

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

**“PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE  
PERSONAL PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL  
AVANCE DE LAS CIENCIAS SOCIALES (AVANCSO),  
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL.”**

**TESIS**

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

**ELIGIO FEDERICO PIXTÚN MARTÍN**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, MARZO DE 2015**

**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 Roldán
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 EXÁMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración – Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

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

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIO:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
EXAMINADOR:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 12 de junio 2014

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

Me dirijo a usted, informándole que fui designada para asesorar el trabajo de tesis del estudiante de Administración de Empresas: Eligio Federico Pixtún Martín, carné universitario número: 2000-14557, en la elaboración de la tesis titulada: **"PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL AVANCE DE LAS CIENCIAS SOCIALES (AVANCSO), UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL."**

El trabajo de tesis cumple con los requisitos solicitados por la facultad, por lo que dictamino sea presentado para su discusión en el examen privado de tesis, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez

Colegiado No. 14,647



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
NUEVE DE ABRIL DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 304-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de octubre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL AVANCE DE LAS CIENCIAS SOCIALES (AVANCSO), UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ELIGIO FEDERICO PIXTÚN MARTÍN**, autorizándose su impresión.

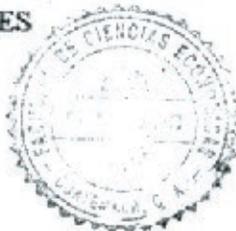
Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. JOSE VOLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



Ingrid  
MORALES

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Gracias señor por todas las bendiciones y por toda la fuerza que me das día con día su sabiduría y misericordia.

### **A MIS PADRES**

Catalina Carrillo y Eligio Pixtún, gracias por su amor, sacrificios, consejos, bendiciones y apoyo que me han brindado en toda mi vida.

### **A MIS HERMANOS**

Doris Lucrecia y Jorge Raúl para que compartan conmigo este logro que también es de ellos y sirva para animarlos a seguir adelante.

### **A MI SOBRINA**

Hellen Ruby Pixtún Martín que este logro sea un ejemplo para ella.

### **A LA UNIVERSIDAD**

Casa de estudios de donde egreso orgulloso de pertenecer a ella que con su equipo de docentes me han dado el conocimiento profesional, porque se requiere de dedicación, esfuerzo, perseverancia y sacrificio decir que el día de hoy he culminado mis estudios aquí.

### **A MIS AMIGOS**

Al equipo Elite conformado por; Blanca, Nubar, Alex, Max, Lester, Deyby, Ludim, Héctor gracias por compartir gratos momentos.

### **AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

Héctor Rolando por su apoyo en esta etapa.

## ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Institución	01
1.2 Institución investigativa	01
1.3 Administración	01
1.4 Proceso administrativo	02
1.4.1 planeación	02
1.4.1.1 Misión	02
1.4.1.2 Visión	03
1.4.1.3 Objetivos organizacionales	03
1.4.1.4 Normas y reglamentos	03
1.4.2 Organización	03
a) Estructura organizacional	03
b) Organigrama	04
1.4.3 Integración	04
1.4.3.1 Procesos de la gestión del talento humano	04
1.4.3.2 Proceso de admisión de personas	05
a) Captación de personal	06
• Porque es importante	06
• Requisición de personal	06
• Fuentes de reclutamiento	07
• Investigación interna de captación	07
• Investigación externa de captación	08
• Técnicas de reclutamiento externo	09

Contenido	Página
b) Selección de personal	10
• Técnicas de selección	10
• Tabla de selección de personal	12
1.4.3.3 Proceso de aplicación de personas	13
1.4.3.4 Orientación de las personas	13
a) Inducción general	14
b) Inducción específica	14
1.4.3.5 Índices de rotación de personal	15
1.4.3.6 Índice de ausentismo	16

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA ASOCIACIÓN PARA EL AVANCE DE LAS CIENCIAS SOCIALES (AVANCSO)**

2.1 Metodología de la investigación	17
2.2 Antecedentes de la institución	18
2.3 Proceso de reclutamiento de personal en AVANCSO	18
a) Fuentes de reclutamiento utilizado	19
b) Técnicas de reclutamiento utilizado	22
2.4 Proceso de selección de personal	23
a) Bases para la selección de personal	23
b) Requerimientos de personal utilizados	26
c) Técnicas de selección	27
2.5 Proceso de inducción	28
a) Inducción a la organización	28
b) Normas y reglamentos	31
c) Manual de bienvenida	32
2.6 Análisis de rotación de personal	33
2.7 Análisis del ausentismo en Avancso	34

Contenido	Página
2.8 Costos estimados de admisión de personal	35
a) El proceso y costo de reclutamiento de personal	35
b) El proceso y costo de selección de personal	36
c) El proceso y costo de inducción de personal	37
2.9 Análisis y discusión de resultados	38

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL AVANCE DE LAS CIENCIAS SOCIALES (AVANCSO)**

3.1 Justificación de la propuesta	40
3.2 Objetivos de la propuesta	40
3.3 Proceso de reclutamiento	41
3.3.1 Políticas de reclutamiento	41
3.3.2 Etapas del reclutamiento	42
3.4 Proceso de selección	58
3.4.1 Políticas de selección	58
3.4.2 Etapas de la selección	59
3.5 Proceso de inducción	79
3.5.1 Políticas de inducción	79
3.6 Primera fase inducción a la organización	80
3.6.1 Historia de Avancso	81
3.6.2 Fundamentación filosófica de Avancso	84
3.6.3 Valores de AVANCSO	86
3.6.4 Estructura organizacional de Avancso	87
3.6.5 Normas y reglamentos	87
3.6.6 Manual de bienvenida	88

Contenido	Página
3.7 Segunda fase presentación con los directivos, compañeros y recorrido por las instalaciones	89
3.8 Tercera fase inducción al puesto de trabajo	89
3.9 Cuestionario de evaluación del proceso de inducción	90
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	101

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Costos de reclutamiento de personal	36
2	Costos de selección de personal	37
3	Costos en el proceso de inducción	38
4	Inversión de pruebas psicológicas	66
5	Plan de acción proceso de admisión e inducción de personal	94
6	Presupuesto actual del plan de acción	96
7	Costo de admisión e inducción de personal	96

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Los seis procesos de gestión del talento humano	05
2	Ha aplicado a una vacante a través del reclutamiento interno	19
3	Estuvo involucrado en un proceso de reclutamiento	20
4	Promoción dentro de la organización	21
5	Documentos solicitados para aplicar a la plaza vacante	21
6	Como se entero de la plaza vacante	22
7	Verificación de la información proporcionada en la hoja de vida	24
8	Usted al trabajar en AVANCSO llenó solicitud de empleo	25
9	Requisitos indispensables para ocupar el puesto	26
10	Le aplicaron pruebas psicométricas	27
11	Conoce los antecedentes y la historia	28
12	Información sobre atribuciones y responsabilidades del puesto	29
13	Al ingresar a trabajar recibió inducción	30
14	Conoce el reglamento interno	31
15	Material didáctico proporcionado durante la inducción	32
16	Ha recibido capacitación	33
17	Proceso de reclutamiento de personal	43
18	Proceso de selección de personal	60
19	Organigrama general de AVANCSO	87

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Formato perfil de puestos	44
2	Formato descriptor de puestos	45
3	Formato requerimiento de personal	47
4	Formato base de datos	50
5	Formato referencias de candidatos	52
6	Formato anuncio de periódico	53
7	Formato solicitud de empleo	55
8	Formato entrevista inicial o preliminar	61
9	Formato referencias laborales y personales	63
10	Formato cotización de pruebas psicométricas	67
11	Formato información material psicométrico	68
12	Formato guía de entrevista	70
13	Formato entrevista de selección	71
14	Formato evaluación de entrevista	73
15	Formato decisión de selección de personal	74
16	Formato informe de entrevista	75
17	Formato contrato laboral de trabajo	77
18	Formato proceso de inducción para AVANCSO	80
19	Formato evaluación de inducción	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Cuestionario para acopio de datos	102
2	Guía de entrevista al Coordinador Administrativo	104

## INTRODUCCIÓN

El presente documento, es resultado de la investigación de gestión del talento humano en la fase de admisión y orientación de personas, el cual brinda las directrices para la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción. Tiene como finalidad hacer más eficiente el suministro de empleados a la Asociación, al mismo tiempo la inducción que es parte fundamental en la integración y adaptación del personal nuevo que ingresa a la organización.

El tema principal del estudio radica en el análisis del proceso de admisión e inducción de personal en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO) el cuál carece de instrumentos técnicos importantes para la admisión de personal que la organización necesita para contratar a los mejores candidatos, tales como: pruebas técnicas, la realización de una estructura de entrevista, formulario de requerimiento de personal, solicitud de empleo, así también la falta de un proceso formal de inducción, entre otros.

En este sentido la Asociación requiere que su personal se desempeñe eficientemente y permita encausar el potencial en la misma dirección de los objetivos de la organización desde su incorporación, por lo tanto, se propone un proceso de admisión e inducción de personal con el fin primordial de ayudar al proceso de reclutamiento, selección e inducción y la integración del nuevo personal a la institución.

El estudio y la propuesta se desarrollan en tres capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se delimita la parte teórica de la investigación la cual permite al lector familiarizarse con los temas específicos y los conceptos básicos utilizados en la admisión e inducción de personas.

El capítulo II, incluye los antecedentes de la Asociación, situación actual del proceso de admisión e inducción, metodología utilizada y se analizan los resultados del diagnóstico realizado en la Asociación para conocer la situación actual y de esta forma averiguar las necesidades que existen en la misma para implementar un proceso de admisión e inducción de personal que ayude a obtener mejores resultados en sus etapas.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta del proceso de admisión e inducción de personal para la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO) en el cual se describen lineamientos técnicos e instrumentos para aplicar en las etapas correspondientes, así también la inclusión del manual de bienvenida como instrumento de apoyo para mejorar el proceso de inducción.

Finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones, bibliografía y los correspondientes anexos que sustentan la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

A continuación se presentan los planteamientos teóricos necesarios para la realización del trabajo de tesis, los cuales sirven de base y fundamentan la investigación

### **1.1 Institución**

Dentro del ámbito de las organizaciones tanto académicas, comerciales como de investigación y otras, podemos entender como institución un organismo público o privado que ha sido fundado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social.

### **1.2 Institución investigativa**

Cabe destacar que una investigación, en especial en el campo científico, es un proceso sistemático en el que se recogen o se obtienen datos a partir de un plan preestablecido que, una vez interpretados, modificarán o añadirán conocimientos a los ya existente, organizando los conocimientos existentes relacionados con el estudio.

De acuerdo a lo antes expresado, se puede decir que una institución investigativa desarrolla investigación en la búsqueda de conocimientos o de soluciones a ciertos problemas, por lo que se puede decir que son organizaciones o asociaciones sin fines de lucro en algunos casos y su objetivo esencial es dar aporte a la sociedad a través de investigaciones relevantes sobre problemas de interés nacional que involucran a sectores populares y temas que por años siguen vigentes en el país.

### **1.3 Administración**

“Como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital”. (6:3)

La administración es primordial para el logro de los objetivos organizacionales mediante la adecuada coordinación de los recursos que posee la empresa y la colaboración de todos, a través de la administración se planea se integra el proceso que conlleva al desenvolvimiento organizacional interno y externo del personal permitiendo programar sus actividades actuales y futuras en beneficio de la empresa para alcanzar mejores resultados y objetivos propuestos.

#### **1.4 Proceso administrativo**

Es importante para cualquier organización aplicar un proceso administrativo que asegure el correcto funcionamiento de todas sus fases y principalmente el recurso humano que permitan desempeñarse eficientemente de tal forma que es imprescindible lograr el conocimiento de tres funciones administrativas; planeación, organización e integración con el objetivo de crear las condiciones necesarias para obtener los resultados esperados en una gestión administrativa.

##### **1.4.1 Planeación**

“Implica crear una misión, visión y objetivos además de las acciones necesarias para alcanzarlos es decir optar entre diferentes cursos futuros de acción, por lo que es una parte fundamental de esta función administrativa”. (1:48)

Permitiendo encausar en una misma dirección las acciones que han de seguirse estableciendo los canales que habrán de orientarlo y la secuencia de operaciones para realizarlo tanto en tiempo y recursos financieros para su realización.

A continuación una serie de temas de planeación que ayudarán a tener una comprensión más detallada.

##### **1.4.1.1 Misión**

“Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir (1:53).

En resumen la misión debe responder a tres preguntas esenciales ¿Qué somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos?, por lo tanto esta debe enunciar la filosofía de la organización, misma que se les propuso derivado que no lo tenían establecido.

#### **1.4.1.2 Visión**

“Imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro” (1:55), proyectada en el tiempo y espacio la institución tomando en cuenta como desea mantenerse como alcanzar sus objetivos, aprovechar oportunidades, y proponerse retos a corto, mediano y largo plazo.

#### **1.4.1.3 Objetivos organizacionales**

Es el resultado deseado que pretende alcanzar en determinado periodo una entidad.

#### **1.4.1.4 Normas y reglamentos**

Es un conjunto de reglas de conducta a qué están sujetos los individuos. Para las organizaciones es importante el hecho de que sus colaboradores estén regidos por una guía que norma sus acciones en beneficio del clima organizacional laboral y de socialización interna.

#### **1.4.2 Organización**

“Supone el desarrollo de las tareas estructurales, procesos y recursos para que los objetivos de esta organización se cumplan con eficacia”. (6:106)

Es decir que consiste en la identificación, clasificación y agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, delegación de autoridad, estipulación de niveles jerárquicos dentro de la organización.

##### **a) Estructura organizacional**

“Desarrollar un entorno de trabajo claro, con tareas y responsabilidades que contribuyan a la actividad eficaz de una organización y dirigir el comportamiento

de las personas, grupos y departamentos para llevar a cabo los objetivos fijados por la organización”. (6:106)

La estructura organizativa busca asegurar que una organización posea la estructura apropiada y que trabaje eficazmente para resolver aquellos problemas internos y externos, ayuden a reflejar las líneas de autoridad y toma de decisiones.

### **b) Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o de una de sus áreas, además de la relaciones que guardan entre si todos los departamentos que integran la misma publicando como se encuentran organizados internamente.

