checkbox"/> Cónyuge <input checked="" type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			18 <b>¿Tiene licencia de conducir?</b> No <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> Tipo: <u>B</u> No. <u>9999999999</u>	

**II. DATOS DE FAMILIARES**

19 <b>Nombre completo</b> Padre: Luis Armando Ruiz Leal			20 <b>Ocupación</b> Perito Contador			
Madre: Maria Ester Diaz Alvarado de Ruiz			Ama de casa			
Cónyuge: Ana Lucia Alvarez Castro de Ruiz			Secretaria			
21 <b>Hijos</b> Luis Ruiz	22 <b>Edad</b> 6 años	23 <b>Estudia</b> X	24 <b>Trabaja</b>	25 <b>Institución</b> Colegio Guatemalteco	26 <b>Grado</b> 1ro primaria	27 <b>Ocupación</b>

**III. ESCOLARIDAD**

28 <b>Nivel</b> Diversificado	29 <b>Institución</b> Instituto Guatemalteco	30 <b>Inició</b> 2000	31 <b>Terminó</b> 2002	32 <b>Título recibido</b> Perito Contador
Secundaria	Colegio Guatemalteco	1997	1999	
Primaria	Colegio Guatemalteco	1991	1996	
33 <b>Programas de computación</b>				
34 <b>Otros cursos recibidos</b>				
35 <b>Idioma</b> 1. Inglés	36 <b>Institución</b> Colegio Guatemalteco	37 <b>Conversación</b> Ex. <input type="checkbox"/> Bn. <input checked="" type="checkbox"/> Re. <input type="checkbox"/>	38 <b>Lectura</b> Ex. <input type="checkbox"/> Bn. <input checked="" type="checkbox"/> Re. <input type="checkbox"/>	39 <b>Escritura</b> Ex. <input type="checkbox"/> Bn. <input checked="" type="checkbox"/> Re. <input type="checkbox"/>
2. _____	_____	Ex. <input type="checkbox"/> Bn. <input type="checkbox"/> Re. <input type="checkbox"/>	Ex. <input type="checkbox"/> Bn. <input type="checkbox"/> Re. <input type="checkbox"/>	Ex. <input type="checkbox"/> Bn. <input type="checkbox"/> Re. <input type="checkbox"/>

#### IV. EMPLEO ACTUAL O MÁS RECIENTE

<b>40 Nombre de la empresa</b> <i>Empresa Comercializadora de Productos Alimenticios, S. A.</i>	
<b>41 Dirección</b> <i>0 Avenida, 0-00, Zona 5 de Villa Nueva, Guatemala</i>	<b>42 Teléfono</b> <i>8888 - 8888</i>
<b>43 Fecha de vinculación</b> <i>01/06/2008</i>	<b>44 Sueldo Inicial</b> <i>Q2,500.00</i>
<b>45 Fecha de desvinculación</b> <i>A la fecha</i>	<b>46 Sueldo Final</b> <i>Q2,800.00</i>
<b>47 Puesto desempeñado</b> <i>Auxiliar de Contabilidad</i>	<b>48 Nombre de su jefe inmediato</b> <i>Ismael Contreras</i>
<b>49 Motivo de su desvinculación</b> <i>Empleo actual</i>	<b>50 ¿Podemos solicitar referencias de usted?</b> Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?

#### V. EMPLEOS ANTERIORES

<b>40 Nombre de la empresa</b> <i>Empresa Comercializadora e Importadora, S. A.</i>	
<b>41 Dirección</b> <i>0 calle, 9-99, Zona 1, Guatemala</i>	<b>42 Teléfono</b> <i>7777 - 7777</i>
<b>43 Fecha de vinculación</b> <i>31/08/2003</i>	<b>44 Sueldo Inicial</b> <i>Q1,500.00</i>
<b>45 Fecha de desvinculación</b> <i>31/05/2008</i>	<b>46 Sueldo Final</b> <i>Q2,200.00</i>
<b>47 Puesto desempeñado</b> <i>Auxiliar de cobros</i>	<b>48 Nombre de su jefe inmediato</b> <i>Renato Corzo</i>
<b>49 Motivo de su desvinculación</b> <i>Renuncia, para optar a mejor oferta salarial</i>	<b>50 ¿Podemos solicitar referencias de usted?</b> Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?

<b>40 Nombre de la empresa</b>	
<b>41 Dirección</b>	<b>42 Teléfono</b>
<b>43 Fecha de vinculación</b>	<b>44 Sueldo Inicial</b>
<b>45 Fecha de desvinculación</b>	<b>46 Sueldo Final</b>
<b>47 Puesto desempeñado</b>	<b>48 Nombre de su jefe inmediato</b>
<b>49 Motivo de su desvinculación</b>	<b>50 ¿Podemos solicitar referencias de usted?</b> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?

<b>40 Nombre de la empresa</b>	
<b>41 Dirección</b>	<b>42 Teléfono</b>
<b>43 Fecha de vinculación</b>	<b>44 Sueldo Inicial</b>
<b>45 Fecha de desvinculación</b>	<b>46 Sueldo Final</b>
<b>47 Puesto desempeñado</b>	<b>48 Nombre de su jefe inmediato</b>
<b>49 Motivo de su desvinculación</b>	<b>50 ¿Podemos solicitar referencias de usted?</b> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?

## VI. REFERENCIAS PERSONALES

51 <b>Nombre</b>	<i>Manuel Gómez</i>	<i>Ricardo Ortiz</i>	<i>Raúl Osorio</i>
52 <b>Domicilio</b>	<i>3a calle 0-00, zona 1</i>	<i>2a ave 99-99, zona 2</i>	<i>4a ave 88-88, zona 5</i>
53 <b>Teléfono</b>	<i>9999 - 9999</i>	<i>8888 - 8888</i>	<i>3333 - 3333</i>
54 <b>Ocupación</b>	<i>Contador</i>	<i>Abogado y Notario</i>	<i>Comerciante</i>
55 <b>Tiempo de conocerlo</b>	<i>10 años</i>	<i>5 años</i>	<i>15 años</i>

## VII. INFORMACIÓN ADICIONAL

56 <b>¿Qué lo motivó a solicitar empleo en nuestra empresa?</b> <i>Mejorar económica y profesionalmente</i>		57 <b>¿Tiene usted otros ingresos?</b> No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> ¿A cuánto ascienden?	
58 <b>¿Tiene familiares que trabajen en la compañía?</b> No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> ¿Quién?		59 <b>¿Su cónyuge trabaja?</b> No <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> ¿Dónde?	
60 <b>¿Tiene seguro médico o de vida?</b> No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> ¿De qué institución?		61 <b>¿Vive en casa propia?</b> No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>	
62 <b>¿Paga renta?</b> No <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> ¿A cuánto asciende? <i>Q800.00 mensuales</i>		63 <b>¿Tiene automóvil propio?</b> Tipo Modelo No <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> <i>Motocicleta 2010</i>	
64 <b>¿Tiene deudas?</b> No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> ¿Con quién?		65 <b>¿Cuánto abona mensualmente?</b>	
66 <b>¿A cuánto ascienden sus gastos mensualmente?</b> <i>Q3,000.00</i>		67 <b>Fecha en que puede presentarse a trabajar</b> <i>01/09/2013</i>	
68 <b>¿Fuma?</b> No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>		69 <b>¿Consume bebidas alcohólicas?</b> No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>	
70 <b>¿Consume drogas?</b> No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>		71 <b>¿Ha estado convicto o tiene algún proceso legal pendiente?</b> No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> ¿Motivo?	

72

Certifico que toda la información que he proporcionado es verdadera, completa y correcta. Autorizo la investigación correspondiente de todos los datos consignados, y entiendo que si se encuentra cualquier información falsa o incorrecta será causa suficiente para cancelar cualquier consideración a esta solicitud o contrato ya establecido (artículo 77, inciso i del código de trabajo). Entiendo y acepto que el presente documento no constituye ningún acuerdo o contrato de empleo. Acepto que la empresa se reserve el derecho a retener los documentos adjuntados a esta solicitud de empleo.

Nombre y firma de solicitante

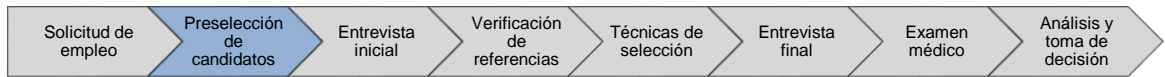
Número de DPI

**INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Casilla	Instrucciones	Casilla	Instrucciones
1	Indicar en formato día/mes/año la fecha en que se está efectuando la solicitud.	40	Indicar el nombre de la empresa de su actual o anterior trabajo.
2	Indicar el puesto o área de trabajo para la que está aplicando.	41	Indicar la dirección de su actual o anterior trabajo.
3	Indicar su pretensión salarial.	42	Indicar el número telefónico de su actual o anterior trabajo.
4	Indicar el medio por el que se enteró de la plaza vacante.	43	Indicar la fecha en que inició labores en su actual o anterior trabajo.
5	Indicar en formato día/mes/año su fecha de nacimiento.	44	Indicar el sueldo inicial que tuvo asignado en su actual o anterior trabajo.
6	Indicar el lugar en donde nació.	45	Indicar la fecha en que finalizó labores en su anterior trabajo. Si es su actual empleo, escribir "A la fecha".
7	Indicar su nacionalidad.	46	Indicar el monto del último sueldo percibido en su actual o anterior trabajo.
8	Indicar su profesión u oficio	47	Indicar el puesto desempeñado en su actual o anterior trabajo.
9	Indicar su nombre completo, en el orden solicitado.	48	Indicar el nombre de su jefe inmediato en su actual o anterior trabajo.
10	Indicar su dirección, en el orden solicitado.	49	Indicar el motivo de desvinculación de su anterior empleo. Si es su empleo actual, escribir "Empleo actual".
11	Indicar su número telefónico.	50	Indicar si es posible pedir referencia suyas, marcando con una "X" la casilla correspondiente. En caso de no ser posible pedir referencias, debe indicar las razones.
12	Indicar su número de celular	51	Indicar el nombre de personas que puedan dar referencias personales.
13	Indicar su dirección de correo electrónico.	52	Indicar la dirección de las personas que darán referencias personales.
14	Marcar con una "X" la casilla que corresponda a su sexo: Masculino = M, Femenino = F.	53	Indicar el número telefónico de las personas que darán referencias personales.
15	Indicar con quiénes vive, marcando con una "X" la casilla correspondiente.	54	Indicar la ocupación de las personas que darán referencias personales.
16	Indicar su estado civil, marcando con una "X" la casilla correspondiente.	55	Indicar el tiempo de conocer a las personas que darán referencias personales.
17	Indicar las personas que dependen económicamente de usted, marcando con una "X" la casilla correspondiente.	56	Indicar las razones que motivan su interés por formar parte de la empresa.
18	Inticar si posee licencia de conducir marcando con una "X" la casilla correspondiente. Si tiene licencia, indicar también el tipo de licencia y el número.	57	Indicar si tiene otra fuente de ingresos marcando con un a "X" la casilla correspondiente. Si tiene otra fuente de ingresos, indicar a cuánto asciende.
19	Indicar el nombre de sus familiares según se solicita.	58	Indicar si tiene algún familiar trabajando dentro de la empresa marcando con un a "X" la casilla correspondiente. Si su respuesta es afirmativa, indicar el nombre y puesto.
20	Indicar la ocupación de sus familiares según lo solicitado.	59	Si es casado(a), indicar si su cónyuge trabaja marcando con una "X" la casilla correspondiente. Si su cónyuge trabaja, indicar en dónde.
21	Si tiene hijos, indicar el nombre de cada uno. En caso de no tener hijos, dejar en blanco.	60	Indicar si tiene seguro de vida marcando con una "X" la casilla correspondiente. Si tiene seguro de vida, indicar de qué institución.
22	Si tiene hijos, indicar la edad de cada uno. En caso de no tener hijos, dejar en blanco.	61	Indicar si vive en casa propia marcando con una "X" la casilla correspondiente.
23	Marcar con una "X" si tiene hijos y estudian. En caso de no tener hijos, dejar en blanco.	62	Si paga renta, indicarlo marcando con una "X" la casilla correspondiente y a cuánto asciende el monto de la renta.
24	Marcar con una "X" si tiene hijos y trabajan. En caso de no tener hijos, dejar en blanco.	63	Si tiene automóvil propio, indicarlo marcando con una "X" la casilla correspondiente e indicar el tipo y modelo de vehículo.
25	Si tiene hijos, indicar nombre de la institución donde estudia o trabaja. En caso de no tener hijos, dejar en blanco.	64	Indicar si tiene deudas marcando con una "X" la casilla correspondiente. Si tiene deudas, indicar la entidad a quién le debe.
26	Si tiene hijos y aún estudian, indicar el grado que cursan. En caso de no tener hijos, dejar en blanco.	65	Si tiene deudas, indicar cuanto abona mensualmente.
27	Si tiene hijos y trabajan, indicar el puesto que desempeñan. En caso de no tener hijos, dejar en blanco.	66	Indicar a cuánto ascienden sus gastos mensuales.
28	Indicar cada uno de los niveles de estudio cursados (primaria, secundaria, diversificado, técnico, universitario, maestría, postgrado)	67	Indicar la fecha en que puede iniciar a laborar en la empresa.
29	Indicar la institución en donde cursó cada uno de los niveles educativos.	68	Indicar si fuma.
30	Indicar la fecha en que inició cada uno de los niveles educativos.	69	Indicar si toma bebidas alcohólicas.
31	Indicar la fecha en que finalizó cada uno de los niveles educativos.	70	Indicar si consume algún tipo de droga ilícita.
32	Indicar los títulos recibidos en su nivel correspondiente, iniciando con el más reciente.	71	Indicar si ha sido convicto por cometer algún delito o si tiene algún proceso penal pendiente.
33	Indicar los sistemas operativos y programas de computación que puede utilizar.	72	Si la información proporcionada corresponde a lo descrito en la declaración incluida en la presente casilla debe avalarla con su nombre, firma y número de documento personal de identificación.
34	Indicar el nombre de otros cursos complementarios recibidos.		
35	Indicar los idiomas que habla.		
36	Indicar la institución en donde lo aprendió.		
37	Indicar el nivel de conversación en cada idioma, marcando con una "X" la casilla correspondiente. (Ex.=excelente; Bn.=Bien; Re.=Regular)		
38	Indicar el nivel de lectura en cada idioma, marcando con una "X" la casilla correspondiente. (Ex.=excelente; Bn.=Bien; Re.=Regular)		
39	Indicar el nivel de escritura en cada idioma, marcando con una "X" la casilla correspondiente. (Ex.=excelente; Bn.=Bien; Re.=Regular)		

Fuente: elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.4.2.2. Preselección de candidatos



Si a través de la convocatoria realizada se ha logrado atraer a un número mayor a diez candidatos, será necesario realizar una preselección que permitirá reducir la cantidad de participantes en función de la disponibilidad de tiempo para realizar la entrevista inicial, tomando en cuenta que es un procedimiento que el jefe de contabilidad realizará de forma personalizada con cada candidato.

El procedimiento de preselección consiste en una evaluación general de diversos aspectos de los candidatos, con base en la información proporcionada a través del curriculum vitae y el formato de solicitud de empleo.

Para realizar la evaluación y preseleccionar a los candidatos mejor calificados, se propone un modelo que permite valorar la calidad del curriculum vitae presentado, la experiencia, formación académica, cursos complementarios recibidos, conocimiento de programas de cómputo y nivel de inglés. Para cada elemento evaluado se indica la puntuación máxima que puede asignarse, hasta totalizar cien puntos.

Tras realizar la evaluación de todos los candidatos, se elegirán a los diez candidatos con la mayor sumatoria de puntos para continuar en el proceso de selección para proceder a realizar la entrevista inicial, sin embargo, los criterios a evaluar, así como la ponderación de cada criterio y la cantidad de candidatos a preseleccionar, podrá ser adaptada o modificada de acuerdo al puesto que se necesite abastecer y la disponibilidad de tiempo de los responsables del proceso.



**Formato 12**  
**Guía de preselección de candidatos**  
**Guatemala, año 2013**  
**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA DE PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS**

**IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

**Puesto:** *Asistencia de contabilidad*

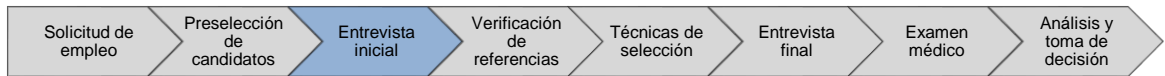
**Departamento:** *Financiero*

**Fecha:** *22 de agosto de 2013*

Nombre del candidato	Teléfono	Contenido y estética del CV	Experiencia	Formación académica	Otros cursos	Programas de computación	Nivel de inglés		Sumatoria
<i>Pedro Aguirre</i>	8242 - 1344	5	18	18	8	15	15	15	79
<i>Guillermo Alvarado</i>	8219 - 3166	3	25	23	10	11	14	14	86
<i>Miguel Solís</i>	8579 - 7816	3	15	17	8	9	15	15	67
<i>Abraham Arana</i>	8545 - 9356	4	19	15	12	8	10	10	68
<i>Héctor Arteaga</i>	8984 - 5918	3	23	22	8	15	12	12	83
<i>Eduardo Castro</i>	8611 - 5544	3	25	21	12	9	10	10	80
<i>Gerardo Montes</i>	8796 - 7534	3	23	17	12	10	13	13	78
<i>Victor Gómez</i>	8374 - 3101	3	23	24	8	13	10	10	81
<i>José Sánchez</i>	8556 - 4477	5	21	20	13	14	11	11	84
<i>Rafael Casas</i>	8409 - 8183	3	24	24	10	14	8	8	83
<i>Héctor Ramírez</i>	8415 - 9466	3	17	19	15	13	15	15	82
<i>Daniel Torres</i>	8979 - 8396	4	16	24	14	13	12	12	83

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.4.2.3. Entrevista inicial



El modelo propuesto para la realización de esta actividad corresponde a una entrevista estandarizada en las preguntas que permitirá conocer, de forma general y en el menor tiempo posible, las motivaciones del candidato para solicitar el empleo, entorno familiar y social, educación, habilidades, destrezas y experiencia laboral.