### **1.4.3 Integración**

“Es la función administrativa que consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, inducción, ascenso, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas”. (5:378)

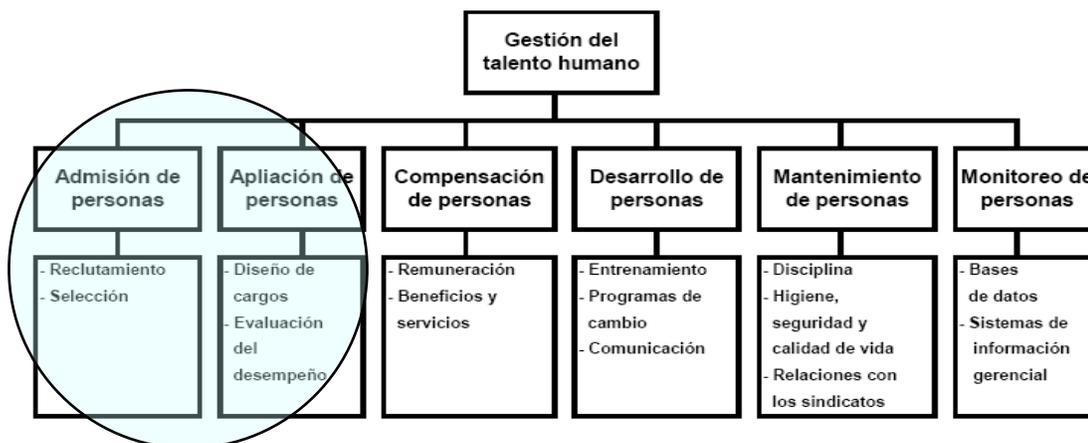
Todo este proceso conlleva una planificación adecuada que permita integrar al empleado al ambiente organizacional, y formal para establecer la manera en que se realizará cada una de las etapas hasta llegar al monitoreo de los colaboradores de la organización asegurando un eficiente proceso de administración del recurso humano.

#### **1.4.3.1 Procesos de la gestión del talento humano**

Los procesos de admisión de personas son fundamentales en cualquier organización, por lo tanto involucra una serie de etapas esenciales para el

desarrollo integró del nuevo colaborador y se adapte satisfactoriamente a la organización permitiendo el progreso de habilidades y capacidades en beneficio de la empresa para el efecto la siguiente gráfica que detalla las actividades de dicho proceso.

**Gráfica 1**  
**Los seis procesos de gestión del talento humano**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Año 2013

Según se puede observar de la gráfica anterior, la gestión del talento humano consta de seis procesos, debido a la naturaleza del estudio se enfocará en el primero y el segundo, siendo los siguientes: admisión de personas y aplicación de personas.

#### **1.4.3.2 Proceso de admisión de personas**

“constituye la ruta de acceso de éstas a la organización compuesto por las etapas de reclutamiento y selección; los que representan la puerta de entrada, a los candidatos capaces de aportar sus competencias laborales a las necesidades de la organización”. (3:82)

Es el primero de los procesos de gestión del talento humano constituye las actividades por medio de las cuales la organización incorpora personas a sus labores cotidianas.

### **a) Captación de personal**

El reclutamiento “es el proceso de establecer aquel conjunto de actividades centradas en la organización que tratan de promocionar y de contratar a los candidatos más apropiados”. (3:15)

Expresado en otras palabras, se refiere a interesar a los posibles candidatos para ocupar las vacantes de la empresa, constituye un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

- **¿Porque es importante?**

Cualquier organización necesita dirigirse y guiarse a través de un proceso de admisión de personal que le permita regirse bajo lineamientos técnicos y procedimientos que ayuden a seleccionar al candidato idóneo para el puesto nuevo o de reemplazo, siendo necesario realizar un proceso de reclutamiento, además es necesaria la aplicación eficiente de un proceso de admisión de personal en cualquier organización, debido a la importancia de elegir a los candidatos mejor calificados para cubrir las necesidades, tomar las mejores decisiones, registrar en forma ordenada el record de cada empleado y con ello, reducir la rotación de personal, facilitar su desempeño y desarrollo dentro de la organización.

Cabe resaltar que la operacionalización de cualquier proceso productivo en cualquier organización a pesar de contar con los últimos avances tecnológicos, siempre será necesario el recurso humano, siendo éste un elemento insustituible para el logro de los objetivos de la misma.

- **Requisición de personal**

El proceso de admisión de personal es importante que inicie cuando se tiene la necesidad de llenar una plaza nueva o reemplazo, el departamento donde surja la necesidad de personal solicitará en forma escrita dicho requerimiento, a través

de la requisición de personal que contendrá la información necesaria tomada del perfil y del descriptor del puesto incluyendo para ello, los requisitos mínimos exigidos por el puesto para facilitar el reclutamiento y la misma selección.

Es de suma importancia que la requisición de personal, sea llenada por el jefe inmediato, quien sabe exactamente las necesidades de la organización y las características del aspirante y en la medida que se aproxime mejor al perfil, facilitará el proceso de búsqueda.

- **Fuentes de reclutamiento**

Las empresas u organizaciones pueden hacer uso de las diferentes fuentes de reclutamiento que crean convenientes o el que se adapte a sus necesidades de presupuesto que se disponga, tipo de puesto, características del puesto y otros factores.

- **Investigación interna de captación**

“Se aplica a candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, que tienen posibilidades para promoverlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. (3:95)

El utilizar la fuente interna conlleva ventajas favorables para la empresa, es más económico debido a que se evita la utilización de medios externos así como el costo de inducir a un nuevo colaborador. Por otro lado es más rápido, porque se cuenta con el expediente del empleado dentro de los archivos de la empresa, haciendo más simple el proceso, lo que permite que él empleado pueda ser ubicado inmediatamente a su nuevo puesto, además el personal ve en ella la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

### **a. Banco de datos**

A los candidatos de procesos anteriores, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan las hojas de vida para utilizarlos en nuevos procesos.

### **b. Publicación de anuncios entre empresas**

Para dar a conocer las vacantes en cualquier organización se utilizan espacios en línea que permite a las personas encontrarse virtualmente. Las personas se pueden contactar con otras personas u organizaciones, estas redes sociales son eficientes herramientas y un importante medio para difundir la plaza vacante a través de la red de empresas con las cuales las organizaciones interactúan periódicamente además de ser de bajo costo y efectivo, las más utilizadas están: Facebook y Myspace o el correo electrónico.

### **c. Utilización del intranet**

Es un sistema de red diseñado para ser utilizado en el interior de una empresa, universidad, u organización. Lo que distingue a un intranet del Internet de libre acceso es el hecho de que el intranet es privado, facilitando la comunicación y la colaboración interna son más fáciles y puede ser una herramienta efectiva en el proceso de convocatoria interna difundiendo la necesidad de cubrir o reemplazar una vacante.

#### **• Investigación externa de captación**

“Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. La clave está en obtener la ubicación de las fuentes de reclutamiento correctas”.  
(4:216)

El reclutamiento externo se debe utilizar cuando el reclutamiento interno no se ha encontrado al candidato deseado por lo cual se puede utilizar el reclutamiento fuera de la empresa para someterlos al proceso de selección de personal.

- **Técnicas de reclutamiento externo**

Las empresas pueden escoger entre las diversas técnicas para atraer a los candidatos pues se trata de utilizar los medios más adecuados para llegar al aspirante más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización.

Como parte primordial del reclutamiento externo esta inicia como primera opción considerar el uso del banco de datos de procesos anteriores.

- a. Anuncios en periódicos y revistas**

Los anuncios en periódicos son buena opción para el reclutamiento y eficaces para atraer candidatos, el que se debe de utilizar cuando las características del puesto requieran una mayor cobertura o diversidad de candidatos. Se deberá considerar que este recurso se orienta a candidatos potenciales en general y puede necesitar mayor tiempo y recursos para su proceso.

- b. Agencias de reclutamiento**

“La organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos. Las agencias pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento”. (3:99)

Cuando el reclutamiento interno y externo no han proporcionado los candidatos deseados o se trata de puestos muy especializados o niveles directivos se utilizan las agencias de empleo que actúan como enlace entre los empleadores y posibles empleados. Una agencia de empleo reúne, mantiene y gestiona las hojas de vida que obtiene de su propio banco de datos o de procesos de reclutamiento que realizan ellos por su cuenta.

- c. Presentación de candidatos por recomendación de empleados**

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos. La organización estimula a los empleados a que le

presente o recomienden candidatos utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento siempre y cuando las políticas de la organización lo permitan.

### **b) Selección de personal**

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”. (3:111)

Ésta inicia donde el reclutado presenta su solicitud de empleo o su hoja de vida a la organización. La solicitud de empleo es un formulario en el cual él candidato anota los datos personales, experiencia, logros académicos y laborales.

- **Técnicas de selección**

“Una vez obtenida la información acerca del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos idóneos. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos: entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas médicas, pruebas de personalidad”. (3:118)

Estas nos permiten rastrear las características personales del candidato, además de ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato siendo este fundamental atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupará, reflejado en los resultados de someterse a esa técnica.

- a. Entrevistas de selección**

Dado que es una técnica importante dentro del proceso de selección “es esencial crear el ambiente propicio para la entrevista debe ser lo más agradable posible,

cómodo aislado y sin ruidos, para evitar distracciones y nerviosismo por parte del candidato en la entrevista”. (4:25)

Es la técnica de selección más utilizada en las organizaciones puede emplearse como entrevista inicial durante el reclutamiento o en cualquier etapa sirve para contextualizar y tener una percepción a nivel general del candidato en esa primera impresión el cual determina muchas variables que examina él entrevistado y fundamentalmente para seguir en el proceso de selección.

Aquí es donde se comprueba todo lo relacionado con el candidato, el desarrollo de su vida, su educación, su estabilidad emocional, su situación actual, sus hábitos, costumbres, manera de expresarse, pensar y actuar, su grado de motivación en situaciones difíciles. Su agresividad, sus ambiciones, sus referencias anteriores de trabajo, sus referencias personales.

#### **b. Pruebas de conocimiento o capacidad**

“Son instrumentos de medición para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante” (3:124)

Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos que posee él candidato, en cuanto a la forma de aplicación las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser; orales, pruebas escritas (utilización de cuestionarios), pruebas de realización o medición de habilidades (prueba de digitación, de diseño o conocimiento en computación) y pruebas específicas (evaluar conocimientos técnicos y específicos como contabilidad, informática, química entre otros).

#### **c. Pruebas médicas**

Un examen médico es un tipo de procedimiento médico realizado para detectar, diagnosticar o controlar enfermedades, los procesos de enfermedad, la susceptibilidad, y determinar un curso de tratamiento que no afecten la salud.

Muchos empleadores utilizan de forma habitual previo a la contratación pruebas médicas como parte de su proceso de selección. Estas pruebas pueden ser un componente útil del proceso de selección cuyo propósito es comprobar que satisface físicamente, lo que se le requerirá como parte de su trabajo, y que no le afectará en lo personal, al ambiente laboral y a las diferentes actividades de la empresa.

#### **d. Pruebas psicométricas**

“Las pruebas psicométricas se utilizan para medir generalmente el comportamiento y se basan en instrumentos estandarizados para predecir la conducta, comportamiento, inteligencia y otras.”(3:126)

Constituyen una medida subjetiva referencial para determinar de cierta forma el comportamiento relativo a actitudes de la persona estas pruebas presentan tres características que son; predictibilidad (capacidad de ofrecer resultados proyectados), validez y precisión.

Permitiendo a las empresas evaluar la personalidad del candidato tomando mejor decisión y descartando aspirantes que no obtengan puntuaciones aceptables.

- **Tabla de decisión de selección**

“Este instrumento es de valiosa utilidad para el encargado de selección, con este se establece el criterio para determinar si él candidato continua o no con el proceso, todos los rasgos se someten a una ponderación de tal manera que entre todos sumen un 80%”. (2: sp)

Con esta tabla se puede tomar una decisión objetiva del candidato a ocupar el puesto disponible porque ofrece una evaluación ponderada de los requerimientos necesarios para la vacante y las etapas del proceso de selección.

### **1.4.3.3 Proceso de aplicación de personas**

Esta fase su objetivo principal es mostrar como son recibidas las personas, presentadas e iniciadas en la empresa, incluyen los primeros pasos en la integración de los nuevos empleados a la organización.

El primer paso de este programa orienta al recién llegado sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización, aunque los empleados tengan probablemente algún conocimiento previo acerca de la institución y acerca del trabajo, se les debe dar información esencial sobre estos asuntos.

### **1.4.3.4 Orientación de las personas**

“Es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos”. (3:142)

Este proceso es fundamental para el funcionamiento organizacional, ya que es aquí donde el nuevo empleado tiene el primer contacto con la organización, el personal y las tareas a realizar, permiten conducir sus actividades y esfuerzos, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados a cumplir son algunas medidas orientadoras que la organización ofrece a sus colaboradores.

El proceso de integración es esencial para las empresas ya que los colaboradores contribuyen en el desarrollo y crecimiento organizacional, para lo cual se le dotará de recursos que ayuden a desempeñar eficientemente sus labores que repercuta en el desempeño eficiente, se recluten empleados competentes, se les brinde la inducción adecuada, capacitación o adiestramiento continuo que permitan aprovechar al máximo el desarrollo de sus capacidades y habilidades, que conlleve, a lograr los objetivos de la empresa brindándoles un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos e identificados con su puesto de trabajo y con la organización.

Es necesario realizar los dos procesos de inducción con el nuevo personal en forma general y en forma específica.

#### **a) Inducción general**

“Se le proporciona información general acerca de la compañía. El departamento de recursos humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado”. (7:240)

Esta fase es de suma importancia porque el nuevo colaborador, conoce de manera general el ambiente organizacional y laboral, asimismo, del entorno en que se desenvuelve la empresa, su visión, misión, objetivos organizacionales y estratégicos así como la posición que ocupan sus productos o servicios que produce dentro del mercado donde opera. En algunas empresas, se utiliza el manual de bienvenida para realizar el proceso con mayor efectividad.

La información que los empleados necesitarán variará con el puesto. Sin embargo, es conveniente comunicarles, como: días y horas laborales, pago, facilidades de estacionamiento, filosofía de la institución, entre otros. La orientación busca que los nuevos empleados conozcan bien las reglas y los requisitos de seguridad u otro asunto importante para minimizar accidentes por errores u omisiones. La inducción se convertirá en un proceso permanente, aunque aquí se enfocan las necesidades de los nuevos empleados y como pueden satisfacerse por medio de un programa de inducción.