El jefe de contabilidad será el responsable de realizarla, por lo que previamente debe analizar el perfil requerido para el puesto vacante y la guía de la entrevista, con el objetivo de familiarizarse con el contenido de esos instrumentos y la información que se desea recabar, de tal forma que el entrevistador pueda replantear o profundizar en algunas preguntas, cuando sea necesario. La entrevista debe desarrollarse de forma cordial para reducir la tensión que este procedimiento genera en algunas personas, lo que contribuirá a que los candidatos estén más anuentes a proporcionar información.

En cuanto a las condiciones para su aplicación, debe realizarse en el salón de reuniones de la empresa, que es un lugar con suficiente iluminación y que permite generar un ambiente de privacidad.

Antes de iniciar la serie de preguntas, el jefe de contabilidad debe explicar, de forma breve, en qué consiste la entrevista e informar al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, el sueldo asignado, prestaciones y beneficios adicionales para establecer si tiene interés en proseguir con el proceso.

Al finalizar, el entrevistador debe evaluar los aspectos observables del candidato tales como el cuidado de su apariencia personal, su habilidad para expresarse verbalmente y postura física, habilidad para relacionarse, actitud durante la entrevista. La percepción que de estos aspectos se obtenga y la información recabada a través de las preguntas contenidas en la guía presentada a continuación, permitirán que el entrevistador pueda dictaminar si el candidato debe continuar en el proceso o se debe descartar su participación en el proceso.

**Formato 13**  
**Guía de entrevista inicial**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA DE ENTREVISTA INICIAL**

**I. DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre del candidato:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

**II. INFORMACIÓN PRELIMINAR**

¿Cómo se enteró de esta oferta de trabajo?
¿Cuál es su pretensión económica?
¿Tiene limitaciones de tiempo? ¿Cuáles?
¿En qué fecha podría iniciar labores?

**III. INFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA**

¿Quiénes conforman su núcleo familiar?
¿Tiene familiares que trabajen para nuestra empresa? ¿Cuál es su parentesco?
¿En dónde reside? ¿Cuánto tiempo le tomaría dirigirse de su casa a la empresa y viceversa?
¿Qué medio de transporte usaría para venir a la empresa?

**IV. FORMACIÓN ACADÉMICA**

¿Cuál es el último nivel académico que completó? ¿En qué año? ¿En qué institución?
¿Estudia actualmente? ¿Qué estudia? ¿Institución y horario?
¿Ha recibido cursos o seminarios complementarios? ¿En qué áreas?
¿Planea continuar con sus estudios? ¿En qué área de estudios?

**V. HABILIDADES Y DESTREZAS**

¿Habla otros idiomas? ¿Qué idiomas?

¿Qué equipo de oficina puede utilizar?

¿Qué programas de computación puede utilizar?

¿Ha tenido personal a su cargo? ¿Cuántas personas?

**VI. EXPERIENCIA LABORAL**

¿Trabaja actualmente? ¿Para qué empresa o institución?

Si no trabaja actualmente, ¿cuál fue su último empleo?

¿Qué puestos ocupó? ¿Qué sueldo devengaba?

¿Tenía personal bajo su cargo? ¿Cuántas personas?

Si no trabaja actualmente, ¿cuál fue el motivo de su desvinculación?

**VII. EMPLEOS ANTERIORES**

¿Para qué empresa o institución trabajó?

¿Qué puestos ocupó? ¿Qué sueldo devengaba?

¿Tenía personal bajo su cargo? ¿Cuántas personas?

¿Cuál fue el motivo de su desvinculación?

¿Para qué empresa o institución trabajó?

¿Qué puestos ocupó? ¿Qué sueldo devengaba?

¿Tenía personal bajo su cargo? ¿Cuántas personas?

¿Cuál fue el motivo de su desvinculación?

¿Para qué empresa o institución trabajó?

¿Qué puestos ocupó? ¿Qué sueldo devengaba?

¿Tenía personal bajo su cargo? ¿Cuántas personas?

¿Cuál fue el motivo de su desvinculación?

**VIII. ASPECTOS OBSERVADOS DURANTE LA ENTREVISTA**

Área	Valoración			
Presentación personal	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Comunicación oral	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Lenguaje corporal	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Sociabilidad	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Actitud mostrada	Seguro/relajado <input type="checkbox"/>	Indiferente/Falto de interés <input type="checkbox"/>	Tenso/nervioso <input type="checkbox"/>	
Interés por el puesto	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Ninguno <input type="checkbox"/>	

**IX. OBSERVACIONES****X. DICTAMEN**Continua en el proceso Base de datos Descartar **Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.4.2.4. Verificación de referencias



La verificación de referencias se utilizará cuando se cuenta con la participación de candidatos externos. Todas las referencias, laborales y personales, consignadas por los solicitantes que han superado la entrevista inicial deben ser verificadas. Con esta finalidad, la secretaria recepcionista contactará telefónicamente a las personas que han sido designadas por los candidatos para proveer información sobre su conducta personal y profesional.

Si al finalizar las verificaciones, se determina que todas las referencias proporcionadas son confiables y tienen una opinión positiva de candidato, se procederá a programar la aplicación de pruebas técnicas, de lo contrario, se descartará la participación del candidato en las siguientes etapas del proceso de selección.

A continuación se describen los procedimientos e instrumentos de recolección de datos que deben ser utilizados para verificar las referencias laborales y personales.

#### A. Verificación de referencias laborales

A través de la verificación de referencias laborales, se busca conocer el desempeño de los candidatos en anteriores empleos. Inicialmente, se deben preparar las guías de verificación con el nombre del candidato, el puesto al que aplica, la fecha, el nombre de la empresa y el número telefónico de contacto.

Una vez que se han preparado las guías de verificación, es necesario confirmar a través de otros medios, como consultas en internet y guía telefónica, que los

números telefónicos de contacto proporcionados por los aspirantes, realmente corresponden a las empresas indicadas, con la finalidad de establecer la confiabilidad de los contactos. Para ello, se debe utilizar la guía propuesta para conocer la percepción o imagen dejada por el candidato en sus anteriores empleos.

Aunque toda la información solicitada a través de la guía es importante, se debe tomar en cuenta que algunas empresas, debido a políticas internas, limitaciones de tiempo u otras razones, no proporcionan información específica sobre el desempeño laboral de sus exempleados. En estos casos, puede obviarse la sección de valoración del desempeño laboral y la descripción de aspectos positivos y negativos del candidato. Este tipo de eventualidades deben dejarse indicadas en sección de la guía destinada para las observaciones.

En caso de confirmarse de forma positiva todas las referencias laborales, se dictaminará, al final de la guía que el candidato continúa en el proceso. Por el contrario, si alguna de las referencias fue negativa o poco confiable, se descartará la participación del candidato.

El formato que debe ser utilizado como guía para realizar la verificación de referencias laborales se presenta a continuación:



**Formato 14**  
**Guía de verificación de referencias laborales**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES**

**I. DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

**II. RELACIÓN LABORAL CANDIDATO-EMPRESA**

Nombre de la empresa:	Teléfono:
Actividad económica:	
Nombre de quién da la información:	
Puesto de quien da la información:	
Puesto(s) desempeñado(s) por el candidato:	
Fecha de ingreso:	Fecha de retiro:
Motivo de retiro:	Último salario:

**III. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Factor	Excelente	Bueno	Debe mejorar	Deficiente
Responsabilidad				
Puntualidad				
Asistencia				
Trabajo en equipo				
Liderazgo				
Relaciones interpersonales				
Proactividad/Iniciativa propia				
Cumplimiento de obligaciones				
Respeto a la autoridad y normas				

#### IV. PERCEPCIÓN DEL CANDIDATO

Aspectos positivos del candidato:

Aspectos negativos del candidato:

¿Cuántas ausencias tuvo durante los últimos 12 meses de labores? ¿Por qué clase de motivo?

¿Recibió el candidato alguna llamada de atención debido a faltas a la disciplina o problemas de desempeño? ¿Por qué motivo?

¿Lo volvería a contratar?

Si

No

¿Por qué?

¿Lo recomendaría para ser contratado?

Si

No

¿Por qué?

#### V. OBSERVACIONES

#### VI. PERCEPCIÓN DEL CANDIDATO

Continúa en el proceso

Descartar

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

## **B. Verificación de referencias personales**

Debido a que las referencias personales tienden a favorecer al candidato, su principal función en el proceso de selección será la de corroborar la información proporcionada por el candidato a través de la solicitud de empleo.

La guía de verificación propuesta, contiene preguntas que permitirán confirmar los datos solicitados en las casillas 51, 52, 53, 54, 55, 68, 69, 70 y 71 del formulario de solicitud de empleo.

De manera similar a la verificación de referencias laborales, al final de la guía se presenta un área para indicar el dictamen sobre la participación o no del candidato en el resto del proceso de selección. Si las referencias personales se consideran confiables y si confirman la información contenida en la solicitud de empleo, se dictaminará que el candidato continúe en el proceso, de lo contrario, se descartará su inclusión en el mismo.

A continuación, se presenta la guía propuesta para la verificación de referencias personales.

**Formato 15**  
**Guía de verificación de referencias personales**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES**

**I. DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

**II. INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre de la persona que da la referencia:			Teléfono:	
Parentesco / Relación:				
Profesión / Oficio:				
Tiempo que tiene de conocerlo:				
¿Conoce si el candidato fuma?	Si <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>
¿Conoce si el candidato consume bebidas alcohólicas?	Si <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>
¿Conoce si el candidato consume drogas?	Si <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>
¿Conoce si el candidato ha sido convicto o tiene algún proceso penal pendiente?	Si <input type="checkbox"/>			No <input type="checkbox"/>
Aspectos positivos del candidato:				
¿Lo recomendaría para ser contratado?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Por qué?	

**III. OBSERVACIONES**

**IV. PERCEPCIÓN DEL CANDIDATO**

Continua en el proceso                       Descartar

**Fuente:** elaboración propia, agosto de 2013.

### 3.4.2.5. Técnicas de selección



Las técnicas de selección permitirán determinar si el aspirante es apto, desde un punto de vista técnico, para ocupar el puesto solicitado de acuerdo a las expectativas de la empresa. Además, en base a lo indicado en el marco teórico acerca de las prueba de integridad y honestidad, éstas se incluirán dentro de las pruebas psicométricas y no se utilizará la técnica del polígrafo debido a los atenuantes expuestos previamente.

#### A. Pruebas de conocimientos

Los conocimientos técnicos del candidato serán evaluados por el gerente de área por medio de una prueba aplicada de forma escrita, organizada de forma tradicional y con un alcance específico al área de trabajo, por lo que está integrada por una serie de preguntas relacionadas al tipo de funciones del puesto a ocupar, con la finalidad de determinar si el solicitante posee los conocimientos y capacidades requeridas.

Al finalizar la prueba, debe determinarse la cantidad de respuestas correctas de cada candidato y determinar el porcentaje que representa en relación al número de preguntas que componen la prueba. Solo continuarán en el proceso los candidatos con un porcentaje de respuestas correctas mayor al 80%.

Los tres candidatos que, de acuerdo al resultado de la prueba, manifiesten tener mayor dominio sobre las técnicas y procedimientos de su área de trabajo, serán contactados para programar la programación y aplicación de las pruebas psicométricas.

**Formato 16**  
**Modelo de prueba de conocimientos técnicos**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS**

**DATOS DEL SOLICITANTE**

Nombre:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Puesto solicitado:	
Fecha:	

**INSTRUCCIONES**

La presente prueba, permitirá evaluar los conocimientos que posee en relación con su área de trabajo. Dispondrá de dos horas para responder las siguientes preguntas y desarrollar los temas indicados.

**I. ÁREA DE CONTABILIDAD GENERAL**

1. ¿Qué es Contabilidad?
2. ¿Qué son los estados financieros? ¿Cuáles son? ¿Para qué sirven?
3. De acuerdo al régimen fiscal ¿qué libros está obligada una empresa a llevar?
4. ¿Qué información proporciona el Estado de Situación Financiera? ¿Qué datos se necesitan para su elaboración?
5. ¿Qué información proporciona el Estado del Resultado Integral? ¿Qué datos se necesitan para su elaboración?
6. ¿Qué es Patrimonio?
7. ¿Qué es Activo?
8. ¿Qué es Pasivo?
9. ¿Qué es una conciliación bancaria? ¿En qué consiste?

10. ¿Qué es el libro Mayor?

11. ¿Qué es amortización?

12. ¿Cuáles son los porcentajes máximos de depreciación aplicables, de acuerdo a la ley del ISR?

13. ¿Qué es depreciación?

14. ¿Cuáles son los porcentajes máximos de depreciación aplicables, de acuerdo a la ley del ISR?

15. ¿Qué programas de contabilidad conoce o ha utilizado?

## II. ÁREA DE PRESTACIONES LABORALES

1. ¿Qué son las prestaciones laborales?

2. ¿Qué elementos componen las prestaciones laborales?

3. ¿Qué porcentajes se aplican en el cálculo de prestaciones laborales?

4. ¿De qué elementos se compone la cuota patronal? ¿Cuáles son sus porcentajes?

5. ¿Qué elementos debe incluir la planilla de sueldos?

6. ¿Cuál es el procedimiento para elaborar planillas de recaudación al IGSS?

7. ¿Cuál es el procedimiento para presentar planillas de recaudación al IGSS?

8. ¿Qué tipos de planillas de recaudación al IGSS existen?

9. ¿Qué es el IVS?

10. ¿Qué programas para el cálculo de las planillas de recaudación al IGSS conoce? ¿Los ha utilizado?

### III. ÁREA DE OBLIGACIONES FISCALES

1. ¿Qué es ISR?
2. ¿Qué regímenes de ISR existen? ¿Cuáles son sus características y tasas?
3. ¿Qué es un agente retenedor?
4. ¿Qué es un pequeño contribuyente?
5. ¿Qué es IVA?
6. ¿Qué es una factura? ¿Cuáles son los elementos mínimos que debe tener?
7. ¿Qué es el Número de Identificación Tributaria?
8. ¿Qué es SAT? ¿Cuáles son sus principales funciones?
9. ¿Con que periodicidad se deben presentar las declaraciones de impuestos?
10. ¿Cuál es el procedimiento para presentar declaraciones de impuestos?

### IV. RESULTADO

Respuesta correctas \_\_\_\_\_

Respuesta incorrectas \_\_\_\_\_

### V. CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE RESPUESTAS CORRECTAS

$$\text{Porcentaje de respuestas correctas} = \frac{\text{Respuestas correctas} \times 100}{\text{Preguntas totales}} = \text{_____} = \boxed{\phantom{00}}$$

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.



## **B. Pruebas psicométricas**

Como ya se indicó, las pruebas psicométricas solamente se utilizarán con candidatos que provengan de fuentes externas de reclutamiento, debido a que el formulario de promoción interna ofrece información sobre la conducta y desempeño del empleado, desde el punto de vista del jefe inmediato. Adicionalmente, tomando en cuenta el costo de las mismas, se aplicarán únicamente a los tres candidatos mejor calificados hasta esta etapa.

Debido a que la empresa no cuenta con personal con los conocimientos técnicos necesarios para realizar este tipo de pruebas, se propone la subcontratación de una empresa especializada que, además de aplicar las evaluaciones, las interprete y proporcione un informe de los resultados de cada candidato.

Para determinar qué empresa realizar las pruebas psicométricas, se solicitaron cotizaciones a diversas empresas que ofrecen este tipo de servicio, requiriendo el costo de aplicación, el tipo de pruebas que ofrecen, el tiempo y forma de entrega de resultados. Todas las empresas consultadas tienen más de diez años experiencia en la aplicación de pruebas psicométricas y cuentan con instalaciones adecuadas para realizar las evaluaciones.

El siguiente cuadro resume la información recabada por medio de las cotizaciones que fueron solicitadas a empresas que prestan este tipo de servicio. Atendiendo a las políticas de privacidad indicadas en algunas de las cotizaciones recibidas, se omite el nombre comercial de dichas empresas en el presente documento y la información de contacto será trasladada oportunamente a la Empresa de Transporte de Carga Internacional.

**Cuadro 8**  
**Servicios de aplicación de pruebas psicométricas cotizados**  
**Guatemala, año 2013**

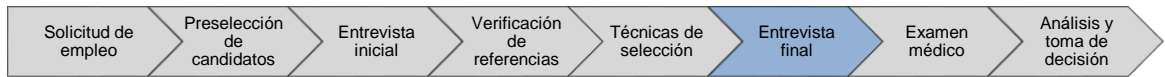
Empresa	Costo por batería de pruebas por candidato	Cantidad de pruebas incluidas	Tiempo de entrega de resultados
Empresa A	Q 448.00	3	3-5 días hábiles
Empresa B	Q 690.00	3	3-4 días hábiles
Empresa C	Q 560.00	5	3-4 días hábiles
Empresa D	Q 550.00	4	3-4 días hábiles
Empresa E	Q 400.00	3	1 día hábil

**Fuente:** elaboración propia, en base a cotizaciones recibidas. Agosto de 2013.

Para la aplicación de las pruebas psicométricas del presente proceso de reclutamiento, selección e inducción se propone la subcontratación de la Empresa C, debido a que ofrece una mayor variedad de prueba en diferentes áreas como personalidad, adaptabilidad social, inteligencia, capacidad de aprendizaje, interés y aptitud para ventas, además de pruebas específicas para evaluar la integridad, honestidad y valores del candidato. El costo de la batería de pruebas es de Q560 por persona e incluye cinco pruebas, ofreciendo seleccionar las pruebas de acuerdo al perfil, nivel de complejidad y responsabilidad del puesto para el que se realiza la selección.

Otro aspecto importante para proponer la opción C, es la formalidad y claridad del informe e interpretación de resultados proporcionado en relación al de otras empresas consultadas, tomando en cuenta que es necesaria la comprensión integral de los resultados para el análisis y toma de decisión al final del proceso de selección.

### 3.4.2.6. Entrevista final



Tras conocer los resultados de las pruebas psicométricas, se procederá a citar para la entrevista final a los candidatos con resultados satisfactorios, de acuerdo al informe proporcionado por la empresa subcontratada para aplicar dichas evaluaciones.

De forma similar a la entrevista inicial la guía de entrevista estará a cargo del gerente de área y consiste en un cuestionario estandarizado en las preguntas. También será realizada en la sala de reuniones, debido a que reúne las condiciones necesarias de privacidad y comodidad para desarrollarla, tomando en cuenta que esta entrevista podría extenderse por períodos prolongados de tiempo.