#### **b) Inducción específica**

“En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son

los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentación con los demás empleados. El supervisor tendrá que explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento”. (7:240)

La inducción específica requiere capacidades por parte de la persona que esté a cargo. El jefe inmediato le corresponde realizar esta etapa quien le dará a conocer cuales son las funciones contenidas en el descriptor del puesto, así también los indicadores de evaluación que serán utilizados para evaluar su desempeño como hacer énfasis en el objetivo del mismo e informar de forma clara qué se espera de él, al individuo se le muestra el departamento y sus sitios de trabajo; es presentado a varios de los empleados presentes, se le informa acerca de la localización de sitios que le ayuden a satisfacer sus necesidades básicas como el lugar donde tomar sus alimentos, sanitarios, rutas de evacuación, salidas de emergencia entre otros.

El objetivo principal de esta etapa es que él nuevo colaborador se adapte más rápido a la rutina, se sienta cómodo y seguro lo cual le permita contribuir en el menor tiempo posible al logro de sus objetivos y congruentes con los de la organización.

#### **1.4.3.5 Índices de rotación de personal**

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”. (3:74)

Otro factor importante a considerar en las empresas es la rotación que no es más que el flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa, para lo cual se detalla la fórmula respectiva.

$$IR = \left[ \frac{A + D / 2}{li + If / 2} \right] \times 100$$

Donde:

IR = Índice de rotación

li = Inventario inicial

If = Inventario final

A = Admisiones

D = Número de empleados desvinculados

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización, por el contrario si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

#### 1.4.3.6 Índice de ausentismo

“Es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo percibido cuando los empleados no se presentan al trabajo. El ausentismo constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso o algún otro motivo”.  
(3:73)

También puede entenderse como las faltas o retrasos en el trabajo y constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, siendo la fórmula siguiente:

$$IA = \left[ \frac{\text{Número total de días perdidos}}{\text{Número de empleados X días que debieron haberse trabajado}} \right] \times 100$$

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA ASOCIACIÓN PARA EL AVANCE DE LAS CIENCIAS SOCIALES (AVANCSO)**

En el presente capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos en el trabajo de campo concerniente a la situación actual del proceso de admisión e inducción de personal que aplica la institución.

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

Para la elaboración del diagnóstico situacional de la Asociación, se realizó una investigación de campo para lo cual se hizo uso del censo derivado que se tomo a todos los elementos de la población conformada por 31 personas, dichos colaboradores estan integrados por: nivel gerencial uno (1) directora general, nivel táctico siete (7) empleados administrativos y nivel operativo con cinco (5) coordinadores de investigación y dieciocho (18) investigadores.

El diagnóstico se realizó mediante la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información además de la utilización de los siguientes instrumentos y técnicas de recolección para llevar a cabo la investigación:

**Entrevista:** para recabar información importante del proceso actual de admisión e inducción de la Asociación específicamente se entrevistó al Coordinador Administrativo quien facilitó la información.

**Cuestionarios:** este instrumento fue primordial para la obtención de información se pasó a los empleados con la finalidad de identificar por cuales medios de reclutamiento fueron admitidos, además indagar sobre el proceso de inducción.

## **2.2 Antecedentes de la institución**

“AVANCSO es un centro de investigación en Ciencias Sociales que inicio actividades en enero de 1986, se encuentra sujeta a la Constitución Política de la República de Guatemala siendo este el artículo 183 inciso e); fundamentado en el código civil artículo 15 inciso 3<sup>a</sup>, a través de estas normativas se rige y le otorga personalidad jurídica para actuar como Asociación siendo está una entidad privada, civil, no lucrativa, gremial, apolítica.

Desde su fundación su principal objetivo es realizar investigación socialmente útil y relevante para los sectores populares, tanto en términos de las organizaciones sociales y como interés básico el estudio de la relación entre el estado y la sociedad.

En general, los trabajos de AVANCSO han tenido impacto en la discusión nacional de los temas que investigan. Merecen especial mención los estudios pioneros sobre los desplazados internos por el conflicto armado interno y la problemática de los retornados. No obstante, AVANCSO ha continuado en el esfuerzo por llevar los resultados de su trabajo de investigación a los ámbitos del movimiento social donde puedan ser de utilidad en la construcción social de alternativas”.

Esta información descrita anteriormente fue proporcionada directamente por AVANCSO.

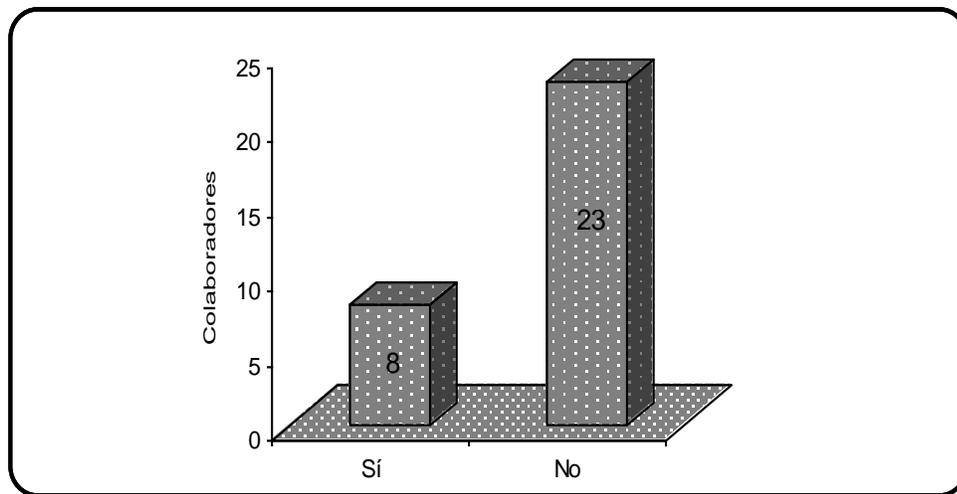
## **2.3 Proceso de reclutamiento de personal en AVANCSO**

Con base a la entrevista realizada al Coordinador Administrativo responsable de la admisión de personas, el proceso se lleva a cabo a partir de que la unidad donde solicita la vacante describe los requisitos para el puesto de forma verbal sin un formulario que detalle formalmente este paso.

### a) Fuentes de reclutamiento utilizado

Es importante conocer las fuentes de reclutamiento aplicadas por la Asociación en la actualidad como parte del proceso de admisión de personas, a continuación se analiza la información proporcionada por los empleados y encargado del proceso.

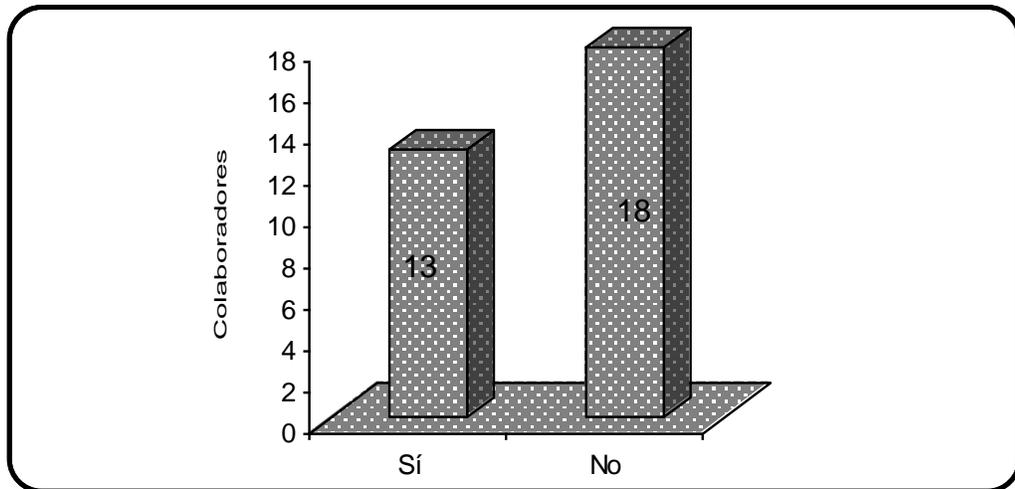
**Gráfica 2**  
**Ha aplicado a una vacante a través del reclutamiento interno**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Mediante los resultados de la investigación se identificó que una menor cantidad de empleados han aplicado a una vacante a través de la promoción interna, otros respondieron lo contrario, se cuestionó el por qué y obteniendo como respuesta que es debido a que no se cuenta con expedientes completos de personal y en algunos casos no se tiene registro de solicitud de empleo, no contar con una base de datos interna, lo anterior afecta a la institución de no contar con un potencial candidato ya que la misma no es un medio frecuentemente utilizado en los reclutamientos, la documentación de candidatos que no han sido contratados en otros procesos y también los esporádicos es extraviada o desechada lo cual impide enriquecer la base de datos y limita la opción de contactar aspirantes.

**Gráfica 3**  
**Estuvo involucrado en un proceso de reclutamiento**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**

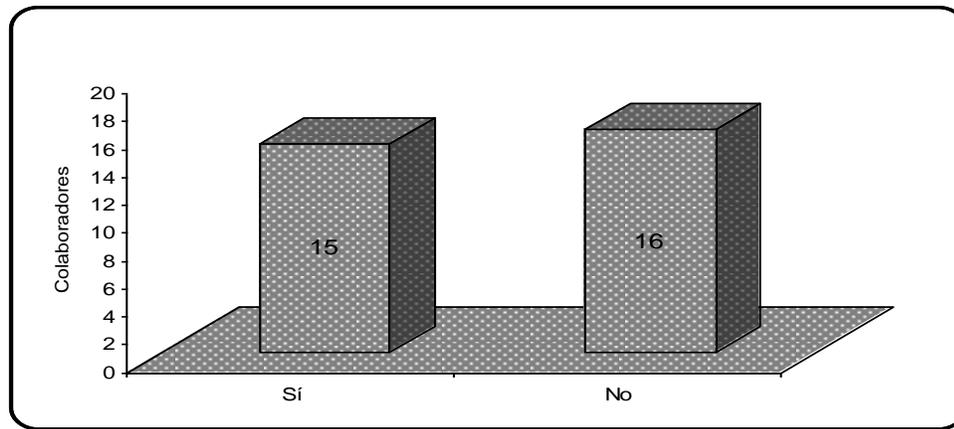


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Se pudo corroborar según entrevistas realizadas a los empleados que si formaron parte del proceso de reclutamiento al momento de aplicar a la vacante, afirmando que fue un proceso rápido informal sin mayores cuestionamientos con respecto a indagar información de su hoja de vida, mientras el resto de empleados no, el dato anterior resulta relevante y genera un balance negativo en el proceso de admisión de personas que tiene consecuencias en la toma de decisiones de no seleccionar al candidato idóneo, la falta de instrumentos que evalúen esta fase.

Por otra parte el Coordinador Administrativo informó que no en todos los casos se realiza la verificación de referencias laborales y personales, por falta de tiempo, además de que no se guarda ningún tipo de registro por la falta de un instrumento que ayude en este proceso, y la inmediatez de cubrir rápidamente el puesto afectando las actividades de la Asociación.

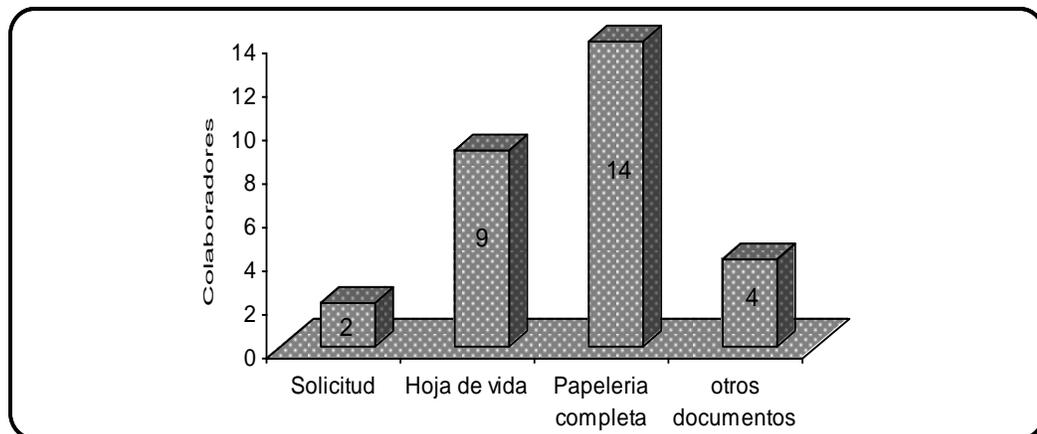
**Gráfica 4**  
**Promoción dentro de la organización**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Es importante para el personal de la Asociación ser motivado a través de la promoción, ascensos de puestos por meritos de capacidad, destrezas, dedicación o habilidades, de las personas entrevistadas expresaron que han desempeñado otros puestos (auxiliar administrativo, asistente operativo, archivador entre otros) dentro de la Asociación, mientras otros afirmaron que no, porque requería de conocimiento específico de cierta disciplina, o el perfil educativo del aspirante no era adecuado con los requisitos exigidos por el cargo.

**Gráfica 5**  
**Documentos solicitados para aplicar a la plaza vacante**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

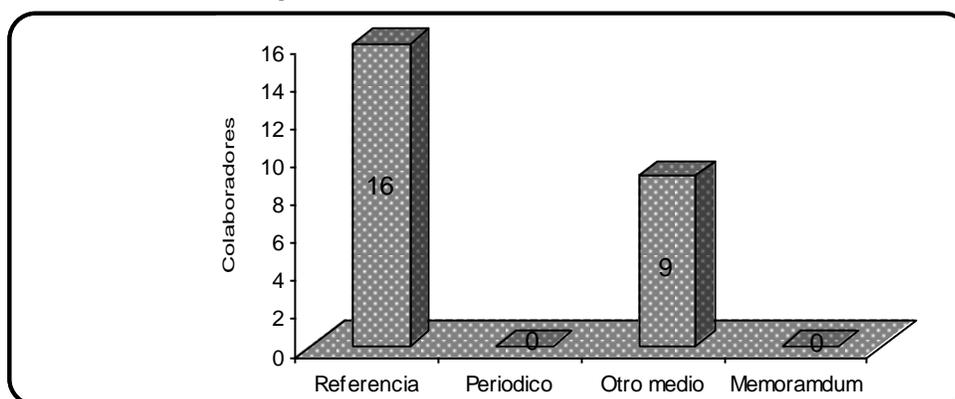
Al cuestionar a los colaboradores de la Asociación en relación a que documentos les solicitaron al momento de aplicar a la plaza vacante, manifestaron algunos que les requirieron solo la hoja de vida o papelería completa u otros documentos, refleja que la Asociación no lleva un control de los documentos proporcionados o faltantes del solicitante por lo que algunos expedientes se encuentran incompletos.