En relación a la preparación para la entrevista, el gerente de área, al igual que en la entrevista inicial, debe estudiar detenidamente el contenido del descriptor de puestos y la guía propuesta para obtener mayor provecho de la entrevista. Adicionalmente, es necesario analizar los resultados obtenidos previamente por los candidatos en la entrevista inicial, verificación de referencias y técnicas de selección con el objetivo de tener una mejor comprensión de las cualidades, potencial y características individuales de cada candidato.

La guía para esta entrevista incluye una serie de preguntas con las que se busca profundizar en aspectos como la formación académica, experiencia laboral, habilidad para relacionarse con otras personas, expectativas profesionales, entorno familiar y social. Así mismo, al final de la guía se deben calificar algunas características del candidato, de acuerdo a la percepción del entrevistador.

**Formato 17**  
**Guía de entrevista final**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA DE ENTREVISTA FINAL**

**I. DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Puesto al que aplica:	
Fecha:	

**II. INFORMACIÓN PRELIMINAR**

¿Qué conoce de la Empresa de Transporte de Carga Internacional?

¿Cómo se enteró de esta oferta de trabajo?

¿Por qué le gustaría trabajar para esta empresa?

¿Cuál es su pretensión económica?

¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?

¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?

¿Cuáles considera que son sus principales debilidades?

¿Cómo describe su personalidad y sus hábitos?

¿Por qué considera que debemos contratarlo a usted y no a otra persona?

**III. INFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA**

¿Quiénes conforman su núcleo familiar?

Si es casado(a), ¿Su cónyuge trabaja? ¿En dónde?

¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? ¿Quiénes son?

¿Tiene otra fuente de ingresos? ¿En qué consiste? ¿Cuánto?

¿Tiene deudas? ¿En qué institución? ¿A cuánto ascienden? ¿Cuál es su cuota mensual?

¿Vive en casa propia o alquila? ¿Cuánto paga de renta al mes?

¿Posee vehículo propio? ¿Qué tipo de vehículo?

#### **IV. FORMACIÓN ACADÉMICA**

¿Cuál es el último nivel académico que completó? ¿En qué año? ¿En qué institución?

¿Por qué eligió esa área de estudios?

¿Qué asignaturas le gustaban más/menos? ¿En cuáles obtenía los mejores resultados?

Si pudiera volver a empezar, ¿volvería a elegir la misma área de estudios?

¿Estudia actualmente? ¿Qué estudia? ¿Institución y horario?

¿Ha recibido cursos o seminarios complementarios? ¿En qué áreas?

¿Planea continuar con sus estudios? ¿En qué área de estudios?

#### **V. HABILIDADES/DESTREZAS**

¿Habla otros idiomas? ¿Qué idiomas? ¿En donde aprendió?

¿Qué equipo de oficina puede utilizar?

¿Qué programas de computación puede utilizar?

¿Considera que obtiene mejores resultados trabajando solo o con la ayuda de otras personas?

¿Ha tenido personal a su cargo? ¿Cuántas personas? ¿Cómo describiría su liderazgo?

¿Se percibe a sí mismo como una persona que normalmente logra lo que se propone?

¿Cómo describiría su relación con sus jefes y compañeros de trabajo en empleos anteriores?

#### **VI. EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO**

¿Trabaja actualmente? ¿Para qué empresa o institución?

Si no trabaja actualmente, ¿cuál fue su último empleo?

¿Qué puestos ocupó? ¿Qué sueldo devengaba?

¿Cuáles eran sus funciones y responsabilidades?

¿Tenía personal bajo su cargo? ¿Cuántas personas?

¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato, compañeros de trabajo y subordinados?

¿Podría mencionar alguna situación problemática surgida y cómo la resolvió?

¿Cuáles fueron sus principales logros profesionales?

De éste empleo, ¿qué es lo que más le gusto y qué es lo que menos le gusto?

Si no trabaja actualmente, ¿cuál fue el motivo de su desvinculación?

## VII. EMPLEOS ANTERIORES

¿Para qué empresa o institución trabajó?

¿Qué puestos ocupó? ¿Qué sueldo devengaba?

¿Cuáles eran sus funciones y responsabilidades?

¿Tenía personal bajo su cargo? ¿Cuántas personas?

¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato, compañeros de trabajo y subordinados?

¿Cuáles fueron sus principales logros profesionales?

De este empleo, ¿qué es lo que más le gusto y qué es lo que menos le gustó?

¿Cuál fue el motivo de su desvinculación?

¿Para qué empresa o institución trabajó?

¿Qué puestos ocupó y qué sueldo devengaba?

¿Cuáles eran sus funciones y responsabilidades?

¿Tenía personal bajo su cargo? ¿Cuántas personas?

¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato, compañeros de trabajo y subordinados?

¿Cuáles fueron sus principales logros profesionales?

De este empleo, ¿qué es lo que más le gusto y qué es lo que menos le gustó?

¿Cuál fue el motivo de su desvinculación?

¿Para qué empresa o institución trabajó?

¿Qué puestos ocupó y qué sueldo devengaba?

¿Cuáles eran sus funciones y responsabilidades?

¿Tenía personal bajo su cargo? ¿Cuántas personas?

¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato, compañeros de trabajo y subordinados?

¿Cuáles fueron sus principales logros profesionales?

De este empleo, ¿qué es lo que más le gusto y qué es lo que menos le gustó?

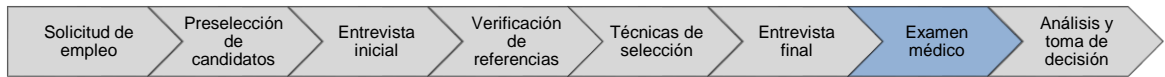
¿Cuál fue el motivo de su desvinculación?

**VIII. ASPECTOS OBSERVADOS DURANTE LA ENTREVISTA**

Área	Valoración			
Presentación personal	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Comunicación oral	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Lenguaje corporal	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Sociabilidad	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Actitud mostrada	Seguro/relajado <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Tenso/nervioso <input type="checkbox"/>	
Interés por el puesto	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Ninguno <input type="checkbox"/>	

**IX. OBSERVACIONES****X. DICTAMEN**Continua en el proceso Base de datos Descartar **Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.4.2.7. Examen médico



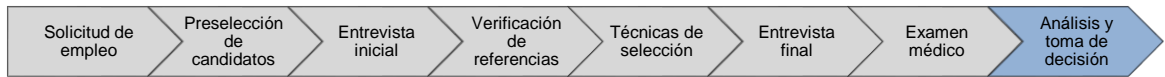
Debido a la naturaleza administrativa de las funciones que debe realizar el personal de la Empresa de Transporte de Carga Internacional, no se requiere de una condición física específica. Sin embargo, debido a regulaciones nacionales e internacionales de seguridad e higiene ocupacional, no podrán contratarse personas que padezcan enfermedades que se transmitan por contacto directo o a través de las vías respiratorias. Por tal razón, se solicitará una certificación extendida por un profesional de la medicina, en donde se haga constar el estado de salud del candidato.

La constancia médica solicitada permitirá determinar si los candidatos no deben ser tomados en cuenta en el análisis de selección debido a que padecen algún tipo de enfermedad que puede poner en riesgo la salud e integridad del personal de la empresa.

El padecimiento de enfermedades no transmisibles no debe ser considerado como criterio para excluir a un candidato del proceso de selección, pues estas prácticas se consideran discriminatorias.



### 3.4.2.8. Análisis y toma de decisión



Finalmente, se agruparán los expedientes y resultados de los aspirantes que han superado las etapas previas del proceso de selección para efectuar el análisis y elegir al candidato mejor calificado.

El formulario de análisis de resultados presentado a continuación, permite ponderar las cualidades y resultados obtenidos en las entrevistas y técnicas de selección, asignándoles un valor o peso específico a cada factor de acuerdo a su importancia para la toma de decisión.

La ponderación podrá ser ajustada de acuerdo al puesto de trabajo que se necesita ocupar o al criterio del gerente a cargo del proceso.

**Formato 18**  
**Guía para el análisis de resultados**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

**I. DATOS DEL CANDIDATO**

<sup>1</sup> Nombre del candidato:	
<sup>2</sup> Teléfono:	
<sup>3</sup> Correo electrónico:	
<sup>4</sup> Puesto al que aplica:	
<sup>5</sup> Fecha:	

**II. PONDERACIÓN DE RESULTADOS**

	Base de evaluación	Porcentaje asignado	<sup>6</sup> Valoración neta ( 0 puntos – 100 puntos)	<sup>7</sup> Valoración relativa
1	Experiencia laboral	15%		
2	Formación académica	15%		
3	Entrevista inicial	5%		
4	Prueba de conocimientos	20%		
5	Prueba psicométrica 1	5%		
6	Prueba psicométrica 2	5%		
7	Prueba psicométrica 3	5%		
8	Prueba psicométrica 4	5%		
9	Prueba psicométrica 5	5%		
10	Entrevista final	20%		
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		

**III. OBSERVACIONES**

<sup>8</sup>

**IV. DICTAMEN**

<sup>9</sup>      Contratar                       Base de datos                       Descartar

### INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Casilla	Instrucciones
1	Indicar el nombre del candidato a quién pertenecen los resultados que se analizarán en el presente formulario.
2	Indicar el número telefónico del candidato.
3	Indicar la dirección de correo electrónico del candidato.
4	Indicar el nombre del puesto de trabajo vacante, tal y como aparece en la nómina de la empresa.
5	Indicar la fecha en que se realizará el análisis para la toma de decisión.
6	Asignar valores de cero a cien puntos en cada uno de los ocho aspectos que se tomaran en cuenta como base para el análisis.
7	Multiplicar los valores netos asignados por el porcentaje correspondiente a cada uno de los aspectos que se analizarán.
8	Casilla reservada para anotar cualquier circunstancia especial surgida en el proceso de selección para un candidato en específico.
9	Marcar con una "X" la casilla correspondiente, si la decisión es contratar al candidato, solamente ingresar su información en la base de datos o si debe ser descartado definitivamente.

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

Luego de determinar qué candidato es el más apto para ocupar el puesto vacante, el gerente de área le contactará para hacerle la oferta de trabajo y, de ser aceptada, lo citará para firmar el contrato individual de trabajo el cual debe ser suscrito de mutuo acuerdo entre el trabajador y el gerente general. A continuación, se presenta el contrato individual de trabajo propuesto, el cual fue elaborado en base al modelo proporcionado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala.

**Formato 19**  
**Contrato individual de trabajo**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Nombre y apellidos del Representante Legal de la empresa      Edad      Sexo      Estado civil  
\_\_\_\_\_, con documento de identificación personal número \_\_\_\_\_ actuando  
Nacionalidad      Número de DPI  
en representación de \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_,  
Nombre de la empresa      Nombre y apellidos del trabajador      Edad  
\_\_\_\_\_, con documento de identificación  
Sexo      Estado civil      Nacionalidad  
personal número \_\_\_\_\_, con residencia en \_\_\_\_\_  
Número de DPI

\_\_\_\_\_  
Dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos EMPLEADOR Y TRABAJADOR, respectivamente, consentimos en celebrar el CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERO: La relación de trabajo inicia el día \_\_\_\_\_, del mes de \_\_\_\_\_, del año \_\_\_\_\_.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, especificando en lo posible las características y condiciones de trabajo

TERCERA: Los servicios serán prestados en \_\_\_\_\_  
Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: la duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_

QUINTA: de conformidad con el artículo 119 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria de trabajo será de 8 horas diarias y un máximo de 44 horas a la semana, así: de las 8:00 a las 13:00 horas y de 14:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el sueldo será de \_\_\_\_\_ y le será pagado de forma quincenal a través de depósito bancario, en cuenta monetaria a nombre del trabajador, en el banco \_\_\_\_\_.

SÉPTIMA: las horas extras, el séptimo día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: el presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_  
Indicar lugar donde se suscribe el contrato

El día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ en tres ejemplares, uno para cada una de las partes y un tercero que debe ser remitido a la Dirección General de Trabajo dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital del trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital del empleador

**Fuente:** Elaboración propia, en base al modelo de Contrato Individual de Trabajo proporcionado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala. Agosto de 2013

### **3.5. Inducción de personal**

La inducción es uno de los procesos de gestión del talento humano para organizar personas y busca facilitar la adaptación de los nuevos empleados en la organización. A través de la inducción se familiariza al colaborador con el entorno laboral con el que convivirá diariamente y se le hará saber la importancia de sus resultados para el funcionamiento de la empresa, así como la interacción que tendrá con sus superiores, compañeros de trabajo y subalternos.

#### **3.5.1. Políticas de inducción**

- La vigencia del programa de acción es de carácter permanente y su aplicación es obligatoria al hacerse efectiva la contratación, promoción o reubicados de personas en alguno de los puestos de trabajo que integran la organización.
  
- Toda la documentación y actividades de inducción deben ser revisados y actualizados antes de iniciar cada proceso de reclutamiento, selección e inducción.
  
- Ningún proceso de inducción podrá dar inicio si no se ha proporcionado al empleado una copia actualizada del manual del nuevo empleado, manual de procedimientos y descripción técnica del puesto de trabajo.

#### **3.5.2. Proceso de inducción propuesto**

La propuesta para el proceso de inducción consta de cuatro fases. La primera fase describe la forma en que el nuevo empleado debe ser recibido por la organización y los documentos que en ese momento le deben ser entregados, los cuales le servirán de guía en su integración a la empresa. Las siguientes tres fases transcurren de lo general a lo específico, guiando paulatinamente al

colaborador a la comprensión del funcionamiento y razón de ser de la empresa, el departamento en dónde trabajará y, finalmente, el puesto de trabajo para el que ha sido contratado.

## Esquema 8 Diagrama del proceso de inducción propuesto Guatemala, año 2013



Simbología	
	Inicio o término
	Actividad
	Documento

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.5.2.1. Fase I: Bienvenida y documentación



La primera fase del proceso de inducción prepara el entorno en el que se recibirá a los nuevos colaboradores, buscando reducir el estrés y ansiedad que normalmente genera la etapa de integración a un ambiente desconocido para las personas contratadas. En este sentido, es necesario que desde el primer momento se le haga saber que es bienvenido a la organización y que dispondrá de todos los recursos, información y apoyo necesarios para poder cumplir con las atribuciones del puesto para el que fue contratado.

Como primer paso para realizar la inducción, el gerente del departamento deberá notificar con anticipación a la secretaria recepcionista el día y hora en que ha sido citada la persona de nuevo ingreso, indicando el nombre, el número de DPI, el puesto y el departamento para el que fue contratado.

También es necesario informar al resto de colaboradores del departamento de la incorporación de un nuevo elemento al equipo de trabajo, para generar un ambiente propicio durante la inducción.

Adicionalmente, debe revisarse y actualizarse con anticipación el manual del nuevo empleado (incluido en el anexo 1), así como la descripción técnica del puesto de trabajo y el manual de procedimientos, que serán entregados al nuevo integrante al momento de su llegada. Con la finalidad de garantizar que los documentos han sido actualizados, se debe dejar constancia de la fecha de actualización.



En el momento que el nuevo empleado se presente a recepción, se le hará saber al gerente del departamento correspondiente, quién acudirá a recibirlo y darle la bienvenida. Seguidamente, lo conducirá a la sala de reuniones de la empresa, en donde debe entregarle los instrumentos descritos y procederá a iniciar con la segunda fase del proceso de inducción.

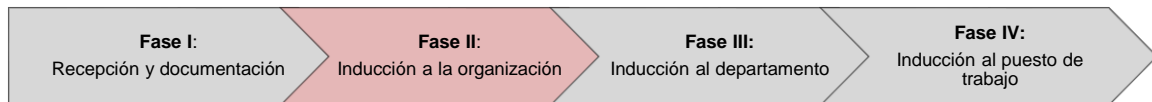
En el siguiente cuadro se resumen las actividades a realizar en la primera fase del proceso de inducción.

**Cuadro 9**  
**Contenido de la fase I de inducción**  
**Guatemala, año 2013**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Notificar a recepción	Informar a recepción el nombre, número de DPI, puesto, departamento, la fecha de inicio de labores y hora en que ha sido citado el nuevo empleado.	Gerente de área
Notificar al personal	Informar al personal sobre la incorporación de un nuevo integrante al equipo de trabajo y solicitar el apoyo de todos para facilitar su adaptación.	Gerente de área
Bienvenida	Recibir al nuevo empleado y darle la bienvenida a la empresa.	Secretaria repcionista y gerente de área
Documentación	Conducir al nuevo empleado a la sala de reuniones de la empresa, en donde se le entregarán los siguientes instrumentos organizacionales, debidamente actualizados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual del nuevo empleado;</li> <li>• Manual de procedimientos;</li> <li>• Descripción técnica del puesto de trabajo.</li> </ul>	Gerente de área

**Fuente:** elaboración propia. Septiembre de 2013.

### 3.5.2.2. Fase II: Inducción a la empresa



Utilizando como guía el contenido del manual del nuevo empleado, en esta fase de inducción se debe dar a conocer al empleado los antecedentes de la empresa; la misión, visión, valores y objetivos de la organización; los servicios que brinda y su estructura organizacional.

La correcta comprensión de los elementos mencionados contribuirá a fomentar el sentido de pertenencia y la identificación del empleado con la empresa y le permitirá tener una perspectiva más amplia de lo que la empresa es, lo que hace y hacia donde aspira a llegar.

Como parte del contenido de esta fase, también se le dará a conocer al nuevo empleado las condiciones de trabajo y términos de contratación que la empresa ha establecido, dentro de los que se incluyen, el período de prueba, horarios de trabajo y comida, remuneración y beneficios adicionales, prestaciones laborales, asuetos y permisos.

Al finalizar la exposición de los temas mencionados, el gerente del departamento acompañará al empleado en un recorrido por las instalaciones de la empresa, indicando la ubicación de cada unidad administrativa y sus funciones generales, para posteriormente dirigirse al departamento en el que será integrado.

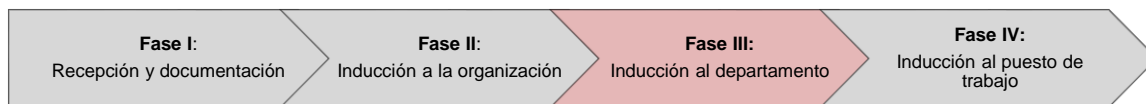
El cuadro presentado a continuación muestra la información que debe ser transmitida al nuevo empleado durante la segunda fase de inducción.