Esto afecta a la Asociación ya que el completar el expediente del candidato es el único respaldo que se tiene de que el aspirante realmente cumple con los requerimientos de la vacante y al mismo tiempo se cuenta con mejor referencia del empleado; esta documentación es el inicio del expediente y si éste es contratado sus registros iniciarán de una forma inadecuada.

#### **b) Técnicas de reclutamiento utilizado**

Parte importante es conocer las técnicas aplicadas por la Asociación en la actualidad como parte del proceso de admisión de personas, a continuación se analiza la información.

**Gráfica 6**  
**Como se entero de la plaza vacante**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La mayor parte de los empleados se informaron de la plaza por medio de la recomendación, es importante destacar que puede ser efectivo su utilización sin

embargo puede no realizar una escogencia idónea de los candidatos que puede repercutir al momento de integrarse a las labores de la organización, el resto fueron contactados a través del uso del correo electrónico (otro medio) entre instituciones que ha sido efectivo para la obtención de candidatos.

Según información de campo al utilizar estos medios de reclutamiento se constató que no es requerida ningún tipo de documentación y se obvia el uso de la solicitud de empleo que respalde su contratación en su mayoría de casos, información respaldada de empleados que afirmaron lo anteriormente dicho, lo cual perjudica a la organización de no contar con un expediente, no tener una apreciación objetiva del candidato, de sus cualidades entre otros, lo que repercute en tomar la decisión correcta sobre el aspirante.

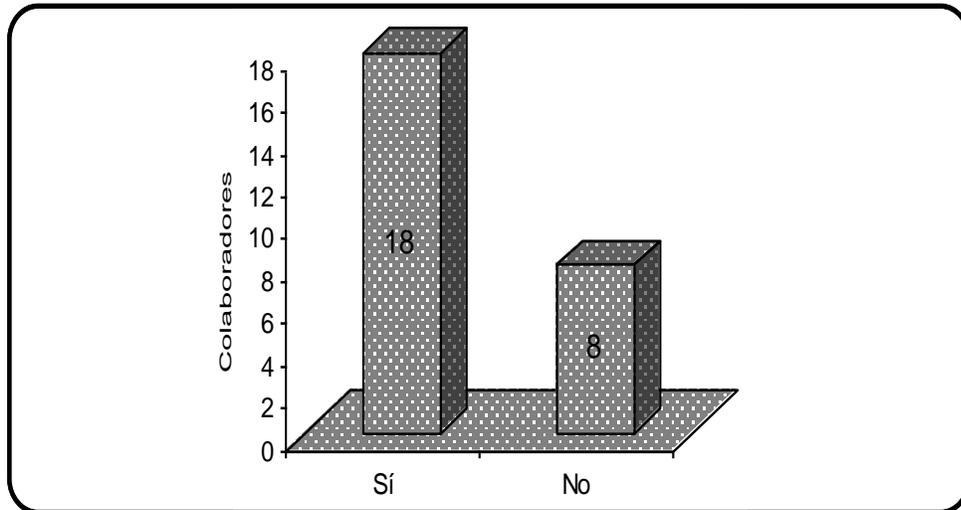
## **2.4 Proceso de selección de personal**

Se hizo necesario analizar las diferentes actividades que se llevan a cabo en la fase de selección de personal para verificar la forma en que se ejecutan en la actualidad.

### **a) Bases para la selección de personal**

Para las empresas es importante contar con un sistema de comparación y elección que permitan objetivamente escoger a los candidatos que mejor se acerquen a las exigencias requeridas por el puesto, es decir formularse a partir del requerimiento de personal o descriptor de puestos para tomar decisiones acertadas en cuanto a la selección de candidatos.

**Gráfica 7**  
**Verificación de la información proporcionada en la hoja de vida**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**

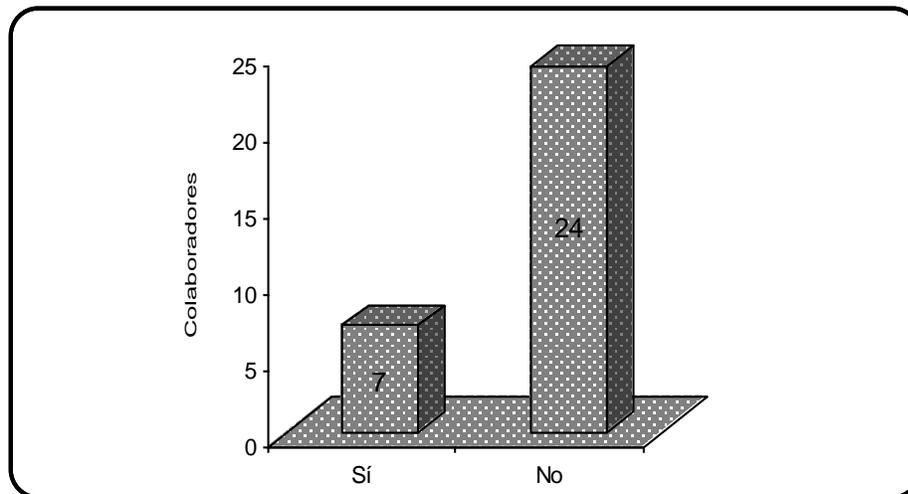


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La información recabada provee los siguientes resultados: la mayoría manifestaron que si verificaron la información proporcionada en la hoja de vida o solicitud de empleo y un número menor respondió que no indagaron la corroboración de información de los aspirantes, reflejando el poco interés de la Asociación de investigar el expediente laboral, preparación académica, capacitaciones y meritos obtenidos en trabajos anteriores, afectando el proceso de selección de si es él candidato adecuado para la plaza, de igual forma averiguar sobre su personalidad, carácter, actitudes del posible candidato al puesto ya que no aplican pruebas psicométricas, entre otras.

Actualmente basa su selección a partir de la entrevista preliminar, revisión de currículo apoyado con las llamadas de referencias donde ha laborado se compara la información para validar las mismas y continuar con el proceso.

**Gráfica 8**  
**Usted al trabajar en AVANCSO llenó solicitud de empleo**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

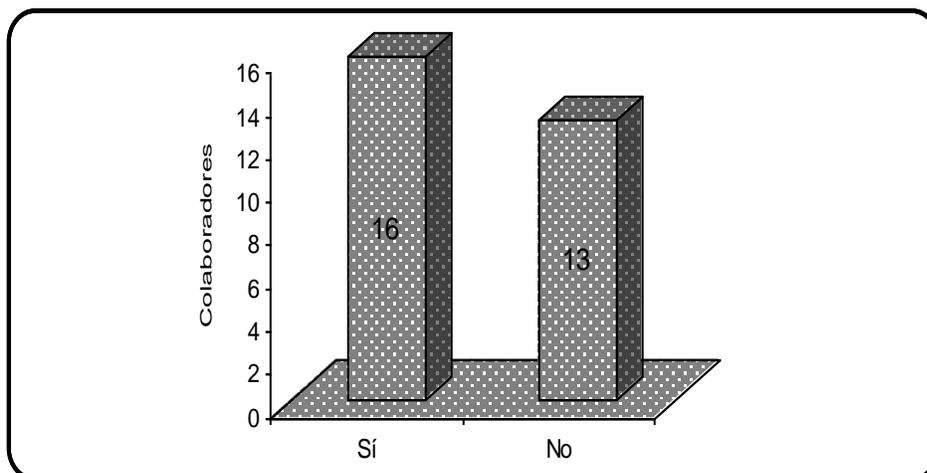
Los colaboradores afirmaron haber llenado solicitud de empleo y le proporcionaron dicho formulario siendo un número pequeño, por el contrario, la mayoría no llenó solicitud de empleo para ingresar a laborar en la Asociación, por lo que no es relevante el uso de este formato en el proceso de convocatoria, manifestando con esto una deficiencia notable en la aplicación de lineamientos en el proceso de admisión de personas por ende no contar con información valiosa que podría proporcionar al candidato al mismo tiempo servir en un futuro formar parte del expediente de personal de la Asociación.

De acuerdo con la información obtenida de la mayoría en los cuestionarios y lo expresado por parte del Coordinador Administrativo en la entrevista indicó que primordialmente se hace promoción interna y referencia de empleados para la aplicación de la plaza vacante a través de circular memorandums, el cual se hace conocimiento a todo el personal si reúne los requisitos y perfil para el puesto revelando el porque no se utiliza el formato de solicitud de empleo siendo importante en cualquier proceso de admisión de personas.

## b) Requerimientos de personal utilizados

La Asociación basa sus requerimientos de personal a través del descriptor de puestos poco estructurados e incompletos el cual facilita el perfil del posible candidato a ocupar la plaza vacante o creación de una plaza detallando aspectos necesarios y mínimos tales como: profesión sexo, experiencia o disciplina específica para el puesto a cubrir por el aspirante, a continuación la siguiente gráfica.

**Gráfica 9**  
**Requisitos indispensables para ocupar el puesto**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



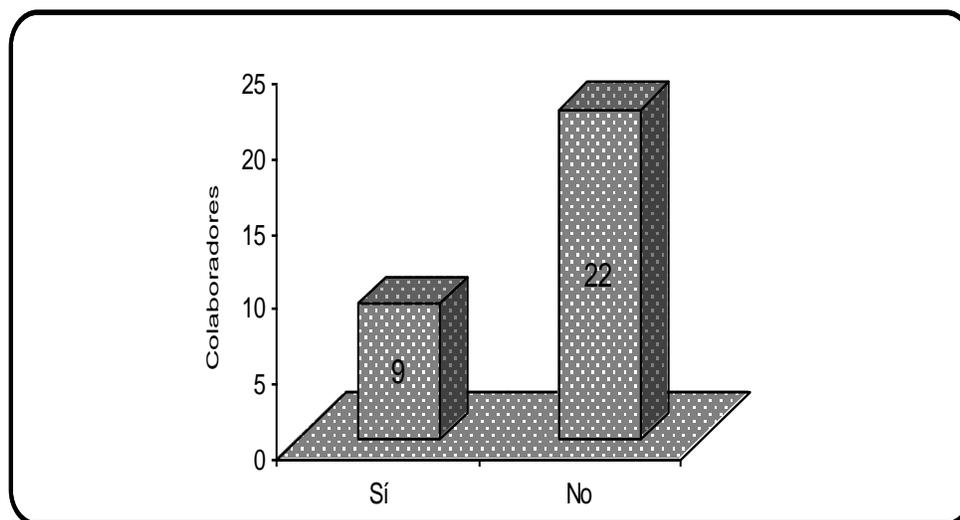
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Según la información proporcionada por los empleados, evidencia que al momento del proceso de reclutamiento y selección los entrevistados expresaron que le requirieron ciertos requisitos específicos para optar al puesto por ejemplo (dialectos, lectura de mapas, procesamiento de datos entre otros), en su mayor parte y otros puestos que no requirieron de especificaciones que afectarán el proceso de selección de candidatos en la Asociación, así también de las funciones del puesto y dos personas que no contestaron.

### e. Técnicas de selección

Conocer las técnicas que actualmente aplica la Asociación en su proceso de selección de personas. A continuación se analiza la información proporcionada por los empleados y encargado del proceso.

**Gráfica 10**  
**Le aplicaron pruebas psicométricas**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Con base en la información anterior la mayoría de los encuestados manifestó que no le hicieron pruebas específicas para el puesto, mientras estuvo involucrado en el proceso de selección, mientras otros indicaron que si, pero principalmente la entrevista inicial y posteriormente la entrevista de selección siendo informal sin contar con una estructura para guiarse, además de no aplicar pruebas específicas por ejemplo (de personalidad, conocimiento, polígrafo entre otros), para su contratación, reflejando debilidad en este proceso derivado que no se conocen las actitudes, temperamento y capacidades cognitivas de los individuos que pueda conllevar a conflictos entre el personal y las funciones que desarrolla cotidianamente la Asociación.

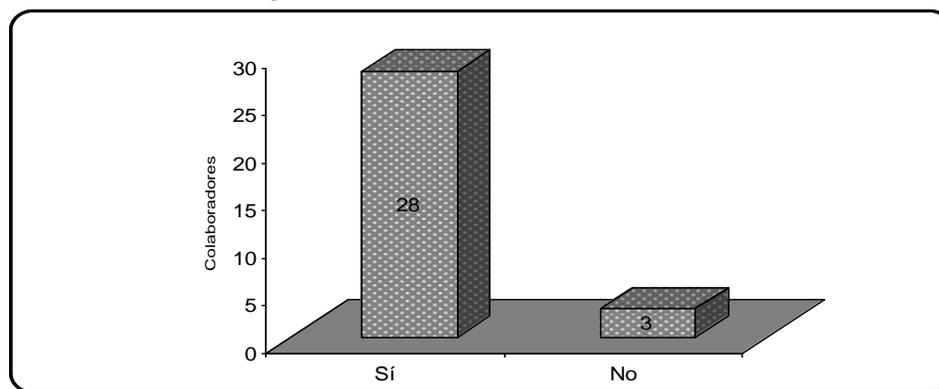
## 2.5 Proceso de inducción

Conocer el proceso de inducción que actualmente la Asociación aplica que aspectos toma en cuenta y si todo el personal ha recibido la información como parte de la integración hacia la organización y a su puesto de trabajo.

### a) Inducción a la organización

Como parte importante en una organización y desarrollo organizacional está etapa es fundamental porque depende de la buena o mala inducción impartida hacia los colaboradores que repercutirá en la adaptación inmediata a la organización.