**Cuadro 10**  
**Contenido de la fase II de inducción**  
**Guatemala, año 2013**

Actividad	Descripción	Responsable
Informar sobre aspectos generales de la empresa	<p>Explicar al nuevo empleado los siguientes aspectos, contenidos y explicados en el manual del nuevo empleado (páginas 2 a la 8).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes de la empresa;</li> <li>• Fundamentación estratégica;</li> <li>• Organización.</li> </ul>	Gerente de área
Informar sobre condiciones laborales establecidas	<p>Explicar al nuevo empleado los siguientes aspectos, contenidos y explicados en el Manual del nuevo empleado (páginas 9 a la 14).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación;</li> <li>• Período de prueba;</li> <li>• Prestaciones laborales;</li> <li>• Formas y días de pago;</li> <li>• Beneficios adicionales,</li> <li>• Jornada laboral;</li> <li>• Horas extras;</li> <li>• Horario de almuerzo y refacción;</li> <li>• Asetos;</li> <li>• Ausencias y permisos.</li> </ul>	Gerente de área
Recorrido por las instalaciones	Hacer un recorrido con el nuevo empleado por las instalaciones de la empresa, indicando el uso asignado a cada área física.	Gerente de área

**Fuente:** elaboración propia. Septiembre de 2013.

### 3.5.2.3. Fase III: Inducción al departamento



Al llegar al área física en donde se ubica la unidad a su cargo, el Gerente procederá a presentar al empleado con su jefe inmediato, si fuere el caso, y con el resto de colaboradores del departamento, además de explicarle las funciones principales del departamento y su relación con las demás unidades que integran la empresa.

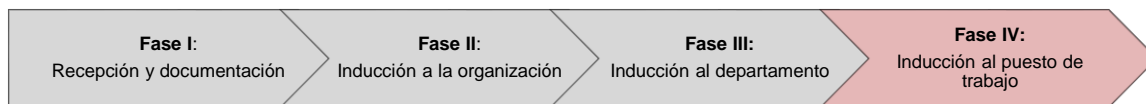
Los aspectos abordados durante la inducción al departamento se enfocan en familiarizar al empleado con la interdependencia existente entre los integrantes del departamento y las funciones generales que cada uno de ellos realiza, como se aprecia en el siguiente cuadro.

**Cuadro 11**  
**Contenido de la fase III de inducción**  
**Guatemala, año 2013**

Actividad	Descripción	Responsable
Presentar al nuevo empleado ante integrantes del departamento	Se realizará la presentación del nuevo empleado ante su jefe inmediato, compañeros de trabajo y/o subalternos.	Gerente de área
Describir funciones generales del departamento	Consiste en explicar las funciones principales del departamento y su interrelación con el resto de unidades de la empresa.	Gerente de área
Estructura organizacional del departamento.	De forma breve, se explicará al empleado los diferentes puestos de trabajo que integran el departamento, las jerarquías existentes, así como la comunicación e interrelación existentes.	Gerente de área

**Fuente:** elaboración propia. Septiembre de 2013.

#### 3.5.2.4. Fase IV: Inducción al puesto de trabajo



La cuarta fase del proceso debe ser desarrollada por el jefe inmediato del nuevo empleado o por el empleado que dejará el puesto, siempre y cuando ha informado a la empresa sobre su desvinculación con suficiente tiempo de antelación. De acuerdo a la disponibilidad de tiempo o el grado de complejidad del puesto para el que se desarrolle la inducción, la responsabilidad de instruir y guiar al nuevo empleado podrá delegarse en algún colaborador que conozca plenamente las atribuciones del puesto.

La inducción al puesto de trabajo se llevará a cabo con base en la información contenida en el manual de procedimientos y la descripción técnica del puesto de trabajo.

Es necesario instruir al empleado en la forma correcta de realizar las actividades propias de su puesto de trabajo, las relaciones y comunicación que debe mantener con otros puestos y departamentos, las jerarquías y líneas de autoridad que deben ser respetadas. También se le mostrará los insumos, mobiliario y equipo de trabajo que tendrá bajo su responsabilidad.

Se acompañará y orientará de forma personalizada todas las actividades que deba realizar el empleado durante todo el primer día trabajo. Durante los siguientes días, se le dará apoyo y seguimiento para verificar su avance en el aprendizaje de los procedimientos de trabajo, resolver dudas y corregir errores.

El contenido de esta última fase de inducción, se resume de la siguiente manera:

**Cuadro 12**  
**Contenido de la fase IV de inducción**  
**Guatemala, año 2013**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Revisar y analizar del descriptor de puestos</b>	Analizar el contenido de la descripción técnica del puesto de trabajo.	Jefe inmediato o empleado que deja el puesto
<b>Explicar actividades propias del puesto</b>	Explicar detalladamente las atribuciones asignadas al puesto, de acuerdo al descriptor de puestos.	Jefe inmediato o empleado que deja el puesto
<b>Explicar relación con otros puestos de trabajo.</b>	Explicar detalladamente la autoridad y relaciones de trabajo que debe mantener, de acuerdo al descriptor de puestos.	Jefe inmediato o empleado que deja el puesto
<b>Explicar responsabilidades del puesto</b>	Explicar detalladamente las responsabilidades que adquiere al asumir el cargo, de acuerdo al descriptor de puestos.	Jefe inmediato o empleado que deja el puesto
<b>Revisar y analizar del manual de procedimientos</b>	Estudiar el manual de procedimientos para comprender como puede utilizarlo como guía y documento de consulta en la realización de las actividades asignadas.	Jefe inmediato o empleado que deja el puesto
<b>Seguimiento y resolución de dudas.</b>	Se debe hacer saber al empleado que se le estará brindando apoyo ante cualquier duda o problema que afronte al realizar las actividades asignadas.	Jefe inmediato o empleado que deja el puesto

**Fuente:** elaboración propia. Septiembre de 2013.

### **3.6. Evaluación y actualización**

Luego de la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, es necesario evaluar los resultados generados con la finalidad de identificar posibles debilidades del proceso, así como aspectos susceptibles de corrección y mejora. En tal sentido, se plantean dos evaluaciones para el proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto. La primera, consiste en la medición de los resultados obtenidos en cada una de las etapas del proceso, en tanto que la segunda se enfoca en el cálculo y análisis del índice de rotación de personal. A continuación se describen las evaluaciones mencionadas.

#### **3.6.1. Evaluación y actualización de la propuesta**

Esta evaluación debe realizarse dos meses después de finalizado cada proceso de reclutamiento, selección e inducción, para determinar el poder de convocatoria que ha tenido el reclutamiento, la eficacia de las técnicas de selección en identificar personas aptas y el grado de contribución de la inducción para una satisfactoria adaptación del personal contratado, tanto a sus puesto de trabajo, como a la organización.

Para facilitar la medición de cada uno de los elementos que influyen en los resultados generados, se han diseñado guías de evaluación que permitirán establecer el grado de eficacia alcanzado en cada una de las etapas del proceso.

Además de las guías de evaluación, es necesario recopilar todos los formularios e información de los resultados de las actividades realizadas a lo largo del proceso, de donde se obtendrán los datos necesarios para evaluar el proceso.

### 3.6.1.1. Evaluación del proceso reclutamiento

Le evaluación del reclutamiento consiste en determinar la relación entre la cantidad de candidatos que respondieron a la convocatoria (candidatos convocados) y la cantidad de candidatos que fueron tomados en cuenta en el proceso de selección (candidatos aceptados), permitiendo obtener una medida de la eficacia de la convocatoria realizada.

#### Formato 20 Guía de evaluación del proceso de reclutamiento Guatemala, año 2013

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL GUÍA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
<b>Departamento que requirió el proceso</b>	<i>Financiero</i>		
<b>Puesto</b>	<i>Asistencia de contabilidad</i>		
<b>Motivo de la vacante</b>	<i>Renuncia del colaborador</i>		
II. RECLUTAMIENTO			
	Candidatos convocados	Candidatos aceptados	Eficacia <small>(Aceptados/Convocados)</small>
<b>Reclutamiento interno</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Memorándum	1	1	100%
Anuncios en cartelera	4	4	100%
<b>Reclutamiento externo</b>	<b>95</b>	<b>79</b>	<b>83%</b>
Recomendaciones	5	4	80%
Internet	30	25	83%
Periódico	50	40	80%
Base de datos	10	10	100%
<b>Eficacia general del reclutamiento</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>84%</b>

**Fuente:** elaboración propia. Septiembre de 2013.

Los resultados del reclutamiento se considerarán satisfactorios si alcanzan un nivel de candidatos aceptados mayor o igual al 70% del total de candidatos convocados. En caso de obtener una eficiencia menor, se debe determinar las posibles causas que puedan estar afectando la eficacia de los resultados para hacer las correcciones y mejoras necesarias.



Entre las causas que podrían afectar los resultados del reclutamiento se pueden mencionar: deficiencias en el diseño de anuncios, incorrecta elección de medios, requisitos sobredimensionados o definidos ambiguamente, limitado poder de atracción de los beneficios ofrecidos, etc.

### **3.6.1.2. Evaluación del proceso de selección**

Consiste en la valoración de distintas áreas que fueron sujeto de evaluación a través de las entrevistas y pruebas realizadas a cada candidato. Las áreas a evaluar podrán modificarse y adaptarse a las características del puesto para el que se realizó el proceso evaluado.

La evaluación será realizada por el gerente de área y el jefe inmediato de la persona contratada, en base al desempeño observado durante el período de prueba.

Las valoraciones “Más de lo requerido” y “Lo requerido” representan un resultado satisfactorio de la selección en cuanto a identificar las cualidades de los candidatos. Por el contrario, una valoración de “Menos de lo requerido” implica una deficiencia en la detección de la cualidad correspondiente, por lo que se debe determinar en qué etapa del proceso de selección debió detectarse y tomar las medidas correctivas necesarias.

Para el cálculo de la eficacia de las técnicas de selección empleadas, se debe realizar la sumatoria de las áreas con una valoración favorable y dividirla entre el total de áreas consideradas en la evaluación. Las áreas que no correspondan a las cualidades requeridas en el puesto de trabajo para el que se está realizando la evaluación, deben marcarse como “No aplica” y se omitirán del cálculo mencionado.

Se considerarán satisfactorios los resultados de selección siempre y cuando estos indiquen una eficacia general igual o superior al 70% de los ítems o áreas evaluadas.

La calificación de las diferentes áreas del desempeño observado en el empleado permitirá identificar las que han sido cubiertas correctamente, las que son susceptibles de mejora y las que necesitan realizar cambios para evita que sigan continuando.

Las deficiencias identificadas pueden originarse en limitaciones de las técnicas de selección y entrevistas efectuadas, así como debilidades en la definición del perfil requerido.

**Formato 21**  
**Guía de evaluación del proceso de selección**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

<b>Departamento que requirió el proceso</b>	<i>Financiero</i>
<b>Puesto</b>	<i>Asistencia de contabilidad</i>
<b>Motivo de la vacante</b>	<i>Renuncia del colaborador</i>

**II. SELECCIÓN**

<b>Áreas</b>	<b>Más de lo requerido</b>	<b>Lo requerido</b>	<b>Menos de lo requerido</b>	<b>No aplica</b>
1. Conocimientos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Uso de equipo de oficina	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Uso de equipo de computo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Uso de programas de computo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Capacidad para elaborar reportes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Apego a lineamiento de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de metas establecidas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Capacidad para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Habilidades de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Comprensión de instrucciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Eficacia general de la selección</b>	<b>12 / 14 = 86%</b>			

**Fuente:** elaboración propia. Septiembre de 2013.

### **3.6.1.3. Evaluación del proceso de inducción**

La evaluación de la inducción se llevará a cabo a través de una serie de preguntas agrupadas de acuerdo al contenido de cada fase de inducción y que deben realizarse al colaborador contratado. Las preguntas solamente tienen opción a dos posibles de respuesta (Si o No) y están planteadas de manera que las respuestas afirmativas indiquen que el factor evaluado ha sido positivamente asimilado o aplicado. Por el contrario, si la respuesta es negativa, será indicativo de que la inducción no ha sido efectiva en cuanto al factor evaluado.

De manera similar a la evaluación del proceso de selección, se deben sumar las respuestas afirmativas en cada grupo de preguntas y dividir la sumatoria entre número total de preguntas de la fase correspondiente. Para que el resultado de cada fase de inducción sea considerado aceptable, deben haberse contestado de forma afirmativa un porcentaje mayor o igual al 70% de las preguntas en cada fase y determinar las causas por las que se obtuvieron respuestas negativas en los casos en que las hubiere.

A continuación se presenta el formato de evaluación propuesto y se ejemplifica para una mejor comprensión de su aplicación y su interpretación.

**Formato 22**  
**Guía de evaluación del proceso de inducción**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

<b>Departamento que requirió el proceso</b>	<i>Financiero</i>
<b>Puesto</b>	<i>Asistencia de contabilidad</i>
<b>Motivo de la vacante</b>	<i>Renuncia del colaborador</i>

**II. INDUCCIÓN**

**Fase I: Bienvenida y documentación**

<b>1.</b> ¿Se le recibió y atendió con prontitud el primer día de labores?	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
<b>2.</b> ¿Le trataron con cordialidad y amabilidad al momento de su llegada?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>3.</b> ¿Recibió el manual del nuevo empleado?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>4.</b> ¿Recibió el manual de procedimientos?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>5.</b> ¿Recibió el descriptor de su puesto de trabajo?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>Eficacia general de la Fase I de inducción</b>	<b>4 / 5 = 80%</b>	

**Fase II: Inducción a la organización**

<b>1.</b> ¿Conoce la misión, visión y valores empresariales?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>2.</b> ¿Conoce la historia de la empresa?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>3.</b> ¿Conoce cuáles son los servicios que brinda la empresa?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>4.</b> ¿Conoce qué departamentos integran la empresa?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>5.</b> ¿Conoce las instalaciones y el área de parqueo?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>Eficacia general de la Fase II de inducción</b>	<b>5 / 5 = 100%</b>	

**Fase III: Inducción al departamento**

<b>1.</b> ¿Conoce cuáles son las funciones de su departamento?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>2.</b> ¿Conoce quién es el gerente de su departamento?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>3.</b> ¿Le presentaron a todos los integrantes de su departamento?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>4.</b> ¿Conoce las funciones de los demás integrantes del departamento?	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
<b>5.</b> ¿Se siente aceptado por el resto de integrantes del departamento?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>Eficacia general de la Fase III de inducción</b>	<b>4 / 5 = 80%</b>	

<b>Fase IV: Inducción al puesto de trabajo</b>		
1. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2. ¿Conoce quiénes son sus subalternos?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3. ¿Considera que la inducción recibida le ha permitido conocer todas las atribuciones de su puesto?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4. ¿Han sido resueltas sus dudas relacionadas a procedimientos de trabajo?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
5. ¿Le explicaron con claridad cuáles son los resultados que la empresa espera de su trabajo?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
6. ¿Conoce qué recursos tiene a su cargo?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7. ¿Considera que dispone de todos los recursos necesarios para realizar su trabajo?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
8. ¿Sabe a quién debe reportar o hacer consultas sobre los procedimientos de trabajo?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9. ¿Conoce las prestaciones a que tiene derecho?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
10. ¿Conoce las formas y fechas de pago?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
11. ¿Conoce las condicionantes y el procedimiento para el pago de horas extras?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
12. ¿Conoce los días y horario de su jornada laboral?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
13. ¿Conoce cuáles son los horarios de comida?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
14. ¿Conoce los días de asueto establecidos?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
15. ¿Conoce cuál es el uniforme y sus normas de uso?	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>Eficacia general de la Fase IV de inducción</b>	<b>15 / 15 = 100%</b>	

**Fuente:** elaboración propia. Septiembre de 2013.

#### **3.6.1.4. Análisis de resultados**

Al finalizar la evaluación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción se elaborará un resumen de los resultados obtenidos, que permitirá hacer una comparación entre la eficacia lograda en cada proceso y meta de 70% establecida.

Adicionalmente, se proporciona un espacio para realizar el análisis en donde se debe hacer una relación de los resultados, las circunstancias que dieron lugar al resultado obtenido y las acciones que deben realizarse para corregir o mejorar el proceso.

La guía propuesta, permite analizar de forma individual, la eficacia del proceso de reclutamiento, del proceso de selección y cada una de las fases del proceso de inducción.

**Formato 23**  
**Guía de análisis de resultados**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

**I. RESUMEN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

<b>Reclutamiento</b>	<p><b>% de eficacia alcanzado:</b> <u>84%</u> <span style="float: right;"><b>% de eficacia mínimo admitido:</b> 70%</span></p> <p><b>Análisis:</b>  <i>Se logró alcanzar la meta de eficacia en todas las técnicas de selección utilizadas, tanto en fuentes internas, como externas.</i></p>
<b>Selección</b>	<p><b>% de eficacia alcanzado:</b> <u>86%</u> <span style="float: right;"><b>% de eficacia mínimo admitido:</b> 70%</span></p> <p><b>Análisis:</b> <i>Se evaluaron únicamente 14 áreas, debido a que el inglés no es requerido para el puesto. El porcentaje de eficacia cumple con el objetivo de la selección, sin embargo el empleado muestra deficiencias en sus relaciones interpersonales y trabajo en equipo por lo que se debe establecer si las pruebas psicométricas fueron aplicadas e interpretadas correctamente.</i></p>
<b>Inducción (Fase I)</b>	<p><b>% de eficacia alcanzado:</b> <u>80%</u> <span style="float: right;"><b>% de eficacia mínimo admitido:</b> 70%</span></p> <p><b>Análisis:</b> <i>La primera fase de inducción tuvo resultados satisfactorios. Sin embargo, el colaborador indicó que el tiempo de espera antes de ser recibido fue prolongado. Se estableció que la demora fue provocada porque no se había informado a recepción de la fecha inicio de labores por lo que debe coordinarse de mejor forma en futuros procesos.</i></p>
<b>Inducción (Fase II)</b>	<p><b>% de eficacia alcanzado:</b> <u>100%</u> <span style="float: right;"><b>% de eficacia mínimo admitido:</b> 70%</span></p> <p><b>Análisis:</b> <i>La fase II de la inducción fue satisfactoria en un 100%.</i></p>
<b>Inducción (Fase III)</b>	<p><b>% de eficacia alcanzado:</b> <u>80%</u> <span style="float: right;"><b>% de eficacia mínimo admitido:</b> 70%</span></p> <p><b>Análisis:</b> <i>Se determinó un porcentaje de eficacia del 80% para la inducción al departamento, debido a que el colaborador indica que aún no conoce las funciones que cumplen los demás integrantes del departamento, por lo que debe reforzarse este aspecto con la finalidad de lograr que el empleado tenga una comprensión integral de la función del departamento.</i></p>
<b>Inducción (Fase IV)</b>	<p><b>% de eficacia alcanzado:</b> <u>100%</u> <span style="float: right;"><b>% de eficacia mínimo admitido:</b> 70%</span></p> <p><b>Análisis:</b> <i>Los resultados de la inducción específica fueron satisfactorios en un 100%</i></p>

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.



### **3.6.2. Evaluación del índice de rotación de personal**

La evaluación del índice de rotación de personal se realizará anualmente y estará a cargo del gerente general y los gerentes de área para determinar si el proceso ha generado los resultados deseados o si es necesario hacer cambios al mismo.

Para realizar el cálculo, debe utilizarse el formulario de evaluación propuesto en el cual se requieren datos correspondientes a la cantidad de empleados al inicio y al final del año evaluado, así como la cantidad de personas desvinculadas durante el período. Estos datos permitirán sustituir las variables de la fórmula para el cálculo del índice de rotación de personal que se incluyen en el modelo propuesto.

El formulario incluye un apartado para el análisis de información adicional relacionada a la cantidad total de puestos al inicio y final del año, cantidad de puestos creados, cantidad de puestos eliminados, cantidad de puestos que requirieron personal durante el año y los puestos que fueron abastecidos. Esta información brindará elementos adicionales de análisis para comprender las causas que puedan provocar una variación inusual o imprevista en el índice de rotación de personal.

**Formato 24**  
**Análisis anual de resultados**  
**Guatemala, año 2013**

**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**  
**GUÍA PARA EL CÁLCULO Y ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

**I. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

<b>Año</b>	2013
<b>Cantidad de empleados al inicio del año (I)</b>	30
<b>Cantidad de empleados al final del año (F)</b>	30
<b>Personas desvinculadas durante el año (D)</b>	2
<b>Índice de rotación de personal</b>	
$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{I + F}{2}} = \frac{2 \times 100}{\frac{30 + 30}{2}} = \frac{200}{\frac{60}{2}} = \frac{200}{30} = 6.7\%$	
<b>Índice de rotación de personal alcanzado</b>	6.7%
<b>Índice de rotación de personal esperado</b>	7%
<b>Eficacia en alcanzar la meta de rotación de personal establecida</b> (Índice de rotación esperado/Índice de rotación alcanzado) (Resultado mayor o igual a 1 = Satisfactorio)	1.04

**II. INFORMACIÓN ADICIONAL**

<b>Cantidad de puestos al inicio del año</b>	20
<b>Cantidad de puestos al final del año</b>	20
<b>Puestos creados durante el año</b>	0
<b>Puestos eliminados durante el año</b>	0
<b>Puestos que requirieron personal durante el año</b>	2
<b>Puestos abastecidos de personal durante el año</b>	2

**Análisis y recomendaciones**

*El cálculo y posterior análisis del índice de rotación de personal correspondiente al año 2013, permite afirmar que, tras la implementación del nuevo proceso de reclutamiento, selección e inducción, se ha logrado reducir la rotación a un 6.7% que es menor al 7% establecido como objetivo, con un índice de eficacia de 1.04, lo que indica que los resultados obtenidos son satisfactorios, por lo que se recomienda continuar con la aplicación del proceso, haciendo las mejoras correspondientes, de acuerdo a la evaluaciones realizadas al mismo.*

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013.

### **3.7. Costo de la propuesta**

Para determinar la inversión necesaria para implementar la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción, se procedió a asignar un valor monetario a los recursos materiales que serán utilizados, así como al recurso humano que tendrá la responsabilidad de llevar a cabo el proceso. El detalle de todos los costos presupuestados se presenta en los anexos 3, 4 y 5.

El uso de diferentes fuentes y técnicas de reclutamiento genera variaciones en la forma en que el proceso se desarrolla y en sus costos, por lo tanto, se elaboraron diferentes presupuestos de costos de acuerdo a las variantes de cada proceso llevado a cabo. En este sentido, a continuación se plantean tres escenarios posibles de acuerdo a las fuentes y técnicas de reclutamiento utilizadas.

#### **3.7.1. Escenario 1**

El primer escenario se presentará cuando el proceso se realice a partir de fuentes internas de reclutamiento, el cual tiende a generar menores costos debido a que no se incurre en gastos de publicación de anuncios en medios de comunicación masivos, se evitan los procedimientos para confirmar la información recibida, no es necesario realizar pruebas psicométricas y se cuenta con la participación de una menor cantidad de candidatos.

El costo estimado del proceso de reclutamiento, selección e inducción, bajo las circunstancias descritas, asciende a Q490.43 por proceso. En el siguiente cuadro se aprecia la integración de los costos a través de cada una de sus etapas.

**Cuadro 13**  
**Costo de la propuesta (escenario 1)**  
**Guatemala, año 2013**

	<b>Escenario 1</b>
<b>Reclutamiento</b>	Q101.35
<b>Selección</b>	Q208.88
<b>Inducción</b>	Q180.20
<b>Inversión total por proceso</b>	<b>Q490.43</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto de 2013.

### **3.7.2. Escenario 2**

El siguiente escenario corresponde a los procesos de reclutamiento, selección e inducción en los que se ha recurrido a fuentes externas de reclutamiento, utilizando las técnicas de consulta en base de datos, recomendaciones de candidatos y publicación de anuncios en internet.

En procesos con las características descritas el costo es superior al del escenario 1, basado en fuentes de reclutamiento interno, pues deben agregarse los costos incurridos por el pago de mano de obra requerido en cada técnica de reclutamiento, los insumos utilizados y la gestión de una mayor cantidad de candidatos. También se suman los costos de selección, generados por la verificación de referencias y aplicación de pruebas psicométricas. El costo para esta alternativa es de Q2,280.83 y se resume en el cuadro siguiente:

**Cuadro 14**  
**Costo de la propuesta (escenario 2)**  
**Guatemala, año 2013**

	<b>Escenario 1</b>
<b>Reclutamiento</b>	Q161.98
<b>Selección</b>	Q1,938.65
<b>Inducción</b>	Q180.20
<b>Inversión total por proceso</b>	<b>Q2,280.83</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto de 2013.

### 3.7.3. Escenario 3

Al igual que el escenario 2, esta variante del proceso de reclutamiento, selección e inducción se realiza sobre la base de candidatos reclutados en fuentes externas, pero incluye la publicación de anuncios en periódicos. Como ya se explicó en su momento, representa un aumento sustancial en la inversión que debe realizarse en el proceso, principalmente, debido a la publicación del anuncio en un periódico, además del aumento del uso de recursos a consecuencia de una mayor participación de candidatos, sin embargo, este escenario ofrece una mayor expectativa en cuanto a la idoneidad de los candidatos potenciales, además de permitir contar con criterios mejor definidos en cuanto a las características educacionales de quienes se espera influir con el anuncio.

La inversión requerida para éste escenario es de Q8,853.64 y se integra de la siguiente forma:

**Cuadro 15**  
**Costo de la propuesta (escenario 3)**  
**Guatemala, año 2013**

	<b>Escenario 1</b>
<b>Reclutamiento</b>	Q6,728.21
<b>Selección</b>	Q1,945.23
<b>Inducción</b>	Q180.20
<b>Inversión total por proceso</b>	<b>Q8,853.64</b>

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013

### 3.8. Relación beneficio-costo

A fin de tener un parámetro de comparación que permita medir el potencial de eficiencia del proceso propuesto, a continuación se presenta la estimación de costos en que incurre actualmente la Empresa de Transporte de Carga Internacional al realizar actividades de reclutamiento, selección e inducción:

**Cuadro 16**  
**Estimación de costos actuales**  
**Guatemala, año 2013**

	Utilizando fuentes internas de reclutamiento	Utilizando fuentes externas de reclutamiento
<b>Reclutamiento</b>	Q215.00	Q359.75
<b>Selección</b>	Q225.00	Q1,531.25
<b>Inducción</b>	Q550.00	Q550.00
<b>Inversión total por proceso</b>	<b>Q990.00</b>	<b>Q2,441.00</b>

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013

Otro elemento que se incluirá en el análisis de la relación beneficio-costo es el índice de rotación de personal. Uno de los objetivos del proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto es reducir éste indicador al 7% anual, por lo que se hará la proyección de la cantidad de procesos necesarios y el beneficio o ahorro generado al final de cada año por el método actual en contraposición al propuesto.

Como referencia, se utilizarán los resultados del año 2011, en donde se registró el índice más favorable, en comparación con los otros años de los que se obtuvo información (2010 y 2012), a fin de tener un parámetro de comparación más estricto. En este sentido, durante el año 2011, el índice de rotación de personal en la Empresa de Transporte de Carga Internacional, alcanzó un 15%.

### 3.8.1. Escenario 1

Como se indicó previamente, el primer escenario planteado corresponde al proceso de reclutamiento, selección e inducción a partir de candidatos internos. La comparación de la inversión realizada en esta variante del proceso y los costos de funcionamiento actuales es la siguiente:

**Cuadro 17**  
**Costo-beneficio anual (escenario 1)**  
**Guatemala, año 2013**

	Proceso actual (Año 2011)	Proceso propuesto
Índice de rotación de personal anual	15%	7%
Cantidad de procesos requeridos por año	4	2
Inversión por proceso	Q990.00	Q490.43
Inversión anual	Q3,960.00	Q980.87
Ahorro en inversión anual (Q.)	Q2,979.13	
Relación beneficio-costos	3.04	

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013

Al reclutar candidatos en fuentes internas, la empresa estará percibiendo un beneficio de Q2,979.13 anuales, producto del ahorro generado por un mejor aprovechamiento de los recursos y el tiempo utilizado por el personal asignado a las actividades de reclutamiento, selección e inducción. Bajo estas condiciones, la eficiencia del proceso o relación beneficio-costos es de 3.04, lo que en términos monetarios se interpreta como un costo adicional equivalente a Q3.04 generado con el método actual, en comparación a cada quetzal invertido en realizar las mismas actividades bajo el modelo propuesto.

Tras el análisis realizado, se determina que la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción es factible debido a que, además de mejorar la calidad del personal integrado a la empresa, genera un ahorro en relación a los costos actuales.

### 3.8.2. Escenario 2

En el segundo escenario, se convoca candidatos externos por medio de anuncios en internet, consultas a la base de datos y recomendaciones de candidatos. Tomando en cuenta los costos actuales del reclutamiento externo, la relación beneficio/costo es la siguiente:

**Cuadro 18**  
**Costo-beneficio anual (escenario 2)**  
**Guatemala, año 2013**

	Proceso actual (2011)	Proceso propuesto
Índice de rotación de personal anual	15%	7%
Cantidad de procesos requeridos por año	4	2
Inversión por proceso	Q2,441.00	Q2,280.83
Inversión anual	Q9,764.00	Q4,561.65
Ahorro en inversión anual (Q.)	Q5,202.35	
Relación beneficio-costo	1.14	

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013

El ahorro anual bajo las circunstancias planteadas en éste escenario asciende a Q5,202.35 dando como resultado una relación beneficio/costo de 1.14, por lo que esta variante del proceso también es factible por tener una eficiencia mayor a la unidad. La reducción del indicador para éste escenario, en relación al anterior, tiene su origen, entre otros, en la participación de más candidatos como producto de una mejor planificación de las técnicas de reclutamiento, lo que implica una mayor inversión en insumos y mano de obra, además del costo de aplicación de pruebas psicométricas, que brindará una mayor certeza sobre las personas contratadas y lo que la empresa puede esperar de ellas.

### 3.8.3. Escenario 3

Finalmente, en éste último escenario se utilizan fuentes de reclutamiento externo, utilizando las mismas técnicas de reclutamiento mencionadas en el escenario 2,



con la inclusión de la técnica de publicación de convocatorias a través de periódicos. El detalle de los costos actuales al utilizar fuentes externas de reclutamiento y la inversión necesaria para desarrollar el proceso propuesto es el siguiente:

**Cuadro 19**  
**Costo-beneficio anual (escenario 3)**  
**Guatemala, año 2013**

	Proceso actual (2011)	Proceso propuesto
<b>Índice de rotación de personal anual</b>	15%	7%
<b>Cantidad de procesos requeridos por año</b>	4	2
<b>Inversión por proceso</b>	Q2,441.00	Q8,853.64
<b>Inversión anual</b>	Q9,764.00	Q17,707.29
<b>Aumento en inversión anual (Q.)</b>	Q7,943.29	
<b>Relación beneficio-costos</b>	-0.45	

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013

A diferencia de los anteriores, el tercer escenario requiere una inversión mayor a la que actualmente realiza la empresa para integrar personal a su organización. La inversión anual requerida asciende a Q17,707.29 debido a los costos propios de los dos procesos proyectados para el año 2014 y la publicación de un anuncio en el periódico para cada uno de los procesos, con un costo de Q6,527.36 por publicación.

Pese a que el indicador Beneficio/Costo muestra una relación inversa entre el beneficio esperado y la inversión requerida, es necesario considerar que, como se indicó en su momento, la técnica de publicación de anuncios en el periódico propuesto permitirá a la empresa tener la certeza de que sus convocatorias estarán alcanzando a un mayor número de candidatos potenciales (204,690 personas), con niveles de educación claramente identificados y que se ajustan a las necesidades de la gran mayoría de puestos de trabajo que integran la empresa objeto de investigación. Adicionalmente, la inclusión de mejores

talentos contribuirá a maximizar los resultados de la empresa y obtener una ventaja competitiva a través de integrar mejor recurso humano a su equipo de trabajo.

### **3.9. Planes de acción**

A continuación se presentan los planes de acción para el desarrollo de cada uno de los tres escenarios planteados. Los planes contienen los pasos a seguir durante el desarrollo del proceso de reclutamiento, selección e inducción presentando, de forma secuencial, las actividades que deben realizarse, las metas que se pretende alcanzar, los responsables de ejecutarlas, tiempos e inversión necesaria.

**Cuadro 20**  
**Plan de acción (escenario 1)**  
**Guatemala, año 2013**

Objetivo del plan: Ejecutar todas las actividades que integran el proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto.

	Actividades	Metas	Responsables	Tiempos estimados	Costos
Reclutamiento	Identificar y analizar necesidades de personal.	Elaborar y autorizar requisición de personal.	Gerente General y Gerente de departamento	0.5 horas	Q62.80
	Elaborar la descripción técnica del puesto de trabajo vacante.	Definir las características específicas del perfil del puesto vacante.	Gerente de departamento	0.5 horas	Q25.15
	Preparar y realizar convocatoria interna.	Identificar personal de la empresa apto para cubrir la plaza vacante.	Gerente de departamento	10 minutos	Q9.23
	Integración de expedientes	Disponer de expedientes con toda la documentación necesaria.	Secretaria recepcionista	10 minutos	Q2.08
	Citar candidatos para iniciar selección	Informar a todos los candidatos aceptados, la fecha, horario y lugar para presentarse llenar solicitud.	Secretaria recepcionista	10 minutos	Q2.08
Selección	Recibir candidatos para llenar solicitud de empleo	Obtener la información requerida de todos los candidatos a través del formulario de solicitud de empleo.	Secretaria recepcionista	10 minutos	Q6.58
	Realizar entrevistas iniciales	Conocer de forma general las cualidades, actitudes y personalidad del candidato.	Gerente de departamento	2.5 horas	Q35.75
	Aplicar prueba de conocimientos técnicos	Conocer el grado de conocimiento que los candidatos poseen sobre el área de trabajo.	Gerente de departamento o Jefe inmediato	1 hora	Q52.25
	Realizar entrevista final	Conocer de forma específica las cualidades, actitudes y personalidad del candidato.	Gerente de departamento	1.5 horas	Q76.35
	Efectuar análisis y toma de decisión	Elegir al candidato mejor calificado de acuerdo a los resultados de las pruebas y entrevistas realizadas.	Gerente de departamento	45 minutos	Q37.95
Inducción	Desarrollar Fase I de inducción	Dar un recibimiento cordial al empleado y entregarle el descriptor de puestos, Manual del nuevo empleado y Manual de procedimientos.	Gerente de departamento	15 minutos	Q42.70
	Desarrollar Fase II de inducción	Fomentar la identificación del empleado con la empresa a través del conocimiento de su historia, misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional.	Gerente de departamento	0.5 horas	Q25.00
	Desarrollar Fase III de inducción	Facilitar la integración del empleado a su entorno de trabajo, superiores, compañeros y subalternos, dándole a conocer las funciones, interacción e interrelaciones existentes dentro del departamento.	Gerente de departamento	15 minutos	Q12.50
	Desarrollar Fase IV de inducción	Obtener un desempeño correcto del empleado, proporcionándole las herramientas y apoyo necesarios para la comprensión y asimilación de sus atribuciones y responsabilidades.	Jefe inmediato o Empleado que dejará el cargo	1 día	Q100.00
				<b>Costo total</b>	<b>Q490.43</b>

Fuente: elaboración propia. Agosto de 2013

**Cuadro 21**  
**Plan de acción (escenario 2)**  
**Guatemala, año 2013**

**Objetivo del plan:** Ejecutar todas las actividades que integran el proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto.