**Gráfica 11**  
**Conoce los antecedentes y la historia**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**

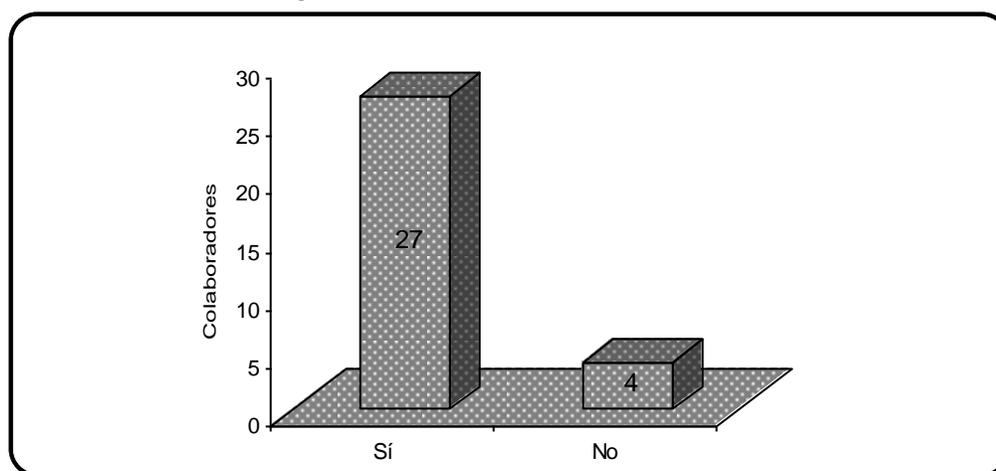


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Muestra que en la actualidad la mayoría de colaboradores conoce los antecedentes e historia de la Asociación, situación que se hizo evidente ya que expresaron que la misma es impartida de forma verbal sin una planificación no se tiene establecido una estructura que guíe este proceso afectando a cada empleado nuevo en su adaptación a la organización y a su puesto de trabajo que tuvo consecuencias en el desempeño de sus funciones, procedimientos de trabajo, demoras en los procesos de trabajo repercutiendo en las labores internas y externas de la Asociación.

Mientras otros expresaron que esporádicamente sabe o no tuvo la oportunidad de enterarse de la filosofía y objetivos que persigue la institución ya que mencionaron que la inducción careció de material audiovisual que apoyaran la información recibida, creando con esto que los empleados no estén enfocados y comprometidos con los objetivos, metas y proyectos de investigación por los cuales fue creado.

**Gráfica 12**  
**Información sobre atribuciones y responsabilidades del puesto**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



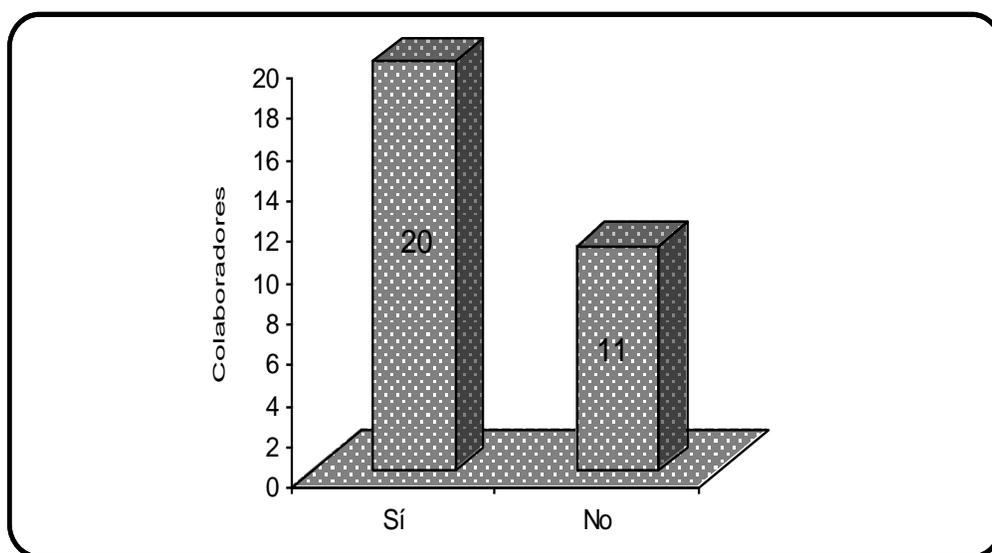
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

De las personas encuestadas se cuestionó, si se les proporcionó la información y orientación necesaria para ocupar el puesto de trabajo, un número reducido mencionaron que no, que en el proceso de adaptación se presentaban las inquietudes lo cual afectaba el proceso de aprendizaje situación que se hizo evidente a través de que los empleados tuvieron dificultad al iniciar sus labores, no saber sus funciones, acoplamiento al ambiente organizacional provocado principalmente por el tipo de inducción empírica recibida.

Por otro lado la mayoría aseveraron que si entre las que mencionaron: atribuciones, responsabilidades y generalidades del puesto, lo que facilitó su integración y adaptación al área y al puesto de trabajo.

Lo anterior manifiesta un desequilibrio entre el personal de la Asociación que recibió una inducción específica y de las que no, creando un panorama negativo como consecuencia; personal poco cooperativo, sin iniciativa, no enfocado con los objetivos organizacionales de la Asociación.

**Gráfica 13**  
**Al ingresar a trabajar recibió inducción**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

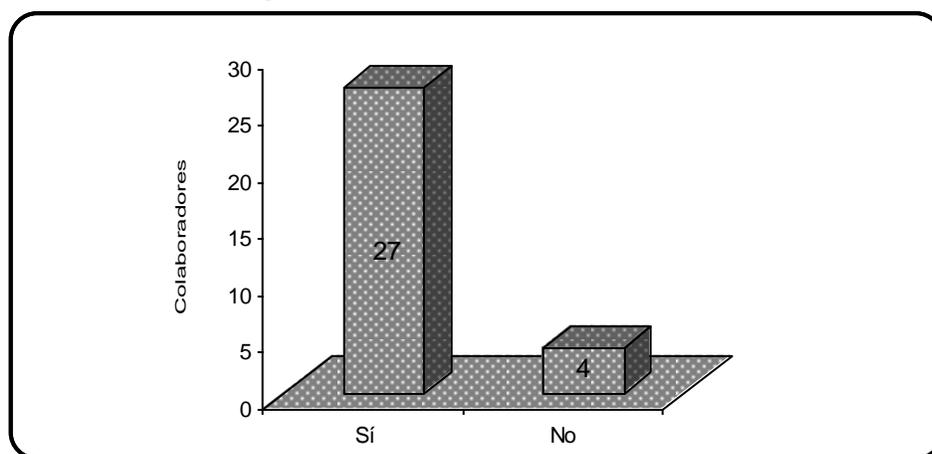
AVANCSO ha puesto énfasis en mejorar la inducción de carácter general y específica a sus colaboradores, situación que se confirmó con los empleados que evidenciaron recibir inducción siendo esta de carácter informal, es decir, sin planificación previa, la falta de una guía que permita llevar ordenadamente el proceso pero expresaron que les ayudó a tener confianza por la estabilidad ofrecida de la institución y desarrollar sus labores con mayor interés.

Otros respondieron que no recibieron ninguna orientación al ingresar a laborar en la institución lo que afectó radicalmente el adaptarse e integrarse al clima organizacional y laboral.

## b) Normas y reglamentos

Parte importante de la administración de personal es esencial establecer normas y reglamentos que regirán las conductas apropiadas que permitan orientar las relaciones laborales, sociales y de convivencia dentro de las organizaciones.

**Gráfica 14**  
**Conoce el reglamento interno**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

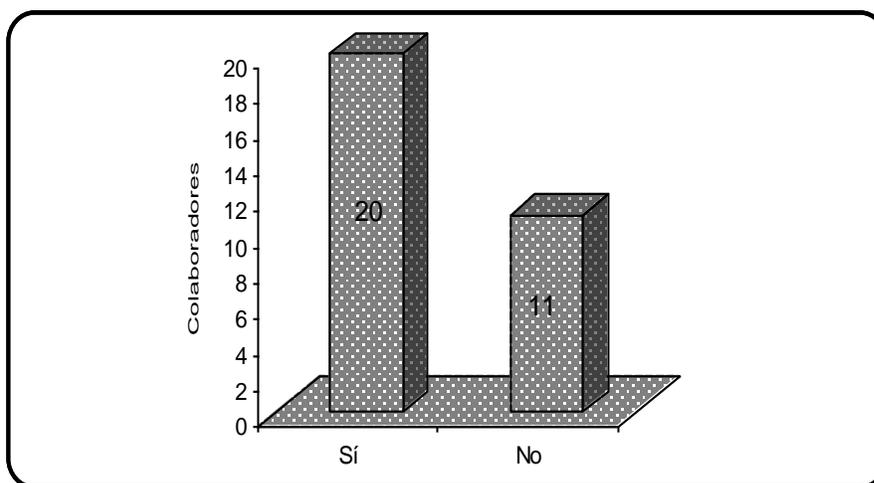
Según información manifestada por los empleados, indicaron que solamente tuvieron conocimiento de las mismas de forma general y verbal más no así de un documento que apoyara la información recibida entre ellos se menciona: derechos, deberes y prohibiciones, permisos entre otros, además otros entrevistados expresaron que no conocen el reglamento interno.

Esto refleja que no se tiene congruencia de la información, como consecuencia de la inducción empírica que se ve reflejado en las conductas inapropiadas de los empleados tales como; no presentarse con puntualidad a sus labores, no actuar con respeto hacia sus compañeros, ausentarse del lugar donde realiza sus actividades diarias, hacer uso inadecuado del mobiliario y equipo.

### c) Manual de bienvenida

Parte fundamental del proceso de inducción, las organizaciones deben apoyarse de un instrumento didáctico que ayude a fortalecer lo verbal que facilita la integración inmediata del nuevo colaborador a la organización.

**Gráfica 15**  
**Material didáctico proporcionado durante la inducción**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**

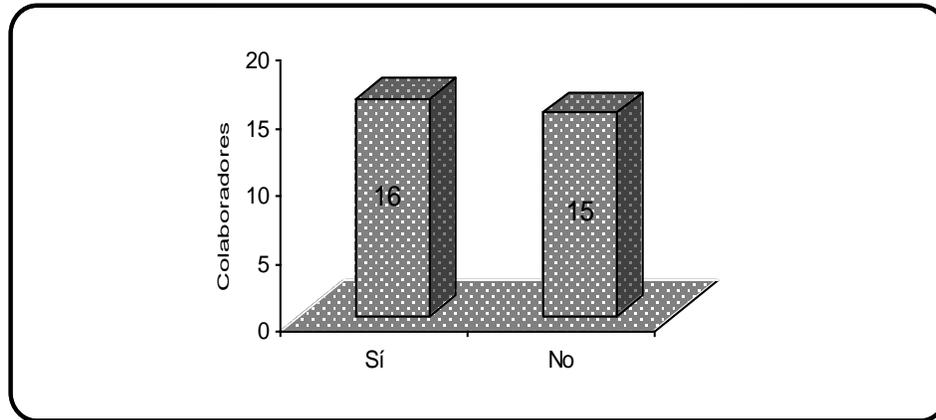


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los empleados de la Asociación en su mayoría respondieron que al momento de ingresar a laborar le proporcionaron un documento en su proceso de inducción que fue realizado con otros fines pero expresaron que contenía aspectos generales y áreas de trabajo, además de presentar carencias en su contenido, poca estructura entre otros aspectos, pero afirmaron que fue de gran aporte ya que se informaron de cuales son los fines que persigue como institución.

Otros externaron que no, que ocasionalmente se fue informando por medio de otros empleados generando con esto que él nuevo colaborador muestre dificultad de acoplarse al puesto de trabajo y a la organización de la filosofía que práctica entre otros.

**Gráfica 16**  
**Ha recibido capacitación**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Con base en la información anterior ponen de manifiesto que en la Asociación hay un equilibrio entre los colaboradores que han recibido capacitación y de los que no, los que han recibido capacitación manifiestan haber mejorado en aspectos que requieren en su puesto y puesta en práctica en la institución para mejorar los procesos administrativos, al mismo tiempo eficiencia y eficacia en su trabajo.

Además un número considerable respondió que no ha tenido la oportunidad de capacitarse y ser tomado en cuenta por la Asociación argumentando que es derivado al perfil de estudios o no amerita el puesto actualizarse.

### **2.6 Análisis de rotación de personal**

El índice de rotación de AVANCSO, para el año 2013 el total de admisiones y desvinculados constituyeron, 0 y 4 respectivamente se procede aplicar la fórmula siguiente:

$$IR = \left[ \frac{A + D / 2}{li + lf / 2} \right] \times 100$$

Donde:

IR = Índice de rotación

li = Inventario inicial

If = Inventario final

A = Admisiones

D = Número de empleados desvinculados

$$IR = \frac{0 + 4 / 2}{31 + 27 / 2} \times 100 = 0.068\% \text{ se aproxima a } 7\%$$

$$\mathbf{IR = 7\%}$$

El resultado muestra que en la Asociación existe un índice de rotación normal, es decir, un 7%, porcentaje que obedece a que en el último año se han retirado dos de sus 31 integrantes.

## 2.7 Análisis del ausentismo en Avancso

Otro factor importante a analizar de datos obtenidos del año 2013 registran; 27 personas que trabajan en la institución, se trabajaron durante el año pasado 241 días y el número de días que se perdieron en trabajar fueron de 8, para lo cual se emplea la siguiente fórmula que indicará el porcentaje que maneja la institución.

$$IA = \left[ \frac{\text{Número total de días perdidos}}{\text{Número de empleados X días que debieron haberse trabajado}} \right] \times 100$$

$$IA = \left[ \frac{8}{27 \times 241} \right] = 0.001229 \times 100$$

$$\mathbf{IA = 0.12\%}$$

Según el dato calculado muestra un ausentismo laboral aproximado durante el año de tres días, reflejando que la mayoría de los empleados no se ausenta de sus labores si no que esta obedece a factores tales como; que recibió capacitación, o permisos personales urgentes, lo cual no afectaron las labores internas y externas de la Asociación manejando un índice de ausentismo bajo.

## **2.8 Costos estimados de admisión de personal**

En este apartado se analiza en forma global los costos estimados de cada proceso de admisión e inducción de personal que la Asociación aplica actualmente todo esto apoyado de los resultados manifestados a través de los cuestionarios y de la entrevista con el Coordinador Administrativo.

### **a) El proceso y costo de reclutamiento de personal**

Se identificó en la investigación de campo y la entrevista efectuada al Coordinador Administrativo realizada en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO), de ser una institución sólida tanto en sus áreas administrativas como de investigación, su proceso inicia con la promoción interna circulando memorandums para difundir la vacante a todo el personal de las distintas áreas que conforman la institución, otro medio utilizado y efectivo es la referencia de empleados, además de utilizar el uso del correo electrónico para la convocatoria de aspirantes de otras organizaciones.