	Actividades	Metas	Responsables	Tiempos estimados	Costos
Reclutamiento	Identificar y analizar necesidades de personal.	Elaborar y autorizar requisición de personal.	Gerente General y Gerente de departamento	0.5 horas	Q62.80
	Elaborar la descripción técnica del puesto de trabajo vacante.	Definir las características específicas del perfil del puesto vacante.	Gerente de departamento	0.5 horas	Q25.15
	Preparar y realizar convocatoria interna.	Identificar personal de la empresa apto para cubrir la plaza vacante.	Gerente de departamento	10 minutos	Q9.23
	Preparar y realizar convocatoria externa.	Atraer personas externas aptas y con disposición de cubrir la plaza vacante.	Gerente de departamento	1 hora, 15 minutos	Q25.00
	Descartar aplicaciones que no cumplan con los requisitos más generales, identificables a través del curriculum vitae.	Reducir la cantidad de candidatos que participaran en el proceso en base a criterios objetivos de escogencia.	Secretaria recepcionista	50 minutos	Q11.17
	Identificar y descartar a los candidatos que no puedan acoplarse a las condiciones de trabajo.	Abastecer al proceso de selección únicamente con candidatos que tengan la disponibilidad y disposición de integrarse a la empresa bajo las condiciones de trabajo existentes.	Secretaria recepcionista	1 hora	Q17.00
	Recibir y revisar expedientes	Disponer de expedientes con toda la documentación necesaria.	Secretaria recepcionista	0.5 horas	Q8.50
	Citar candidatos para iniciar selección	Informar a todos los candidatos aceptados, la fecha, horario y lugar para presentarse llenar solicitud.	Secretaria recepcionista	15 minutos	Q3.13
Selección	Recibir candidatos para llenar solicitud de empleo	Obtener la información requerida de todos los candidatos a través del formulario de solicitud de empleo.	Secretaria recepcionista	15 minutos	Q9.88
	Preseleccionar candidatos	Identificar a los mejores talentos de acuerdo a la información proporcionada.	Gerente de departamento	15 minutos	Q9.88
	Realizar entrevistas iniciales	Conocer de forma general las cualidades, actitudes y personalidad del candidato.	Gerente de departamento	2.5 horas	Q35.75
	Verificar referencias	Conocer la veracidad y confiabilidad de las referencias proporcionadas por los candidatos.	Secretaria recepcionista	20 minutos	Q36.60
	Aplicar prueba de conocimientos técnicos	Conocer el grado de conocimiento que los candidatos poseen sobre el área de trabajo.	Gerente de departamento o Jefe inmediato	1 hora	Q52.25
	Aplicar pruebas psicométricas	Conocer la personalidad, grado de inteligencia, adaptabilidad social, interés y valores de los candidatos.	Empresa subcontratada	3 a 4 días hábiles	Q1,680.00
	Realizar entrevista final	Conocer de forma específica las cualidades, actitudes y personalidad del candidato.	Gerente de departamento	1.5 horas	Q76.35
	Efectuar análisis y toma de decisión	Elegir al candidato mejor calificado de acuerdo a los resultados de las pruebas y entrevistas realizadas.	Gerente de departamento	45 minutos	Q37.95
Inducción	Desarrollar Fase I de inducción	Dar un recibimiento cordial al empleado y entregarle el descriptor de puestos, Manual del nuevo empleado y Manual de procedimientos.	Gerente de departamento	15 minutos	Q42.70
	Desarrollar Fase II de inducción	Fomentar la identificación del empleado con la empresa a través del conocimiento de su historia, misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional.	Gerente de departamento	0.5 horas	Q25.00
	Desarrollar Fase III de inducción	Facilitar la integración del empleado a su entorno de trabajo, superiores, compañeros y subalternos, dándole a conocer las funciones, interacción e interrelaciones existentes dentro del departamento.	Gerente de departamento	15 minutos	Q12.50
	Desarrollar Fase IV de inducción	Obtener un desempeño correcto del empleado, proporcionándole las herramientas y apoyo necesarios para la comprensión y asimilación de sus atribuciones y responsabilidades.	Jefe inmediato o Empleado que dejará el cargo	1 día	Q100.00
<b>Costo total</b>					<b>Q2,280.83</b>

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013

**Cuadro 22**  
**Plan de acción (escenario 3)**  
**Guatemala, año 2013**

**Objetivo del plan:** Ejecutar todas las actividades que integran el proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto.

	Actividades	Metas	Responsables	Tiempos estimados	Costos
<b>Reclutamiento</b>	Identificar y analizar necesidades de personal.	Elaborar y autorizar requisición de personal.	Gerente General y Gerente de departamento	0.5 horas	Q62.80
	Elaborar la descripción técnica del puesto de trabajo vacante.	Definir las características específicas del perfil del puesto vacante.	Gerente de departamento	0.5 horas	Q25.15
	Preparar y realizar convocatoria interna.	Identificar personal de la empresa apto para cubrir la plaza vacante.	Gerente de departamento	10 minutos	Q9.23
	Preparar y realizar convocatoria externa.	Atraer personas externas aptas y con disposición de cubrir la plaza vacante.	Gerente de departamento	1.5 horas	Q6,564.86
	Descartar aplicaciones que no cumplan con los requisitos más generales, identificables a través del curriculum vitae.	Reducir la cantidad de candidatos que participaran en el proceso en base a criterios objetivos de escogencia.	Secretaria recepcionista	1 hora, 40 minutos	Q22.33
	Identificar y descartar a los candidatos que no puedan acoplarse a las condiciones de trabajo.	Abastecer al proceso de selección únicamente con candidatos que tengan la disponibilidad y disposición de integrarse a la empresa bajo las condiciones de trabajo existentes.	Secretaria recepcionista	1 hora, 40 minutos	Q28.33
	Recibir y revisar expedientes	Disponer de expedientes con toda la documentación necesaria.	Secretaria recepcionista	40 minutos	Q11.33
	Citar candidatos para iniciar selección	Informar a todos los candidatos aceptados, la fecha, horario y lugar para presentarse llenar solicitud.	Secretaria recepcionista	20 minutos	Q4.17
<b>Selección</b>	Recibir candidatos para llenar solicitud de empleo	Obtener la información requerida de todos los candidatos a través del formulario de solicitud de empleo.	Secretaria recepcionista	20 minutos	Q13.17
	Preseleccionar candidatos	Identificar a los mejores talentos de acuerdo a la información proporcionada.	Gerente de departamento	20 minutos	Q13.17
	Realizar entrevistas iniciales	Conocer de forma general las cualidades, actitudes y personalidad del candidato.	Gerente de departamento	2.5 horas	Q35.75
	Verificar referencias	Conocer la veracidad y confiabilidad de las referencias proporcionadas por los candidatos.	Secretaria recepcionista	20 minutos	Q36.60
	Aplicar prueba de conocimientos técnicos	Conocer el grado de conocimiento que los candidatos poseen sobre el área de trabajo.	Gerente de departamento o Jefe inmediato	1 hora	Q52.25
	Aplicar pruebas psicométricas	Conocer la personalidad, grado de inteligencia, adaptabilidad social, interés y valores de los candidatos.	Empresa subcontratada	3 a 4 días hábiles	Q1,680.00
	Realizar entrevista final	Conocer de forma específica las cualidades, actitudes y personalidad del candidato.	Gerente de departamento	1.5 horas	Q76.35
	Efectuar análisis y toma de decisión	Elegir al candidato mejor calificado de acuerdo a los resultados de las pruebas y entrevistas realizadas.	Gerente de departamento	45 minutos	Q37.95
<b>Inducción</b>	Desarrollar Fase I de inducción	Dar un recibimiento cordial al empleado y entregarle el descriptor de puestos, Manual del nuevo empleado y Manual de procedimientos.	Gerente de departamento	15 minutos	Q42.70
	Desarrollar Fase II de inducción	Fomentar la identificación del empleado con la empresa a través del conocimiento de su historia, misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional.	Gerente de departamento	0.5 horas	Q25.00
	Desarrollar Fase III de inducción	Facilitar la integración del empleado a su entorno de trabajo, superiores, compañeros y subalternos, dándole a conocer las funciones, interacción e interrelaciones existentes dentro del departamento.	Gerente de departamento	15 minutos	Q12.50
	Desarrollar Fase IV de inducción	Obtener un desempeño correcto del empleado, proporcionándole las herramientas y apoyo necesarios para la comprensión y asimilación de sus atribuciones y responsabilidades.	Jefe inmediato o Empleado que dejará el cargo	1 día	Q100.00
<b>Costo total</b>					<b>Q8,853.64</b>

**Fuente:** elaboración propia. Agosto de 2013

## CONCLUSIONES

1. La investigación realizada en la empresa de transporte de carga internacional permitió comprobar la hipótesis planteada en cuanto a la existencia de deficiencias para atraer, incorporar y adaptar personas debido a la carencia de lineamientos técnicos adecuados y formalmente establecidos para la aplicación de los procesos de Gestión del talento humano para la integración y organización de personas.
2. La carencia de descripciones técnicas de puestos, aunado a los procedimientos actuales de reclutamiento, disminuyen la capacidad de la empresa para atraer personas que se ajusten a las necesidades y características del puesto y de la empresa.
3. Se estableció que el método de selección utilizado adolece de múltiples limitaciones técnicas, pues es aplicado de manera empírica, informal y carente de estándares, afectando de forma negativa la cantidad y confiabilidad de la información disponible sobre los candidatos y provocando que se tomen decisiones en base a criterios insuficientes, poco certeros y subjetivos.
4. No se brinda el apoyo, información y seguimiento necesario a los nuevos empleados dificultando su adaptación a las funciones del puesto y su interrelación con superiores y compañeros de trabajo.
5. La empresa no realiza evaluaciones de los resultados obtenidos a través de los procesos de integración y organización de personas, impidiendo la identificación de las deficiencias en los mismos, las causas que las provocan

y sus efectos en la calidad del desempeño del recurso humano incorporado, así como en la rotación de personal.

6. Se pudo comprobar que la empresa no guarda registro de los motivos por los que las personas se desvinculan de la organización, impidiendo que puedan determinarse las causas que puedan estar afectando el índice de rotación de personal.

## RECOMENDACIONES

1. Debido a la problemática confirmada, es necesario implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto para la empresa objeto de investigación, con la finalidad de corregir las deficiencias encontradas en los procedimientos empleados para atraer, elegir, incorporar y adaptar personas.
2. Deben elaborarse las descripciones técnicas de todos los puestos en la organización y definir las técnicas, procedimientos e instrumentos de reclutamiento apropiados para atraer personas que se ajusten a las necesidades y características del puesto y de la empresa.
3. Ampliar la cantidad y calidad de técnicas y procedimientos de selección aplicados para obtener información confiable y lograr un conocimiento más profundo de los candidatos, definiendo criterios apropiados para dar objetividad y certeza a la elección de personas idóneas.
4. Implementar un método de inducción que brinde a los nuevos empleados toda la información relacionada al diseño organizacional de la empresa, así como los lineamientos generales para el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo, con la finalidad de favorecer la correcta adaptación e integración de los nuevos empleados.
5. Establecer estándares y, en base a ellos, medir los resultados obtenidos a través de la implementación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, lo que permitirá identificar, corregir y prevenir debilidades en su diseño y aplicación, así como plantear mejoras al mismo.



6. La empresa debe indagar y registrar las razones por las que las personas se desvinculan de la organización, y utilizar la información obtenida para definir las correcciones que deben hacerse en cuanto a los procesos de gestión del talento humano, con la finalidad de aumentar la capacidad de la empresa para retener a su personal.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Michael. 2006. **A handbook of human resource management practice**. 10ma edición. Inglaterra. Kogan Page Limited. 982 páginas.
2. BACA URBINA, Gabriel. 2006. **Evaluación de proyectos**. 5ta edición. Mexico. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 394 páginas.
3. BENAVIDES PAÑEDA, Javier. 2004. **Administración**. 2da edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 354 páginas.
4. CASIA, MÓNICA. 2008. **Guía para la preparación y evaluación de proyectos, con un enfoque administrativo**. 4ta edición. Guatemala. Corporación JASD. 196 páginas.
5. CHIAVENATO, IDALBERTO. 2008. **Gestión del Talento Humano**. 3ra edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V. 588 páginas.
6. CHIAVENATO, IDALBERTO. 2004. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 7ma edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 562 páginas.
7. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. 1971. **Código de Trabajo, Decreto 1441**. Guatemala. 226 páginas.
8. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. 2008. **Reglamento del Código Aduanero Unificado Centroamericano (RECAUCA), Resolución 224-2008**. Guatemala. 215 páginas.
9. DECENZO, David y ROBINS, Stephen. 2010. **Fundamentals of human resource management**. 10ma edición. John Wiley and Sons, Inc. 410 páginas.
10. DUARTE CORDÓN, Julio Cesar. 2005. **Apuntes de elaboración y evaluación de proyectos**. 1ra edición. Universidad de San Carlos, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Publicaciones. 88 páginas.

11. GARCÍA GARCÍA, María Lily. 2010. **El uso del polígrafo en las relaciones laborales guatemaltecas**. Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 90 páginas.
12. IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social). 1992. **Reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo**. Guatemala, 27 páginas.
13. JIMÉNEZ DE CHANG, Dina. 2001. **Normas para la elaboración de bibliografía en trabajos de investigación**. 2da edición. Universidad de San Carlos, Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Documentación "Vitalino Girón Corado". 21 páginas.
14. KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. 2008. **Administración. Una perspectiva global y empresarial**. 13va edición. México. McGraw-Hill Interamericana. 668 páginas.
15. MATHIS, Robert y JACKSON, John. 2010. **Human Resources Management**. 13va edición. Cengage Learning. 634 páginas.
16. MINISTERIO DE ECONOMÍA DE GUATEMALA. 2001. **Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional (Acuerdo ministerial No. 192-2001)**. Guatemala. 24 páginas.
17. MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DE GUATEMALA. 2001. **Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional (Acuerdo ministerial No. 192-2001)**. Guatemala. 24 páginas.
18. NOE, Raymond et. al. 2011. **Fundamentals of human resource management**. 4ta edición. McGraw Hill/Irwin, 2011. 589 páginas.
19. ORTIZ, Agustín. 2009. **Polígrafo, entre el derecho a la intimidad y la relación laboral**. Diario de Centro América. Guatemala. Agosto, 28. Página 5.
20. ROBINS, Stephen y COULTER, Mary. 2000. **Administración**. 6ta edición. México D.F.: Prentice Hall Inc., 2000. 792 páginas.
21. STREDWICK, John. 2005. **An introduction to human resource management**. 2da edición. Burlington. Elsevier Limited, 2005. 481 páginas.

22. TYSON, Shaun. 2006. **Essentials of Human Resource Management**. 5ta edición. Burlington. Elsevier Butterworth-Heinemann publications, 2006. 352 páginas.
23. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. 2002. **Material Bibliográfico de apoyo para el Curso de Administración II**. Documento de Apoyo a la Docencia. Departamento de Publicaciones, 154 páginas.

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

24. ACUÑA, Claudia y MOLINA BARRETO, Roberto. **Requisitos: Antecedentes penales, policíacos y prueba del polígrafo**. (en línea). Consultado el 19 de agosto de 2013. Disponible en:  
<http://www.elperiodico.com.gt/es/20070328/actualidad/38161/?tpl=54>
25. ACUÑA, Claudia y MOLINA BARRETO, Roberto. **La hora de la verdad: prueba del polígrafo**. (en línea). Consultado el 19 de agosto de 2013. Disponible en:  
<http://www.elperiodico.com.gt/es/20070329/actualidad/38193/?tpl=54>
26. ASOCIACIÓN DE DESARROLLO, ORGANIZACIÓN, SERVICIOS Y ESTUDIOS SOCIOCULTURALES –DOSES–. **DOSES Guatemala: Publicaciones**. (en línea). Consultado el 21 de agosto de 2013. Disponible en: <http://www.dosesguatemala.org/publicaciones>.
27. GOOGLE INCORPORATED. 2013. **Google Ad Planner: display network**. (en línea). Consultado el 21 de agosto de 2013. Disponible en:  
<https://www.google.com/adplanner/>.
28. PRENSA LIBRE. 2013. **Guía comercial**. (en línea). Consultado el 21 de agosto de 2013. Disponible en:  
<http://servicios.prensalibre.com/pl/especiales/ME/mediakit/index.shtml>.
29. VERIFIED. **Circulation Reports**. (en línea). Consultado el 21 de agosto de 2013. Disponible en: <http://www.verifiedaudit.com/reports.php>.

## GLOSARIO

**Acción:** impulso de generar cambios. Terminar un estado de pasividad y dar inicio a una actividad física o intelectual. Cada uno de los movimientos necesarios para realizar una operación o procedimiento.

**Actividad:** representan la agregación o conjunto de tareas homogéneas, afines e interrelacionadas cuya realización contribuye al cumplimiento de determinada función. Normalmente, las actividades se definen como parte de procesos o planes y se realizan mediante procedimientos.

**Aplicación:** acción realizada para conseguir un resultado o efecto deseado. Esfuerzo y atención al desarrollar una actividad o trabajo. Emplear o poner en práctica un conocimiento, instrumento, herramienta o principio, a fin de conseguir un determinado fin.

**Aplicación en línea:** programa de computación al que se accede y utiliza a través de internet.

**Aptitud:** carácter o conjunto de cualidades que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

**Aspirante:** persona que pretende un cargo, empleo, distinción, título, etc.

**Aptitud:** carácter o conjunto de cualidades que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

**Asimilación:** el modo por el cual se adoptan o integran nuevos elementos externos a una estructura o sistema.

**Atribución:** cada una de las funciones, actividades o tareas que se asignan a un funcionario o unidad administrativa mediante un instrumento jurídico o administrativo.

**Batería de pruebas:** conjunto pruebas seleccionadas de acuerdo a determinados criterios.

**Burocracia:** es la organización o estructura organizativa caracterizada por ser alta en complejidad, formalización, centralización de la autoridad, procedimientos explícitos, formalizados y regularizados.

**Calidad:** propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Estado de una persona, naturaleza, edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo.

**Calificación:** valor o cualidades de algo o alguien. Valoración de los conocimientos adquiridos y demostrados. Conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación académica u otros tipos de formación complementaria, así como a través de la experiencia laboral.

**Candidato:** persona propuesta o que pretende alguna dignidad, honor, cargo, empleo, distinción, título, etc.

**Capacidad:** habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo a través del entrenamiento o aprendizaje.

**Capital:** total de recursos físicos y financieros que posee un ente económico destinados a producir beneficios, utilidades o ganancias.

**Capital intelectual:** es el conocimiento que poseen las personas que integran una organización, que posee y que puede producir valor.

**Cargo:** conjunto de tareas similares que son agrupadas bajo el mismo nombre. Unidades de trabajo específicas e impersonales constituidas por un conjunto de tareas que deben realizar quienes los ocupan, aptitudes que deben poseer, responsabilidades que deben asumir y condiciones de trabajo. Unidades de carácter impersonal.

**Certificar:** es un tipo de texto administrativo empleado para constatar un determinado hecho. Si llega a establecerse alguna irregularidad o falsedad en lo declarado, puede ser sujeto de sanciones.