El encargado del personal expreso que no se tienen lineamientos que ayuden a mejorar el proceso, además la falta de instrumentos administrativos tales como: Formatos de perfil de puestos, requerimiento de personal y descriptores de puestos incompletos que dificultan seleccionar el candidato idóneo para el cargo, a continuación se desglosan los costos de esta etapa.

**Cuadro 1**  
**Costos de reclutamiento de personal**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**

Concepto	Horas invertidas	Costo Hora Hombre	Costo
<b>Reclutamiento</b>			
Coordinador Administrativo	2	Q. 25.00	Q. 50.00
Solicitud de empleo			Q. 10.00
Memorandum interno para difundir plaza, y elaboración de anuncio en correo electrónico.			Q. 30.00
Otros gastos			Q. 30.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 120.00</b>

Fuente: Asociación para el Avance de la Ciencias Sociales AVANCSO. Año 2013

**b) El proceso y costo de selección de personal**

La Asociación es práctica y principia con una entrevista inicial con los candidatos seleccionados para tener una apreciación general de candidato, luego revisa la hoja de vida, verifica referencias laborales y personales, en ocasiones realiza la entrevista de selección sin contar con una guía que permita obtener información importante del candidato y finaliza el proceso con la contratación, se aprecia no tener un orden ha seguir siendo un proceso informal.

También se evidencia la falta de instrumentos administrativos que sirvan para calificar las cualidades del candidato y de esta forma tomar la mejor decisión de la persona que será contratada, para lo cual se desarrolló el siguiente cuadro que muestra el desglosé de los costos estimados que aplica en esta fase.

**Cuadro 2**  
**Costos de selección de personal**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**

Concepto	Horas invertidas	Costo Hora Hombre	Costo
<b>Selección (aproximadamente 10 candidatos)</b>			
Coordinador Administrativo	2	Q. 25.00	Q. 50.00
Jefe Inmediato	2	Q. 18.75	Q. 37.50
Selección de expedientes			Q. 150.00
Citación de candidatos			Q. 150.00
Verificación de referencias laborales y personales			Q. 50.00
Guía de entrevista inicial			Q. 50.00
Pruebas técnicas			Q. 0.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 487.50</b>

Fuente: Asociación para el Avance de la Ciencias Sociales AVANCSO. Año 2013

### **c) El proceso y costo de inducción de personal**

Otro factor importante a resaltar de esta investigación es la inducción parte integral para el desenvolvimiento del personal en cualquier organización, en la Asociación no cuentan con un proceso definido de esta etapa, carencia de lineamientos técnicos, políticas, que ayuden a ser eficientes en esta fase.

Actualmente la realizan de forma empírica de carácter informal debido que se evidencia la falta de planificación previa, los empleados no tienen clara la información, no se conocen procedimientos de trabajo a seguir, desconocimiento de la filosofía de la institución, sino que simplemente están apoyados de un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos que fue elaborado con otros propósitos y no con fines de inducción al nuevo colaborador que formará parte de la Asociación, mostrando deficiencia notoria repercutiendo en las funciones y fidelidad del personal hacia la institución y la adaptabilidad inmediata

a su ambiente organizacional y laboral. A continuación los costos estimados que incurre en el proceso de inducción de personal.

**Cuadro 3**  
**Costos en el proceso de inducción**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**

<b>Concepto</b>	<b>Horas invertidas</b>	<b>Costo Hora Hombre</b>	<b>Costo</b>
<b>Inducción</b>			
Coordinador Administrativo	1	Q. 25.00	Q.25.00
Jefe inmediato	1	Q. 18.75	Q.18.75
Material didáctico			Q. 50.00
Otros gastos			Q.100.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 193.75</b>

Fuente: Asociación para el Avance de la Ciencias Sociales AVANCSO. Año 2013

## **2.9 Análisis y discusión de resultados**

Según los resultados de la investigación de campo en la etapa de reclutamiento actualmente dicho proceso se realiza de forma empírica, no existe un procedimiento por escrito que facilite e identifique las etapas del proceso, la falta de un sistema de base de datos que ayude en esta fase oportunamente al momento de la búsqueda de aspirantes, además de no contar con instrumentos técnicos de soporte, lo que provoca deficiencias en la contratación de personas idóneas para los puestos vacantes.

Por otro lado en la etapa de selección específicamente en la entrevista no se efectúa de forma estructurada ni se cuestionan aspectos relevantes al candidato como educación, experiencia por lo que en muchos casos la persona encargada del proceso se deje llevar por características superficiales del candidato lo que da como resultado que las decisiones de contratación sean subjetivas, además de no contar con instrumentos técnicos que sirvan de guía para estandarizar las

entrevistas, así mismo se identificó que en algunos casos no se investiga las referencias laborales y personales, además no se aplican pruebas psicométricas o de personalidad que permitan analizar el potencial y cualidades predominantes del candidato.

Otro aspecto importante a destacar en el proceso de inducción es la carencia de una estructura o guía que permita realizar esta etapa, evaluación del proceso de inducción, que aspectos tomar en cuenta para que el nuevo colaborador se adapte inmediatamente a la organización como a sus funciones con esto obtener resultados en la minimización de errores, no se les da material didáctico para reforzar la inducción.

Por lo descrito anteriormente, se hace necesaria la aplicación de un proceso de admisión e inducción de personal formal con la finalidad de proponer soluciones que permitan disminuir los problemas que actualmente enfrenta la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO). Así brindar lineamientos y herramientas necesarias para contratar a los aspirantes idóneos requeridos por la institución.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL AVANCE DE LAS CIENCIAS SOCIALES (AVANCSO)**

El proceso de admisión e inducción que se presenta a continuación dotará a la Asociación de una herramienta técnica, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar y de la inducción de personal, la correcta aplicación del proceso contribuirá a suministrar personal apropiado e integrado a la organización.

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

Debido a que en la actualidad La Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales AVANCSO, no cuenta con un proceso de admisión e inducción adecuado que permita seleccionar al candidato idóneo para el puesto, lo que repercute en la adaptación y aprendizaje del trabajador de nuevo ingreso tomando en consideración los resultados del diagnóstico actual en AVANCSO, se realiza la presente propuesta de un proceso de admisión e inducción de personal, con lineamientos formales para su aplicación, también del Manual de Bienvenida como material didáctico de apoyo a proporcionar al nuevo colaborador de la Asociación, con el objetivo fundamental de mejorar la situación actual en lo referente al proceso de admisión e inducción que se ajusten a las necesidades básicas de AVANCSO.

#### **3.2 Objetivo de la propuesta**

Dotar el 100% de un proceso de admisión e inducción práctico y de fácil aplicación acorde a las necesidades particulares de la Asociación, brindando los medios e instrumentos que permitan eficientemente tomar las decisiones acertadas en la contratación, y de adaptación de los nuevos empleados.

### **3.2.1 Objetivo general**

Proponer la implementación de un proceso de admisión e inducción de personal, que permita en un 100% la aplicación eficiente del reclutamiento, selección e inducción a través de instrumentos que midan y evalúen los estándares de capacidad, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia requeridos por la asociación.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Establecer políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, que agilicen en un 80% el proceso de selección de candidatos en un lapso de seis (6) meses después de la implementación de la propuesta.
- Elaborar el manual de bienvenida, de inducción en un 100%, en un periodo de tres (3) meses posterior a la puesta en marcha de la propuesta.
- Elaborar los descriptores de cada uno de los puestos en un 100%, en un lapso de seis (6) meses después de aplicada la propuesta.

### **3.3 Proceso de reclutamiento**

El proceso de reclutamiento propuesto para la unidad de análisis enmarca una serie de pasos que a continuación se exponen:

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

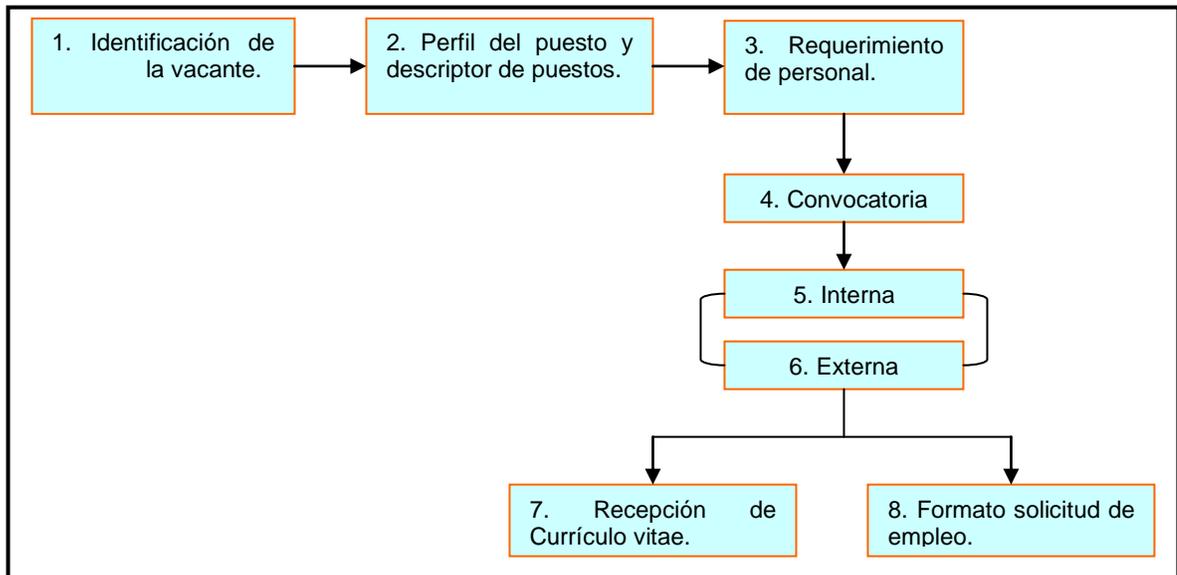
1. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal donde surja la vacante.
2. Todo ingreso de personal a la Asociación en sus distintas categorías (profesional, del área de investigación y administrativo) será resultado de la convocatoria a nivel interno y externo.

3. Con el fin de velar por el acceso a nuevas oportunidades, la fuente de reclutamiento a utilizar para toda plaza deberá contar con al menos una publicación interna en algún medio o canal de acceso masivo dentro de la Asociación como candidatos presentados por recomendación de empleados y al menos un medio de carácter público el uso de anuncios en periódicos.
4. Los posibles candidatos elegibles no podrán ser objeto de distinciones, exclusiones, o aplicarles preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, religión entre otros que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
5. La Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO) recibirá papelería de posibles candidatos para formar parte de la base de datos de selección para tomarlos en cuenta en un futuro.

### **3.3.2 Etapas del reclutamiento**

Toda organización necesita establecer los canales de reclutamiento que mejor resultados adquiera además de una secuencia de actividades adecuadas para un eficiente proceso de admisión de recursos humanos que permita reclutar candidatos que reúnan los requisitos exigidos por el cargo, por lo tanto se sugiere a la Asociación la siguiente propuesta que es acorde a sus necesidades particulares.

**Gráfica 17**  
**Proceso de reclutamiento de personal**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**



Fuente: elaboración propia. Año 2013

### **1. Identificación de la vacante**

El proceso de reclutamiento propuesto para la Asociación principia con la necesidad de cubrir una plaza vacante en cualquiera de sus unidades administrativas así como áreas de investigación, o por la creación de una nueva plaza en dicha institución.

### **2. Perfil del puesto y descriptor de puestos**

Para un eficiente proceso de admisión de personal, la institución debe establecer sus expectativas de los candidatos en base al perfil como parte importante, que le permitirá ser acertado en convocar a los aspirantes que cuenten con los requisitos exigidos por el cargo.

**Formato 1**  
**Perfil de puestos**  
**AVANCSO**

	<b><u>PERFIL DE PUESTOS</u></b>
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Nombre del puesto: _____	
Ubicación administrativa: _____	
Inmediato superior: _____	
Subalternos: _____	
<b>II ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
a. Educación: _____	
b. Experiencia _____	
c. Competencias _____	
d. Habilidades _____	
e. Destrezas _____	
f. Especialización _____	
<b>III INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b>	
Género:                      Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	
Rango de edad:  18-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41+ <input type="checkbox"/>	
Jornada y horario de trabajo: _____	
Rango salarial: _____	
Prestaciones: _____	

Como parte importante del proceso de reclutamiento y fundamental en la administración eficiente de personal en cualquier organización también basará sus requerimientos de personal a través del descriptor de puestos en base a este formato que contempla las exigencias del puesto y de las cualidades del o los aspirantes al puesto.

**Formato 2  
Descriptor de puestos  
AVANCSO**

		<b><u>DESCRIPTOR DE PUESTOS</u></b>		
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>				<b>No. PÁGINAS:</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>TÍTULO OFICIAL DEL PUESTO</b>		<b>CÓDIGO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>HORARIO:</b>
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>				
<b>JEFE INMEDIATO:</b>				
<b>SUB-ALTERNOS:</b>				
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>				
<b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>				
_____				
_____				
_____				
<b>III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO</b>				
_____				
_____				
_____				
_____				
<b>IV. CONDICIONES ORGANIZACIONALES</b>				
<b>a) UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
_____				
<b>b) SUPERVISIÓN</b>				
_____				
_____				
<b>c) RESPONSABILIDAD</b>				
_____				
_____				
<b>ATRIBUCIONES</b>				
_____				
_____				
_____				

**BIENES Y EQUIPO DE OFICINA**

---

---

---

**V. CONDICIONES DE TRABAJO**

**a) LUGAR DE TRABAJO**

---

---

**b) JORNADA DE TRABAJO**

---

---

**c) RIESGOS**

---

---

---

**d) RELACIONES DE TRABAJO**

---

---

---

**VI. ESPECIFICACIONES**

**a) Educación**

---

**b) Experiencia**

---

**c) Habilidades y destrezas**

**Habilidades**

---

---

**Destrezas**

---

---

### 3. Requerimiento de personal en AVANCSO

Inmediatamente el departamento de Coordinación Administrativa detecta la necesidad de personal, a través de la comunicación con la unidad donde surge la vacante; se procede a la convocatoria a través del uso del formato.