**Competitividad:** característica de una organización que le permite diferenciarse de sus competidores mediante el desempeño superior de uno o más de los elementos que integran sus procesos, productos o servicios.

**Condiciones de trabajo:** conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando el bienestar del trabajador en función de diversos elementos como horario, ritmo, estilo de mando, sueldo, esfuerzo, posturas, iluminación, espacio, ruido, contaminantes, etc.

**Condiciones laborales:** conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando el bienestar del trabajador en función de diversos elementos como horario, ritmo, estilo de mando, sueldo, esfuerzo, posturas, iluminación, espacio, ruido, contaminantes, etc.

**Consolidación:** reunir, agrupar, afianzar.

**Convocatoria:** es un anuncio o un escrito con el cual se convoca a un determinado evento o acontecimiento que se producirá; también se suele emplear como sinónimo de la palabra citación. En tanto, la acción de convocar implica citar o llamar a una o más personas para que asistan a un determinado lugar o a un acto que se celebrará.

**Cualidad:** cada uno de los caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas.

**Cualitativo:** se refiere a los aspectos de calidad o cualidades.

**Cuantitativo:** expresa cantidad o volumen.

**Cultura organizacional:** es el conjunto de conductas, valores, creencias y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.

**Dato:** información concreta sobre hechos, elementos, etc., que permite estudiarlos, analizarlos o conocerlos. El dato no tiene sentido en sí mismo, sino que se utiliza en la toma de decisiones o en la realización de cálculos a partir de un procesamiento adecuado y teniendo en cuenta su contexto. El dato es una representación simbólica o un atributo de una entidad.

**Desempeño:** es la manera como alguien o algo trabaja o funciona, juzgado en base a su efectividad. Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo. Conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período.

**Dispositivo:** es un aparato o mecanismo que desarrolla determinadas acciones. El dispositivo, por lo tanto, guarda archivos informáticos lógicamente y físicamente como las computadoras y teléfonos celulares.

**Empleabilidad:** capacidad potencial de incorporarse y permanecer en el mercado laboral. Las posibilidades personales para encontrar empleo y adaptarse a un mercado de trabajo en continuo cambio.

**Entorno laboral:** todos los elementos que rodean la relación laboral ejerciendo influencia en la misma.

**Etapas:** una situación mayor o menormente delimitada por un comienzo y un final. Al mismo tiempo, una etapa cuenta con características que le son específicas y que tienen que ver con lo que en ella sucede, se realiza o acontece.

**Expediente:** conjunto de documentos recibidos o generados en una unidad u organización relacionados a un mismo asunto.

**Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y mantener algo bajo control. Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. Tiene como objetivo primordial el maximizar los resultados, desarrollar los mecanismos para mantener el desempeño y mejorarlo.

**Herramienta:** elemento diseñado y elaborado para facilitar o hacer posible la realización de una tarea.

**Hoja electrónica:** es una hoja de cálculo diseñada a través de programas de computación, que permite la manipulación, almacenamiento, operación y filtrado de datos dispuestos en filas y columnas. La intersección de filas y columnas se conoce como celdas o campos.

**Honestidad:** cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad

**Idoneidad:** adecuación que existe entre las características de una persona y la función, actividad o puesto de trabajo que debe desempeñar. revela a alguien conveniente, apto, capaz, útil, apropiado, adecuado, que tiene ciertas condiciones para desempeñar determinados cargos o funciones o realizar determinadas obras. Capacidad o capacitación para el desempeño de un cargo o función.

**Indicador:** magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

**Índice:** coeficiente que expresa la relación entre la cantidad y la frecuencia de un fenómeno o un grupo de fenómenos. Se utiliza para indicar la presencia de una situación que no puede ser medida en forma directa. Es una razón que se utiliza para medir los cambios relativos entre dos periodos. Lista ordenada de las materias o de las partes de un libro o de una publicación que aparece al principio de estos.

**Información:** conjunto de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

**Instrumento:** objeto simple o formado por una combinación de piezas y que es adecuado para un uso concreto, especialmente el que se usa para realizar operaciones manuales técnicas o delicadas. Medio que sirve para alcanzar un fin.

**Insumo:** el insumo es un bien o servicio consumible utilizado en el proceso productivo de otro bien o servicio.

**Integridad:** algo íntegro es una cosa que posee todas sus partes intactas o, dicho de una persona, hace referencia a un individuo correcto, educado, atento, probo e intachable.

**Inversión:** es la parte de la producción que no se destina al consumo inmediato sino a la producción de nuevos bienes o servicios. Supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro.



**Mercado de recursos humanos:** es aquel en donde los individuos intercambian servicios de trabajo, los que compran servicios de trabajo son las empresas o empleadores de la economía. Estos configuran la demanda de trabajo. Los que venden servicios de trabajo son los trabajadores y ellos conforman la oferta de trabajo. La interacción de demanda y oferta de trabajo determina los salarios que se pagan en la economía.

**Mercado laboral:** es aquel en donde los individuos intercambian servicios de trabajo, los que compran servicios de trabajo son las empresas o empleadores de la economía. Estos configuran la demanda de trabajo. Los que venden servicios de trabajo son los trabajadores y ellos conforman la oferta de trabajo. La interacción de demanda y oferta de trabajo determina los salarios que se pagan en la economía.

**Método:** conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado. Formas de realizar las tareas, los procesos y los procedimientos.

**Mitigar:** reducir o disminuir algo.

**Nombre comercial:** es el signo distintivo o expresión que identifica la actividad empresarial en el mercado y sirve para distinguir la empresa de otras que desarrollen actividades idénticas o similares. El Nombre Comercial puede coincidir o no con la denominación social de una identidad.

**Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que se deben desarrollar y cumplir.

**Operación:** es el elemento mínimo en la ejecución de un procedimiento. Son cada uno de los pasos o acciones -físicas o mentales- que es necesario ejecutar para aplicar un procedimiento.

**Parámetro:** valor, límite o referencia imprescindible y orientativo para lograr evaluar o valorar una determinada situación.

**Patrimonio humano:** conjunto personas que laboran para una determinada empresa u organización.

**Ponderación:** atribuir un peso o valor proporcional a un elemento de un conjunto en base a un criterio preestablecido. Contrapesar, equilibrar.

**Programa de computación:** conjunto de instrucciones que una vez ejecutadas realizarán una o varias tareas en una computadora. Sin programas, estas máquinas no pueden funcionar. Al conjunto general de programas, se le denomina software, que más genéricamente se refiere al equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora digital.

**Proyecto:** proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

**Proyecto de inversión:** conjunto de inversiones, insumos y actividades diseñadas con el fin de eliminar o reducir varias restricciones del desarrollo, para lograr productos, servicios o beneficios en términos del aumento de la productividad y del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios.

**Recurso:** un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.

**Responsabilidad:** autoridad sobre algo, compromiso adquirido o delegación de funciones dentro de un proceso.

**Satisfacción laboral:** conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.

**Segmento de mercado:** dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

**Sentido de pertenencia:** sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como semejantes a él.

**Sitio Web:** conjunto documentos electrónicos o páginas web disponibles en una red informática, al que se accede mediante enlaces de hipertexto.

**Susplicacia:** sospecha, desconfianza, recelo.

**Tamizar:** depurar o pasar algo a través de un filtro. Escoger, elegir o apartar algo de acuerdo a sus características.

**Tarea:** conjunto de operaciones que ejecutadas por un individuo. Constituyen un puesto de trabajo

**Unidad administrativa:** puestos o grupos de puestos que desarrollan diversas funciones de carácter administrativo dentro de una organización o empresa.

**Ventaja competitiva:** diferencia positiva generada por una organización respecto de otras que participan en el mismo mercado, debido a una mejor gestión de sus recursos, o a procesos superiores, o a productos altamente diferenciados.

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Manual del Nuevo Empleado**

Actualizado al 22 de agosto de 2013

# **EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**



## **MANUAL DEL NUEVO EMPLEADO**



## ÍNDICE

BIENVENIDA .....	1
¿QUIÉNES SOMOS? .....	2
FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	3
MISIÓN .....	3
VISIÓN.....	3
VALORES.....	4
OBJETIVOS.....	6
ORGANIZACIÓN .....	7
CONTRATACIÓN.....	9
PERIODO DE PRUEBA.....	9
PRESTACIONES LABORALES .....	10
FORMAS Y DÍAS DE PAGO .....	12
BENEFICIOS ADICIONALES.....	12
JORNADA LABORAL.....	12
HORAS EXTRAS.....	13
HORARIOS DE ALMUERZO Y REFACCIÓN .....	13
ASUETOS.....	14
AUSENCIAS Y PERMISOS .....	14
UNIFORME.....	15



## **BIENVENIDA**

La empresa y el personal que en ella colabora quiere darle la más cordial bienvenida a su nuevo puesto de trabajo, en el que esperamos se sienta a gusto.

El principal objetivo de nuestra organización, es ofrecer al usuario un servicio de transporte de carga de la mejor calidad, garantizando la entrega íntegra y puntual de todas sus mercancías, por ello el compromiso personal de todos nuestros colaboradores es fundamental.

Estamos seguros de que su aportación contribuirá al éxito deseado para esta misión, y al desarrollo de valores como la honradez, seguridad, responsabilidad, puntualidad y calidad de servicio, que caracterizan nuestra forma de actuar.

Junto a éste manual, también se está entregando el Manual de Procedimientos y la Descripción Técnica de su puesto de trabajo, instrumentos que le proporcionarán la información básica para facilitar su integración en este nuevo entorno laboral.



## **¿QUIÉNES SOMOS?**

A finales de la década de los 70, el fundador de la Empresa de Transporte de Carga Internacional inició a importar desde Estados Unidos, una marca reconocida de alimentos instantáneos para su distribución en el mercado guatemalteco. La experiencia adquirida y los contactos y alianzas estratégicas establecidas a lo largo de años de trabajo, dieron origen a la idea de ofrecer el servicio de transporte e importación de mercaderías a empresas en el mercado nacional.

Nuestra empresa fue establecida en el año 1986 como un proveedor de servicios de importación y transporte de carga desde Estados Unidos de Norteamérica y China hacia Guatemala, por vías marítimas y aéreas, tanto de mercaderías para el comercio, así como de materias primas para la industria nacional, gestionando también la logística de entrega dentro del territorio nacional.

Nos apasiona entregar cada día nuestro mayor esfuerzo para brindar servicios de primera calidad, contribuyendo a generar desarrollo y prosperidad para nuestras familias, nuestra empresa, nuestros clientes y nuestro país.

La clave del éxito de nuestra empresa ha sido contar con un equipo de trabajo motivado, integrado por personas talentosas que entregan sus conocimientos y esfuerzo para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.





## **FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

La filosofía empresarial de la Empresa de Transporte de Carga Internacional se fundamenta en nuestra misión, visión, valores y objetivos. Estos elementos estratégicos definen lo que hacemos, lo que aspiramos ser, las creencias compartidas que guían las acciones de todos los integrantes de nuestro equipo de trabajo y los fines que deseamos alcanzar.

### **MISIÓN**

Somos una empresa sólida, confiable, innovadora y flexible, que brindamos a nuestros clientes el servicio y asesoramiento en logística de transportar ágilmente sus productos a un costo adecuado cumpliendo con normas de calidad y regulaciones de ley.

### **VISIÓN**

Ser la empresa familiar líder de Guatemala en servicios de asesoramiento en logística de transportar ágilmente los productos de nuestros clientes, cumpliendo con normas de calidad y regulaciones de ley, contando con un equipo de trabajo motivado, capaz de resolver cualquier reto que se presente en beneficio de nuestros clientes.



## **VALORES**

Los valores guían nuestro comportamiento y acciones necesarias para materializar la misión, visión y objetivos de la organización.

- **Confiabilidad**

Nuestros procedimientos de trabajo garantizan a nuestros clientes la recepción en perfecto estado de sus productos, en el tiempo y costo establecidos.

- **Integridad**

Establecemos relaciones sólidas fundamentadas en el valor de la integridad. Por esta razón, todos los integrantes de nuestro equipo de trabajo nos comportamos con honestidad y rectitud en todas nuestras actividades, fomentando la credibilidad de nuestros clientes.

- **Trabajo en equipo**

Coordinamos los esfuerzos de todos nuestros colaboradores en la búsqueda de cimentar el liderazgo y el éxito de nuestra organización y de nuestros clientes.



- **Eficiencia**

Maximizamos el aprovechamiento de los recursos y tiempo en todas nuestras operaciones para dar valor agregado a nuestro servicio.

- **Flexibilidad**

Nuestra experiencia y compromiso de brindar satisfacción a través de un servicio de excelente calidad, nos permite adaptarnos rápidamente a los cambios y brindar soluciones a medida de las necesidades de nuestros clientes.

- **Innovación**

Constantemente desarrollamos e implementamos nuevas ideas que mejoran la calidad de nuestro servicio y lo hacen más ágil, lo que nos permite ofrecer estándares de satisfacción cada vez mayores a nuestros clientes.

- **Calidad de servicio**

El servicio es la razón de ser de la Empresa de Transporte de Carga Internacional. Comprendemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes, por lo que nos esmeramos en brindarles satisfacción a través de servicios de la más alta calidad.



## **OBJETIVOS**

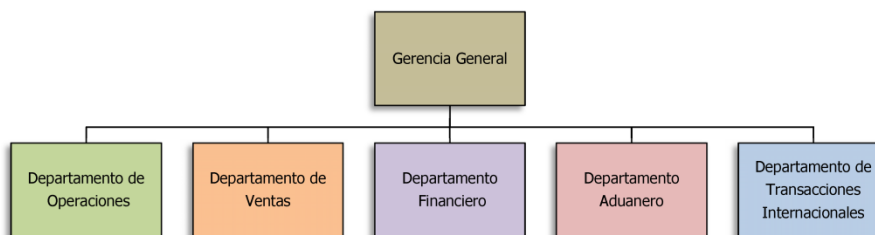
- Coordinar los esfuerzos de todo el personal para dar cumplimiento a nuestra misión y visión, observando un apego permanente a los valores institucionales.
- Tener un equipo de trabajo comprometido, motivado, eficiente y capacitado que brinde soluciones ágiles a las necesidades de nuestros clientes.
- Transportar los productos de nuestros clientes y gestionar su logística de entrega en el tiempo y costo acordados.
- Cumplir con la normas de calidad y regulaciones de ley, en cuanto al transporte e importación de mercaderías.



## **ORGANIZACIÓN**

La empresa se integra de la siguiente forma:

### **Organigrama General Empresa de transporte de carga internacional**



A continuación le presentamos una breve descripción de las actividades que realiza cada unidad, como parte de la organización de la Empresa de Transporte de Carga Internacional.

- **Gerencia General**

Planea, coordina, dirige y aprueba las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa. Evalúa, analiza y da seguimiento a los resultados generados por todos los departamentos que integran la organización



- **Departamento de Operaciones**

Clasifica la mercadería transportada y verifica que la documentación que acredita la propiedad de las mismas esté completa. Coordina su desembarque en los puertos y terminales de Guatemala.

- **Departamento de Ventas**

Traslada la información del pedido realizado por el cliente, realizar presupuestos de importación y mantener informado al cliente sobre el estado y ubicación de la mercadería en tránsito.

- **Departamento de Finanzas**

Mantiene los registros contables de todas las transacciones monetarias de la empresa, responsabilidades fiscales, planilla, prestaciones laborales y certificados de suspensión del IGSS.

- **Departamento de Aduanas**

Realiza los trámites aduanales exigidos para poder ingresar legalmente la mercadería a Guatemala.

- **Departamento de Transacciones Internacionales**

Se encarga de gestionar pagos a proveedores, cotizar y contratar los servicios almacenaje y fletes en el extranjero.



## **CONTRATACIÓN**

Todos los empleados están amparados por un contrato de trabajo que es plasmado por escrito, el cual contiene, en términos amplios, las cláusulas y estipulaciones particulares que regulan la prestación de servicios y en el que se consignan las condiciones de contratación y constan las firmas del empleado y del representante legal de la compañía.

## **PERIODO DE PRUEBA**

El período de prueba tendrá una prolongación de dos meses. Durante éste periodo, el empleado tendrá la oportunidad de demostrar su aptitud para desempeñar el puesto para el que fue contratado. Si al finalizar el periodo de prueba, existe inconformidad por parte de la empresa o el empleado, el contrato podrá finiquitarse de manera unilateral.



## PRESTACIONES LABORALES

La ley garantiza el goce de las siguientes prestaciones laborales:

- **Bono 14**

Equivale a un 100% de su sueldo o proporcional a la cantidad de meses laborados para los empleados con menos de un año de servicio, pagadero en la primera quincena del mes de julio de cada año.

- **Aguinaldo**

Equivale a un 100% de su sueldo o proporcional a la cantidad de meses laborados para los empleados con menos de un año de servicio, pagadero en la primera quincena del mes de diciembre de cada año.

- **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)**

Para que sus trabajadores tengan derecho a recibir los beneficios otorgados por el IGSS la empresa cumple con el pago mensual de la cuota patronal, equivalente al 10.47% sobre su planilla de sueldos, más un 4.83% que es deducido del sueldo mensual de cada trabajador.

Los Certificados de Trabajo, necesarios para recibir atención en el IGSS, son extendidos por el Departamento Financiero y deben ser solicitados con un día de anticipación. En caso de emergencia, se extenderán inmediatamente. El Departamento Financiero





- **Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA)**

Todos nuestros colaboradores tienen derecho a disfrutar de los parques recreativos del IRTRA gracias al aporte realizado por la empresa, correspondiente al 1% sobre el monto total de la planilla mensual.

Para tener acceso las instalaciones del IRTRA es necesario contar con el carné correspondientes. El trámite para obtener o renovar el carné es realizado por la empresa al cumplirse los dos primeros meses de relación laboral con el empleado.

- **Vacaciones**

Al finalizar cada año continuo de trabajo, tendrá derecho 15 días hábiles de vacaciones con goce de sueldo, pagaderos al inicio del periodo vacacional.



## **FORMAS Y DÍAS DE PAGO**

La empresa realiza el pago de sueldos a través de transferencias electrónicas a cuentas monetarias a nombre de cada uno de sus empleados en el Banco designado para el efecto. Si el colaborador no tiene cuenta registrada en dicha institución bancaria, el departamento financiero se encargará de realizar el trámite de apertura.