#### Formato 3 Requerimiento de personal AVANCSO

		<b><u>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</u></b>			
Fecha: _____					
Este formato de requisición tiene como objetivo obtener la información necesaria sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo.					
Jefe solicitante		Cargo que desempeña			
_____		_____			
Dependencia		Área			
_____		_____			
<b>I. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE (Marque con una X)</b>					
Creación del cargo	<input type="checkbox"/>	Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/>	Reestructuración del cargo	<input type="checkbox"/>
Reemplazo definitivo	<input type="checkbox"/>	Temporales	<input type="checkbox"/>		
<b>LA VACANTE SE PRODUJO POR:</b>					
<input type="checkbox"/>	Renuncia del titular	<input type="checkbox"/>	Cancelación de contrato	<input type="checkbox"/>	Se crea un nuevo cargo
<input type="checkbox"/>	Promoción o traslado	<input type="checkbox"/>	Licencia de maternidad	<input type="checkbox"/>	Vacaciones
<input type="checkbox"/>	Incremento de labores				
Fecha en que debe estar cubierta esta vacante DÍA _____ MES _____ AÑO _____					
Si el requerimiento es para contrato temporal, indique la duración aproximada:					
_____					
_____					

**II. INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO (Marque con una X)**

Nombre del cargo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Dedicación: tiempo completo:  Medio tiempo:  Otro: : \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_ Sueldo del cargo: \_\_\_\_\_

**RESUMEN DE LAS FUNCIONES BÁSICAS:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III. REQUISITOS DEL CANDIDATO (Marque con una X)**

Género: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

**EDAD SUGERIDA:** Entre \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ años de edad.

**EDUCACIÓN**

Secretaria  Perito Contador  Mantenimiento  Mensajero

**Universitario:** Administrador  Auditor  Ciencias Políticas

Ciencias Sociales  Filosofía  Derecho

Postgrado \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Maestrías \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**FORMACIÓN:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA LABORAL:**

Mínima de \_\_\_\_\_ años, desempeñándose como: \_\_\_\_\_

**RESPONSABILIDAD POR BIENES (Marque con una X)**

Equipos  Dinero

Otros: \_\_\_\_\_

**RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

SI  NO

**RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL**

SI  NO

**MANEJO DE EQUIPOS**

Computador  proyectos de investigación

Otros: \_\_\_\_\_

**IV. APTITUDES O HABILIDADES ESPECIALES (explique)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Entre los colaboradores de la Asociación considera que hay alguno que pueda ser promovido?

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CARGO ACTUAL: \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Se anexan hojas de vida Si  No  ¿Cuántas?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de quien solicita

\_\_\_\_\_  
Cargo de quien solicita

\_\_\_\_\_  
Firma de Coordinador Administrativo

#### 4. Convocatoria de personal en AVANCSO

Se sugiere la utilización de las siguientes fuentes de reclutamiento que guiarán eficientemente este proceso principiando con:

#### 5. Fuentes del reclutamiento interno

Para un proceso eficiente, la Asociación puede disponer de este medio como parte fundamental de la promoción interna para lo cual se brinda las herramientas que facilitan la difusión de la vacante.

- **Banco de datos**

Para un efectivo proceso de admisión de personas se ha propuesto una base de datos para la organización, la misma se elaboró en Excel, contiene los siguientes campos que permitirán una búsqueda rápida por ejemplo: la preparación académica, área de experiencia, apellidos entre otros. A través del uso de auto filtros almacenará datos específicos y oportunos para su consulta siendo efectiva su aplicación.

**Formato 4**  
**Modelo I, base de datos propuesto**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**

Apellido	Nombre	No. Teléfono	Genero	Nivel educativo	Experiencia	Cargo deseable
Acú	Manolo	2156-8769	M	Universitario	Asist. Admon.	Asist. Admon.
Argueta	Mónica	4376-6756	F	Diversificado	Ventas	Ventas
Arrazola	Javier	2156-8768	M	Universitario	Mensajero	Mensajero
Escobar	Ramiro	2360-1541	M	Universitario	Supervisión	Supervisor
Espinosa	Andrea	2156-8767	F	Diversificado	Secretaria	Recepción
Espinosa	Cristóbal	2156-8772	M	Diversificado	Supervisión	Supervisor
García	Carlos	2156-8770	M	Secundaria	Mensajero	Mensajero
Pérez	Milton	2156-8771	M	Diversificado	Mensajero	Mensajero

Fuente: elaboración propia. Año 2013

- **Publicación de anuncios entre empresas**

Para dar a conocer las vacantes en cualquier organización Avancso puede aprovechar estos espacios en línea como Facebook o Myspace que permite a las personas o empresas encontrarse virtualmente. Las personas se pueden

contactar con otras personas que tienen los mismos intereses, la misma actividad.

Es un importante medio para difundir la plaza vacante a través de la red de empresas con las cuales las organizaciones interactúan periódicamente además de ser de bajo costo y efectivo. Avanco puede aprovechar eficientemente estas redes y para fines de convocatoria de candidatos acude a las instituciones como Fundación Myrna Mack, CALDH (Centro para la acción legal y derechos humanos), SERJUS (Servicios jurídicos y sociales), cuando necesite cubrir una plaza vacante en la Asociación.

- **Candidatos presentados por referencias de empleados**

Otra alternativa viable para la institución es comunicar a los empleados la necesidad de un candidato para una plaza detallando los requisitos necesarios del puesto, si conocen a la persona que podría reunir las especificaciones mínimas del perfil de puesto, siendo un candidato potencial para el proceso de selección, además de economizar costos en los que se incurre en el proceso de reclutamiento aparte de agilizar la búsqueda de personal, con el propósito eficiente de esta fase se elaboró un formato de referencia de empleados que permitirá un mejor control del reclutamiento interno, y a disposición de la institución para su uso.

**Formato 5**  
**Referencia de candidatos**  
**AVANCSO**

	<u><b>REFERENCIA DE CANDIDATOS</b></u>			
<b>Fecha:</b> _____				
<b>Nombre:</b> _____				
<b>Puesto:</b> _____				
No.	Refiere a:	Años de Conocerlo	Nivel académico	Puesto que desempeña actualmente
1				
2				
3				
5				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

- **Utilización del intranet**

Como parte importante del proceso de convocatoria interna que emplea la Asociación puede fácilmente acoplarse a un sistema interno de red que ayudaría de mejor forma la difusión de la plaza vacante sin excepción, haciendo uso eficiente de este sistema donde la función del intranet es un Internet interno diseñado para ser utilizado en el interior de una empresa, universidad, u organización y de uso privado.

## 6. Técnicas de reclutamiento externo

La Asociación como toda organización puede hacer uso de este medio ya que convoca a una cantidad considerable de aspirantes con cualidades, capacidades, destrezas importantes que requiere el puesto.

### a. Anuncios publicados por medios escritos en periódicos

Por ser un medio masivo de cobertura en la ciudad capital se propone la colocación de anuncios en periódicos a través de la técnica AIDA (atención, interés, deseo, acción), para reclutar personal que tenga proporciones simétricas aceptables y visibles para los posibles candidatos que atraiga el interés y sea económico. A continuación se presenta un modelo de anuncio para uso en periódicos.



Fuente: elaboración propia. Año 2013

## **b. Agencias de empleo**

Cuando el reclutamiento interno y externo no han proporcionado los candidatos deseados en la institución tiene la opción de acudir a estas agencias o utilizarlas cuando se trate de puestos especializados o niveles directivos ya que actúan como enlace entre los empleadores y posibles empleados; a continuación se presenta algunas agencias reclutadoras sugeridas en el mercado, a las cuales puede avocarse.

- **Agencia de empleo acción trabajo** ([www.acciontrabajo.com.gt](http://www.acciontrabajo.com.gt))

Éste sitio es un servicio gratuito al momento de registrarse, puede publicar ofertas de empleo como necesite, tiene acceso a los currículos completos de candidatos interesados en su oferta de trabajo, acceso básico al banco de currículos de candidatos ya registrados, para la contratación de los servicios cuenta con dos planes a conveniencia de la empresa: siendo el plan estándar y Premium.

Plan estándar; Contratar por 30 días, 39.95 USD [aprox. 314.41 GTQ]

Plan Premium; Contratar por 90 días, 79.95 USD [aprox. 629.21 GTQ]

- **Agencia de empleo** ([www.gt.computrabajo.com](http://www.gt.computrabajo.com))

En éste sitio ofrece publicar todas sus ofertas de empleo gratis, crear una página Web con los datos de su empresa, y buscar entre miles de currículos a los mejores profesionales del país.

## **7. Recepción de currículo vitae**

Como parte importante de la convocatoria interna y externa se recibirá papelería completa o en su caso la hoja de vida de los posibles aspirantes al puesto que lleguen a la institución, esta función estará a cargo de la secretaria recepcionista.

## 8. Solicitud de empleo

Para el efecto y parte fundamental del proceso de reclutamiento se elaboró un formato completo que contempla aspectos básicos para la obtención de información como son: datos personales, preparación académica, experiencia laboral, capacitaciones entre otros, donde la Asociación puede disponer en cualquier momento que lleguen espontáneamente candidatos a llenar solicitud en AVANCSO.

### Formato 7 Solicitud de empleo AVANCSO

		<b><u>SOLICITUD DE EMPLEO</u></b>	
Fecha: _____		Puesto que solicita: _____	
Pretensión Salarial: _____			
<b>Información importante:</b> por favor lea cuidadosamente la solicitud, y proporcione los datos que se le solicitan, los mismos serán verificados, al entregar la solicitud.			
<b>DATOS GENERALES</b>			
<b>Nombre completo:</b>			
<b>Dirección actual:</b>		<b>Teléfono:</b>	
<b>e-mail:</b>			
<b>Fecha de nacimiento:</b>			
	Día:	mes:	año:
<b>Lugar de nacimiento:</b>			
Municipio:		Departamento:	
<b>Sexo:</b>			
	Femenino:	Masculino:	
<b>Documento personal de identificación (DPI):</b>			
No. De DPI:		extendida en:	
<b>Licencia:</b>			
Vehículo:		Moto:	
<b>No. De afiliación del IGSS:</b>			
<b>Tiene algún pariente en la empresa:</b>			
<b>Dispuesto a trabajar:</b>			
	Horas extras:	días feriados:	fin de semana
<b>Estado civil:</b>			
	Soltero(a):	casado(a):	viudo(a): divorciado(a):

### PREPARACIÓN ACADÉMICA

Nombre de la Institución educativa	Dirección	Fechas		Años	Título Recibido
		De	A		
Primaria					
Diversificado					
Licenciatura					
Estudios de Post grado					
Maestría					
Estudios que efectúa en la actualidad:					
<b>Escuela</b>	<b>Horario:</b>	<b>Carrera ó Curso</b>			<b>Grado</b>

### CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina o dialectos:
Funciones de oficina que domina:
Paquetes de cómputo que domina:

### EXPERIENCIA LABORAL

Anote información de los dos últimos empleos

<b>Empresa:</b>		
<b>Dirección</b>	<b>Teléfono:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>		
<b>Nombre del jefe inmediato:</b>		
<b>Fecha de ingreso:</b>	<b>Fecha de retiro:</b>	<b>Tiempo laborado:</b>
<b>Salario inicial:</b>	<b>Salario final:</b>	
<b>Breve descripción de las principales funciones que realizó:</b>		
<b>Motivo de retiro:</b>		
Renuncia:	Despido:	Reorganización:      Otro:
<b>Especifique:</b>		

<b>Empresa:</b>		
<b>Dirección</b>	<b>Teléfono:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>		
<b>Nombre del jefe inmediato:</b>		
<b>Fecha de ingreso:</b>	<b>Fecha de retiro:</b>	<b>Tiempo laborado:</b>
<b>Salario inicial:</b>	<b>Salario final:</b>	
<b>Breve descripción de las principales funciones que realizó:</b>		
<b>Motivo de retiro:</b>		
Renuncia:	Despido:	Reorganización: Otro:
<b>Especifique:</b>		

### INFORMACIÓN SOCIOECONOMICA

<b>¿Cuántos viven en su casa?</b>		
<b>La casa donde habita es:</b>		
Propia:	Familiar:	Alquilada:
<b>¿Posee vehículo? Si No</b>		
<b>Vehículo particular:</b>	<b>Pick-up:</b>	

Nombre del dependiente	Parentesco	Sexo	Fecha de nacimiento	Vive con usted

Concepto	Monto
<b>Ingreso adicional:</b>	
<b>Deudas:</b>	
<b>Hipotecas:</b>	

### REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerle

En caso de emergencia avisar a:	
Dirección:	
Parentesco:	Teléfono:
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Fecha en que puede empezar a Trabajar:	Disponibilidad para trabajar en el interior del país Si                      No                      Eventual
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> Firma del solicitante	

### 3.4 Proceso de selección

El proceso de selección propuesto para la unidad de análisis enmarca un conjunto de actividades interrelacionadas que funcionen de la siguiente manera:

#### 3.4.1 Políticas de selección

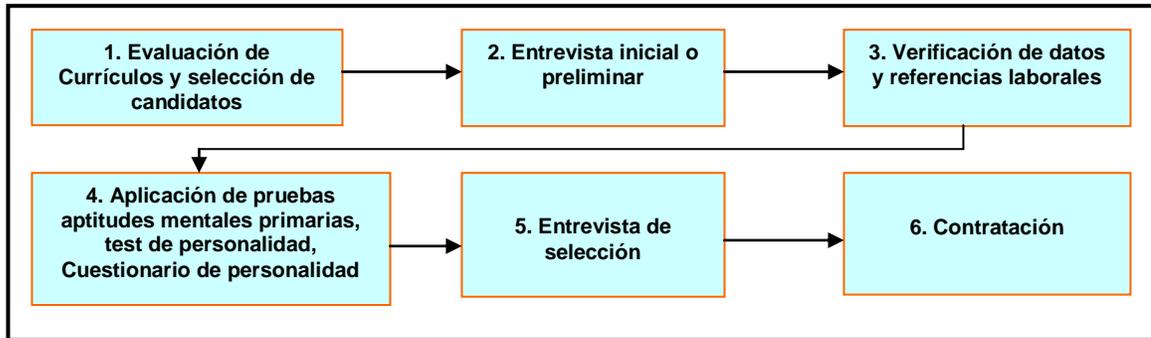
1. El Coordinador Administrativo o Coordinadores de las diferentes áreas de investigación y dirección ejecutiva son responsables de realizar el primer filtrado el cual consiste en extraer 10 solicitudes, filtrado final el cual consiste en extraer 3 solicitudes.
2. Se deben buscar personas con los más altos niveles de profesionalidad, eficiencia, disciplina y trabajo en equipo, experiencia en el campo de cada actividad derivado del que hacer investigativo y administrativo de la Asociación.
3. Se aplicarán pruebas referentes al área de la vacante solicitada que la Asociación considere necesarios desarrollar.