El sueldo establecido es mensual, pagadero quincenalmente. Como días de pago se establecen los 13 y 28 de cada mes, si estas fechas corresponden a días no hábiles el pago se traslada al día hábil inmediato anterior.

## **BENEFICIOS ADICIONALES**

La empresa brinda a sus empleados un área de parqueo gratuito ubicada a un costado de las instalaciones. También cuenta con un área de cafetería especialmente acondicionada.

## **JORNADA LABORAL**

La semana laboral de todos los empleados es de lunes a viernes en horarios de 8:00 a 12:30 horas y de 13:00 a 16:00 horas.



## **HORAS EXTRAS**

La empresa pagará horas extras a todos aquellos colaboradores que por justificada razón han tenido que incurrir en tiempo adicional para la finalización de sus tareas, este reconocimiento se hace una vez que este sobrepase la jornada ordinaria acumulativa de 44 horas semanales establecida por ley.

Para que el pago pueda hacerse efectivo, las horas extras deben ser autorizadas por el Gerente General. No se entenderá por horas extras el tiempo que el colaborador voluntariamente permanezca en las instalaciones de la empresa fuera del horario designado para la jornada laboral.

## **HORARIOS DE ALMUERZO Y REFACCIÓN**

El horario de almuerzo para todos los colaboradores es de 12:30 a 13:00 horas. Así mismo, se otorga el derecho de tomar 15 minutos para refaccionar en la mañana y en la tarde en horario definido por el Gerente de cada departamento.

La empresa dispone de un área específica dentro de las instalaciones de la empresa, equipada con mesas, sillas, refrigeradora, hornos microondas y cafetera que pueden ser utilizadas por todo el personal durante el horario de refacción y/o almuerzo.



## **ASUETOS**

Todos los empleados tendrán derecho a gozar de los siguientes asuetos:

- 1 de enero.
- Miércoles Santo.
- Jueves Santo.
- Viernes Santo.
- 1 de mayo.
- 30 de junio.
- 15 de agosto.
- 15 de septiembre.
- 20 de octubre.
- 1 de noviembre.
- 24 de diciembre.
- 25 de diciembre.
- 31 de diciembre.

## **AUSENCIAS Y PERMISOS**

Los permisos para ausentarse de sus labores deben solicitarse con, al menos, tres días de anticipación. Las ausencias imprevistas deben justificarse plenamente.



## **UNIFORME**

Todo el personal debe portar el uniforme designado por la empresa durante toda la jornada laboral. La empresa proporciona dos juegos completos de uniformes a cada empleado compuestos de un chaleco negro, una camisa o blusa celeste y un pantalón negro.

Su jefe inmediato se encargará de coordinar el procedimiento de toma de medidas y hacer entrega de los mismos tan pronto sean recibidos del proveedor.



**EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL  
MANUAL DEL NUEVO EMPLEADO  
GUATEMALA, 22 DE AGOSTO DE 2013**



**Anexo 2**  
**Costos del proceso actual**

**Costos del proceso actual, utilizando fuentes internas de reclutamiento  
Guatemala, año 2013**

Descripción	Participación estimada de candidatos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Proceso de reclutamiento</b>				
Determinación de requisitos		2 horas hombre	Q50.00	Q100.00
Redacción de anuncio para cartelera		2 horas hombre	Q50.00	Q100.00
Reproducción de anuncio para cartelera		1 página	Q15.00	Q15.00
Citar a candidatos para proceso de selección	5 candidatos	0.016 horas hombre	Q12.50	Q1.00
<b>Costo de reclutamiento</b>				<b>Q215.00</b>
<b>Proceso de selección</b>				
Entrevistas de selección		1 horas hombre	Q50.00	Q150.00
Análisis de resultados	3 candidatos	0.5 horas hombre	Q50.00	Q75.00
<b>Costo de selección</b>				<b>Q225.00</b>
<b>Proceso de inducción</b>				
Inducción a la empresa		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Inducción al departamento		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Inducción puesto de trabajo		40 horas hombre	Q12.50	Q500.00
<b>Costo de inducción</b>				<b>Q550.00</b>
<b>Costo total del proceso</b>				<b>Q990.00</b>

**Nota:** Costo de horas hombre estimadas a partir del sueldo mensual (Gerente de departamento - Q12,000 y Personal operativo promedio - Q3,000) dividido entre 240 horas (8 horas por 30 días).



**Costos del proceso actual, utilizando fuentes externas de reclutamiento  
Guatemala, año 2013**

Descripción	Participación estimada de candidatos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Proceso de reclutamiento</b>				
Determinación de requisitos		2 horas hombre	Q50.00	Q100.00
Redacción de anuncio para cartelera		2 horas hombre	Q50.00	Q100.00
Reproducción de anuncio para cartelera		1 páginas	Q15.00	Q15.00
Revisión de expedientes	5 candidatos	1 horas hombre	Q12.50	Q62.50
Redacción y publicación de anuncios en internet		1 hora hombre	Q50.00	Q50.00
Revisión de expedientes	10 candidatos	0.25 horas hombre	Q12.50	Q31.25
Citar a candidatos para proceso de selección	5 candidatos	0.016 horas hombre	Q12.50	Q1.00
<b>Costo de reclutamiento</b>				<b>Q359.75</b>
<b>Proceso de selección</b>				
Verificación de referencias laborales		0.25 horas hombre	Q12.50	Q15.63
Verificación de referencias personales		0.25 horas hombre	Q12.50	Q15.63
Entrevista de selección	5 candidatos	1 horas hombre	Q50.00	Q250.00
Pruebas psicométricas		4 horas hombre	Q50.00	Q1,000.00
Análisis de resultados		1 horas hombre	Q50.00	Q250.00
<b>Costo de selección</b>				<b>Q1,531.25</b>
<b>Proceso de inducción</b>				
Inducción a la empresa		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Inducción al departamento		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Inducción al puesto de trabajo		40 horas hombre	Q12.50	Q500.00
<b>Costo de inducción</b>				<b>Q550.00</b>
<b>Costo total del proceso</b>				<b>Q2,441.00</b>

**Nota:** Costo de horas hombre estimadas a partir del sueldo mensual (Gerente de departamento - Q12,000 y Personal operativo promedio - Q3,000) dividido entre 240 horas (8 horas por 30 días).

**Anexo 3**  
**Costos del proceso propuesto (escenario 1)**

## Costos del proceso propuesto (escenario 1) Guatemala, año 2013

Descripción	Participación estimada de candidatos	Cantidad por candidato	Costo unitario	Costo total
<b>Proceso de reclutamiento</b>				
Elaborar requisición de personal		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Reproducir requisición de personal		2 páginas	Q0.15	Q0.30
Autorizar requisición de personal		0.25 hora hombre	Q200.00	Q50.00
Elaborar descriptor del puesto		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Reproducir descriptor del puesto		1 página	Q0.15	Q0.15
Elaborar memorándum		0.083 hora hombre	Q50.00	Q4.17
Reproducir y distribuir memorándum		5 páginas	Q0.15	Q0.75
Elaborar anuncio para cartelera		0.083 hora hombre	Q50.00	Q4.17
Reproducir anuncio para cartelera		1 página	Q0.15	Q0.15
Integración de expedientes		10 candidatos	0.017 hora hombre	Q12.50
Citar a candidatos para proceso de selección	0.017 hora hombre		Q12.50	Q2.08
<b>Costo de reclutamiento</b>				<b>Q101.35</b>
<b>Proceso de selección</b>				
Reproducir solicitud de empleo	10 candidatos	3 páginas	Q0.15	Q4.50
Solicitar a candidatos completar solicitud de empleo		0.017 hora hombre	Q12.50	Q2.08
Reproducir guía de entrevista inicial		3 páginas	Q0.15	Q4.50
Entrevista inicial	5 candidatos	0.25 hora hombre	Q12.50	Q31.25
Elaborar prueba de conocimientos		1 hora hombre	Q50.00	Q50.00
Reproducir prueba de conocimientos	3 candidatos	3 páginas	Q0.15	Q2.25
Reproducir guía de entrevista final		3 páginas	Q0.15	Q1.35
Entrevista final		0.5 hora hombre	Q50.00	Q75.00
Reproducir tabla de análisis de resultados	3 candidatos	1 página	Q0.15	Q0.45
Análisis de resultados		0.25 hora hombre	Q50.00	Q37.50
<b>Costo de selección</b>				<b>Q208.88</b>
<b>Proceso de inducción</b>				
Reproducir Manual del nuevo empleado		17 páginas	Q0.15	Q2.55
Reproducir Descriptor del Puesto		1 página	Q0.15	Q0.15
Reproducir Manual de procedimientos		50 páginas	Q0.15	Q7.50
Encuadernación del Manual del nuevo empleado		1 encuadernado	Q10.00	Q10.00
Encuadernación del Manual de procedimientos		1 encuadernado	Q10.00	Q10.00
Bienvenida y documentación		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Inducción a la empresa		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Inducción al departamento		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Inducción al puesto de trabajo		8 horas hombre	Q12.50	Q100.00
<b>Costo de inducción</b>				<b>Q180.20</b>
<b>Costo total del proceso</b>				<b>Q490.43</b>

**Nota:** Costo de horas hombre estimadas a partir del sueldo mensual (Gerente de departamento - Q12,000 y Personal operativo promedio - Q3,000) dividido entre 240 horas (8 horas por 30 días).

**Anexo 4**  
**Costos del proceso propuesto (escenario 2)**

## Costos del proceso propuesto (escenario 2)

Guatemala, año 2013

Descripción	Participación estimada de candidatos	Cantidad por candidato	Costo unitario	Costo total
<b>Proceso de reclutamiento</b>				
Elaborar requisición de personal		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Reproducir requisición de personal		2 páginas	Q0.15	Q0.30
Autorizar requisición de personal		0.25 hora hombre	Q200.00	Q50.00
Elaborar descriptor del puesto		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Reproducir descriptor del puesto		1 página	Q0.15	Q0.15
Elaborar memorándum		0.083 hora hombre	Q50.00	Q4.17
Reproducir y distribuir memorándum		5 páginas	Q0.15	Q0.75
Elaborar anuncio para cartelera		0.083 hora hombre	Q50.00	Q4.17
Reproducir anuncio para cartelera		1 página	Q0.15	Q0.15
Consultar y contactar candidatos encontrados en base de datos		1 hora hombre	Q12.50	Q12.50
Redactar y publicar de anuncios en internet		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Reproducir guía de depuración de aplicaciones	50 candidatos	5 páginas	Q0.15	Q0.75
Realizar depuración de aplicaciones		0.017 hora hombre	Q12.50	Q10.42
Reproducir guía de entrevista de preselección	30 candidatos	1 página	Q0.15	Q4.50
Realizar entrevista de preselección		0.033 hora hombre	Q12.50	Q12.50
Reproducir guía de chequeo de expedientes		1 página	Q0.15	Q2.25
Recepción de expedientes y revisión con guía de chequeo	15 candidatos	0.017 hora hombre	Q12.50	Q3.13
Integración de expedientes		0.017 hora hombre	Q12.50	Q3.13
Citar a candidatos para proceso de selección		0.017 hora hombre	Q12.50	Q3.13
<b>Costo de reclutamiento</b>				<b>Q161.98</b>
<b>Proceso de selección</b>				
Reproducir solicitud de empleo		3 páginas	Q0.15	Q6.75
Solicitar a candidatos completar solicitud de empleo	15 candidatos	0.017 hora hombre	Q12.50	Q3.13
Reproducir guía de preselección de candidatos		3 páginas	Q0.15	Q6.75
Preseleccionar candidatos		0.017 hora hombre	Q12.50	Q3.13
Reproducir guía de entrevista inicial	10 candidatos	3 páginas	Q0.15	Q4.50
Entrevista inicial		0.25 hora hombre	Q12.50	Q31.25
Formulario de verificación de ref. laborales		2 páginas	Q0.15	Q2.40
Verificación de referencias laborales	8 candidatos	0.25 hora hombre	Q12.50	Q25.00
Formulario de verificación de ref. personales		1 página	Q0.15	Q1.20
Verificación de referencias personales		0.08 hora hombre	Q12.50	Q8.00
Elaborar prueba de conocimientos	5 candidatos	1 horas hombre	Q50.00	Q50.00
Reproducir prueba de conocimientos		3 páginas	Q0.15	Q2.25
Aplicación de pruebas psicométricas		1 batería de pruebas	Q560.00	Q1,680.00
Reproducir guía de entrevista final	3 candidatos	3 páginas	Q0.15	Q1.35
Entrevista final		0.5 horas hombre	Q50.00	Q75.00
Reproducir tabla de análisis de resultados		1 página	Q0.15	Q0.45
Análisis de resultados		0.25 hora hombre	Q50.00	Q37.50
<b>Costo de selección</b>				<b>Q1,938.65</b>
<b>Proceso de inducción</b>				
Reproducir Manual del nuevo empleado		17 páginas	Q0.15	Q2.55
Reproducir Descriptor del Puesto		1 página	Q0.15	Q0.15
Reproducir Manual de procedimientos		50 páginas	Q0.15	Q7.50
Encuadernación del Manual del nuevo empleado		1 encuadernado	Q10.00	Q10.00
Encuadernación del Manual de procedimientos		1 encuadernado	Q10.00	Q10.00
Bienvenida y documentación		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Inducción a la empresa		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Inducción al departamento		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Inducción al puesto de trabajo		8 horas hombre	Q12.50	Q100.00
<b>Costo de inducción</b>				<b>Q180.20</b>
<b>Costo total del proceso</b>				<b>Q2,280.83</b>

**Nota:** Costo de horas hombre estimadas a partir del sueldo mensual (Gerente de departamento - Q12,000 y Personal operativo promedio - Q3,000) dividido entre 240 horas (8 horas por 30 días).

**Anexo 5**  
**Costos del proceso propuesto (escenario 3)**

## Costos del proceso propuesto (escenario 3) Guatemala, año 2013

Descripción	Participación estimada de candidatos	Cantidad por candidato	Costo unitario	Costo total
<b>Proceso de reclutamiento</b>				
Elaborar requisición de personal		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Reproducir requisición de personal		2 páginas	Q0.15	Q0.30
Autorizar requisición de personal		0.25 hora hombre	Q200.00	Q50.00
Elaborar descriptor del puesto		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Reproducir descriptor del puesto		1 página	Q0.15	Q0.15
Elaborar memorándum		0.083 hora hombre	Q50.00	Q4.17
Reproducir y distribuir memorándum		5 páginas	Q0.15	Q0.75
Elaborar anuncio para cartelera		0.083 hora hombre	Q50.00	Q4.17
Reproducir anuncio para cartelera		1 página	Q0.15	Q0.15
Consultar y contactar candidatos encontrados en base de datos		1 hora hombre	Q12.50	Q12.50
Redactar y publicar de anuncios en internet		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Diseñar anuncio para periódico		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Publicar anuncio en periódico		1 anuncio	Q6,527.36	Q6,527.36
Reproducir guía de depuración de aplicaciones		10 páginas	Q0.15	Q1.50
Realizar depuración de aplicaciones	100 candidatos	0.017 hora hombre	Q12.50	Q20.83
Reproducir guía de entrevista de preselección		1 página	Q0.15	Q7.50
Realizar entrevista de preselección	50 candidatos	0.033 hora hombre	Q12.50	Q20.83
Reproducir guía de chequeo de expedientes		1 página	Q0.15	Q3.00
Recepción de expedientes y revisión con guía de chequeo		0.017 hora hombre	Q12.50	Q4.17
Integración de expedientes	20 candidatos	0.017 hora hombre	Q12.50	Q4.17
Citar a candidatos para proceso de selección		0.017 hora hombre	Q12.50	Q4.17
<b>Costo de reclutamiento</b>				<b>Q6,728.21</b>
<b>Proceso de selección</b>				
Reproducir solicitud de empleo		3 páginas	Q0.15	Q9.00
Solicitar a candidatos completar solicitud de empleo		0.017 hora hombre	Q12.50	Q4.17
Reproducir guía de preselección de candidatos		3 páginas	Q0.15	Q9.00
Preseleccionar candidatos	20 candidatos	0.017 hora hombre	Q12.50	Q4.17
Reproducir guía de entrevista inicial		3 páginas	Q0.15	Q4.50
Entrevista inicial	10 candidatos	0.25 hora hombre	Q12.50	Q31.25
Formulario de verificación de ref. laborales		2 páginas	Q0.15	Q2.40
Verificación de referencias laborales		0.25 hora hombre	Q12.50	Q25.00
Formulario de verificación de ref. personales		1 página	Q0.15	Q1.20
Verificación de referencias personales		0.08 hora hombre	Q12.50	Q8.00
Elaborar prueba de conocimientos		1 horas hombre	Q50.00	Q50.00
Reproducir prueba de conocimientos	5 candidatos	3 páginas	Q0.15	Q2.25
Aplicación de pruebas psicométricas		1 batería de pruebas	Q560.00	Q1,680.00
Reproducir guía de entrevista final		3 páginas	Q0.15	Q1.35
Entrevista final	3 candidatos	0.5 horas hombre	Q50.00	Q75.00
Reproducir tabla de análisis de resultados		1 página	Q0.15	Q0.45
Análisis de resultados		0.25 hora hombre	Q50.00	Q37.50
<b>Costo de selección</b>				<b>Q1,945.23</b>
<b>Proceso de inducción</b>				
Reproducir Manual del nuevo empleado		17 páginas	Q0.15	Q2.55
Reproducir Descriptor del Puesto		1 página	Q0.15	Q0.15
Reproducir Manual de procedimientos		50 páginas	Q0.15	Q7.50
Encuadernación del Manual del nuevo empleado		1 encuadernado	Q10.00	Q10.00
Encuadernación del Manual de procedimientos		1 encuadernado	Q10.00	Q10.00
Bienvenida y documentación		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Inducción a la empresa		0.5 hora hombre	Q50.00	Q25.00
Inducción al departamento		0.25 hora hombre	Q50.00	Q12.50
Inducción al puesto de trabajo		8 horas hombre	Q12.50	Q100.00
<b>Costo de inducción</b>				<b>Q180.20</b>
<b>Costo total del proceso</b>				<b>Q8,853.64</b>

**Nota:** Costo de horas hombre estimadas a partir del sueldo mensual (Gerente de departamento - Q12,000 y Personal operativo promedio - Q3,000) dividido entre 240 horas (8 horas por 30 días).