4. Los resultados obtenidos por los candidatos serán fundamentales para la selección.
5. La selección de la vacante será a partir de los resultados obtenidos, así como de las habilidades y actitudes que se requieren en el perfil.
6. Los candidatos a cargos de nivel ejecutivo como: dirección ejecutiva, jefes de área de investigación, se presentarán al consejo de administración para su selección.
7. Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar en AVANCSO, tendrán que suscribir un contrato de trabajo el cual será suscrito por él Coordinador Administrativo. **CONTRATO**
8. Una vez suscrito el contrato, él empleado, queda comprometido con la Asociación, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos que norman las relaciones de trabajo.
9. Los cargos vacantes se llenarán con el personal disponible en la Asociación siempre y cuando cumplan con los requerimientos del puesto determinados por los responsables de llevar a cabo esta fase. Esto se realiza con el fin de estimular y reconocer al personal de la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO).

### **3.4.2 Etapas de la selección**

Es importante definir las actividades, esta etapa es trascendental permite objetivamente seleccionar y tener la apreciación del candidato al puesto para lo cual se detalla una serie de pasos que serán efectivos para la Asociación y por ende una selección idónea de aspirantes.

**Gráfica 18**  
**Proceso de selección de personal**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**



Fuente: elaboración propia. Año 2013

### **1. Evaluación de currículos vitae y selección de candidatos**

Después de completada la solicitud de empleo y revisada la documentación requerida del aspirante es decir: hoja de vida, constancias laborales, constancias de estudios, cartas de recomendación, antecedentes policíacos y penales entre otros, presenten la documentación requerida para continuar en el proceso.

Seguidamente, se procederá a realizar una preselección de los candidatos cuyas características se aproximen más a los requisitos exigidos por el puesto; él Coordinador Administrativo deberá solicitar a los aspirantes seleccionados, por medio de llamada telefónica que se presenten a la asociación, para continuar con el proceso en donde se realizarán las entrevistas y pruebas correspondientes.

### **2. Entrevista inicial o preliminar**

Tendrá como finalidad para el entrevistador o el encargado(a) del reclutamiento y selección, realice una depuración a través de una entrevista preliminar descartando a los aspirantes no aptos para cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos exigidos por el puesto.

En esta entrevista se calificará principalmente, la habilidad para relacionarse, facilidad de expresión, presentación, iniciativa, percepción general del candidato entre otros, también se les deberá informar sobre la naturaleza del puesto,



### **3. Verificación de datos y referencias**

Concluidas las entrevista preliminares se procede a verificar los datos y referencias de los postulantes, con el objetivo de evitar continuar con los solicitantes de los cuales no se tenga una buena referencia.

Por ello es importante contactar vía telefónica y/o medio electrónico a las empresas, en donde ha prestado sus servicios con anterioridad, con la finalidad de validar la hoja de vida presentada y conocer aspectos relevantes del candidato, tales como: puestos desempeñados, tiempo laborado, actitud, iniciativa, relaciones interpersonales, responsabilidad, éxitos obtenidos, motivo de retiro, entre otros.

Debe tomar en cuenta para las referencias personales el uso de redes sociales como una herramienta efectiva, como el Facebook que permiten acceder a información del aspirante y ayudará a brindar un panorama general de cómo es su comportamiento tanto social, familiar y personal, para lo cual se propone el formato siguiente.

**Formato 9**  
**Referencias laborales y personales**  
**AVANCSO**

	<b><u>REFERENCIAS LABORALES</u></b>
Nombre del aspirante:	
Teléfono:	
Fecha:	
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>	
Nombre:	
Teléfono:	
Ocupación:	
Años de conocerlo:	
¿Cómo lo describiría?	
<hr/> <hr/>	
¿Cómo es su comportamiento?:	
<hr/> <hr/>	
Nombre:	
Teléfono:	
Ocupación:	
Años de conocerlo:	
¿Cómo lo describiría?	
<hr/> <hr/>	
¿Cómo es su comportamiento?:	
<hr/> <hr/>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

### REFERENCIAS LABORALES

Empresa:
Teléfono:
Nombre del contacto:
Puesto:
Relación laboral:
Tiempo laborado:
Puestos ocupados:
Causa de separación:
¿Cómo describe su desempeño?

### DESEMPEÑO EN SU TRABAJO

	INFERIOR	BAJO	PROMEDIO	ALTO	SUPERIOR
Iniciativa					
Puntualidad					
Asistencia					
Adaptabilidad					
Calidad de trabajo					
Honradez-Rectitud					
Colaboración					
Responsabilidad					
Proyección					
Actitud hacia jefes					
Act. Hacia compañeros					
Act. Hacia subordinados					

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

#### **4. Aplicación de pruebas psicológicas**

Después de realizada la entrevista preliminar y verificación de referencias laborales y personales se programa el uso de pruebas necesarias para satisfacer los requisitos exigidos por el puesto.

Proponiendo aplicarse las siguientes pruebas que se ajustan a las necesidades de la misma a través de la entidad TEA Ediciones, S.A. Es la primera empresa española en la edición y elaboración de test y pruebas de evaluación psicológica a nivel mundial con sede en la Universidad del Valle de Guatemala que es la única entidad autorizada para la venta y distribución de material psicométrico.

Se sugiere la aplicación de pruebas para la asociación: (Test de aptitudes mentales primarias (PMA), Test de personalidad de TEA (TPT), Cuestionario de personalidad de Eysenck EPQ-R).

Se propone la adquisición de estas evaluaciones psicológicas, el paquete incluye:

- Licencia de tres pruebas psicológicas y personalidad.
- 75 pruebas (tres tipos distintos)
- Prueba de aptitudes mentales que evalúa (inteligencia, razonamiento, fluidez verbal).
- Prueba TPT TEA que evalúa la personalidad en los ámbitos profesionales y personales en tres grandes factores (estabilidad emocional, apertura mental, responsabilidad)
- Prueba EPQ-R que evalúa la extroversión, emotividad, disimulo/conformidad a través de una escala de mentira construida para corroborar la veracidad de las respuestas dadas por los aspirantes.
- PIN electrónico para las evaluaciones.

Para implementar las pruebas psicológicas y de personalidad la institución debe incurrir en una inversión la que se desglosa a continuación:

**Cuadro 4**  
**Inversión de pruebas psicológicas**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**

Descripción	Costo
Pruebas PMA (Manual, 10 cuadernillos y 25 usos)	Q. 1,310.00
Pruebas TPT TEA (10 cuadernillos, kit de 25 correcciones/ PIN)	Q. 1,045.00
Pruebas EPQ-R juego completo (Manual+25 ejemplares)	Q. 725.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q.3,080.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2014

\*Precios sujetos a cambios\*

estas evaluaciones permiten conocer de forma rápida y sencilla, características como inteligencia, razonamiento, estabilidad emocional, extroversión, emotividad entre otros, derivado que en el ejercicio de sus labores requerirá de tolerancia, trabajo en equipo, toma de decisiones, de apego a las normas y facilidad para establecer relaciones interpersonales adaptación a los cambios, entre otros.

A continuación la cotización e información necesaria para la adquisición del material psicométrico:

## Formato 10 Cotización de pruebas psicométricas



*Excellencia que trasciende*

**Campus Central**  
11 calle 15-79 Zona 15 Vista Hermosa III  
GUATEMALA GUATEMALA

Universidad del Valle de Guatemala  
Oficina de Material Psicométrico B-200  
Tel. 23640336 al 40 Ext. 391 y 554 Fax. Ext. 554  
materialpsicometrico@uvg.edu.gt

### COTIZACION

Cotización	C-MP-00000009430
Fecha	21/08/2014
Página	1

Datos de cliente:

ELIGIO FEDERICO PIXTUN

Núm. orden de compra		Id. de cliente	Id. de vendedor	Condiciones de pago		
		CCE00001657		CONTADO		
Cantidad	Número de artículo	Descripción		U de M	Precio unitario	Precio total
1	CCE00001278	TEA PMA JC (MANUAL, 10 CUAD. Y 25 USOS)		UNIDAD	Q1,310.00000	Q1,310.00
1	CCE00001403	TEA TPT JC (10 CUAD., KIT 25 CORRECCIONES/PIN)		UNIDAD	Q1,045.00000	Q1,045.00
1	CCE00001006	TEA EPQ-R JUEGO COMPLETO (MANUAL+ 25 EJEMPLARES)		UNIDAD	Q725.00000	Q725.00
Tres mil ochenta con 00/100 quetzales				<b>Total</b>		<b>Q3,080.00</b>

NOTA. Las correcciones por medio de diskette o internet son de uso limitado y requiere recarga adicional. Esta cotización garantiza disponibilidad del material este día; NO es compromiso de reserva del producto. Esta cotización tiene validez de 8 días a partir de la fecha de emisión

**Universidad del Valle de Guatemala,**  
**representante exclusivo de TEA en Guatemala**

## Formato 11 Información material psicométrico

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

TEL. 23640336- 40, 23640492-7, 23690791-5 Ext. 391 E-mail materialpsicometrico@uvg.edu.gt

### ¿CÓMO PUEDO ADQUIRIR MATERIALES PSICOMÉTRICOS?

La Universidad del Valle de Guatemala es una institución educativa, no lucrativa patrocinada por la Fundación de la Universidad del Valle de Guatemala. Desde hace más de 40 años tiene los derechos y la distribución de pruebas de The Psychological Corporation. A partir del año 2000 obtuvo la representación exclusiva de TEA Ediciones de Madrid España, para ofrecer materiales y textos aplicables en las áreas de Psicología Clínica, Educativa y Organizacional.

Los materiales psicométricos a los que se hace referencia están disponibles para profesionales graduados en Psicología, así como de otras disciplinas afines, siempre y cuando respeten y cumplan las condiciones establecidas en el convenio.

1. Antes de hacer su solicitud de compra de materiales psicométricos debe haber entregado en la Oficina de VMP, el **convenio** y los documentos de acreditación que se le solicitan, por lo menos una semana antes de su primera compra.
2. Cada vez que solicite material psicométrico, debe pedir con anticipación, una **cotización** de los materiales que desea comprar. Puede solicitarla por fax o correo electrónico. Esto nos permite revisar si su convenio ya está registrado y además confirmar existencias y precio de los materiales.
3. Cuando reciba su cotización deberá **confirmar su pedido** para que éste sea despachado en un término de 3 días. . Las cotizaciones no son una solicitud, si en ellas no aparece expreso el consentimiento del profesional para adquirir los materiales.
4. Los **estudiantes** de Psicología que desean adquirir materiales psicométricos, deben hacerlo por medio de una carta del catedrático o profesional responsable del curso o del asesor del trabajo, que ya tenga convenio con la Universidad del Valle de Guatemala.

5. Si por el momento no hay existencia del material solicitado, gustosamente se lo pediremos a las casas editoras, para lo cual requerimos el pago correspondiente del 70% del precio total de las pruebas. El tiempo de entrega aproximado es de 3 a 4 meses. Si es pedido especial por DHL, el cliente paga el flete.
6. Antes de venir a recoger su material deberá **confirmar** si ya está preparado. Los materiales se entregarán en la **Oficina B-200C** de la Universidad del Valle de Guatemala, directamente a los solicitantes o a sus representantes debidamente identificados.

**Horario 8:00 a 16:00 horas, de lunes a viernes.**

7. Los **pagos** pueden hacerse en efectivo o con tarjeta Visa en la agencia del Banco Industrial de la institución, con la Orden de Despacho correspondiente y antes de retirar los materiales. La UVG extiende un Recibo de Caja, no Factura.
8. En las pruebas cuya corrección sea a través de un **disquete** o **pin** debe tomar en cuenta que tienen un uso limitado, en la mayoría de los casos su capacidad es de 25 aplicaciones.
9. Al momento de recoger su material deberá **revisar** su pedido antes de retirarse de la Oficina de Despachos, ya que no se aceptan reclamos, ni devoluciones.

**Únicamente podemos atender sus pedidos si con anterioridad ha solicitado una cotización de los materiales y ha manifestado la aceptación de la misma.**

ESTÁ PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN PARCIAL, TOTAL, LA VENTA Y  
USO INADECUADO DEL MATERIAL PSICOMÉTRICO ADQUIRIDO A  
TRAVÉS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

## **5. Entrevista de selección**

Posteriormente de realizadas las pruebas psicométricas necesarias y teniendo los resultados de las mismas, se procede a contactar a los candidatos cuyas calificaciones fueron satisfactorios según los requerimientos de la vacante a cubrir.

El jefe inmediato le compete realizar la entrevista de selección con la mayor objetividad por lo que es necesario que el entorno en el cual se desarrolle sea agradable y permita al candidato llevarse una buena impresión. A continuación se presenta una guía con lineamientos básicos para una entrevista exitosa.

**Formato 12**  
**Guía de entrevista**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales AVANCSO**

Proceso de entrevista	Forma de aplicación
Antes de la entrevista preparación del entrevistador	5. Analizar detenidamente el currículum de la persona a entrevistar. 6. Construir un guión con las particularidades sobre las que hay que obtener más información. 7. Buscar un entorno favorable para la libre expresión del candidato, cuidando el entorno espacial y el mobiliario.
Apertura de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentarse al candidato.</li> <li>• Crear un clima distendido y fiable.</li> <li>• Ser amable y procurar un grado aceptable de empatía con la persona a entrevistar.</li> <li>• Comenzar con preguntas generales durante un tiempo breve para romper el hielo.</li> <li>• Explicar el motivo de la entrevista.</li> <li>• Ofrecer información detallada sobre el puesto, de manera que los candidatos no interesados en el mismo abandonen el proceso, ahorrando tiempo y esfuerzos.</li> </ul>
Desarrollo de la entrevista	<p><b>Experiencia de trabajo:</b> En la entrevista debe enfocarse el mayor tiempo en la experiencia de trabajo aproximadamente de 20 minutos, indagando información concerniente a su desempeño, logros obtenidos, cargos ocupados y la experiencia adquirida por el aspirante mediante los siguientes lineamientos.</p> <p><b>Educación:</b> Permiten detectar el potencial, habilidades y destrezas del candidato si reúne los requerimientos del puesto brindando un panorama general del entorno sociocultural y económico en que se desarrolló.</p> <p>Se debe iniciar con el último grado académico alcanzado, capacitaciones y especializaciones y proyectos de estudio a futuro, tiempo dedicado de aproximadamente 10 minutos.</p> <p><b>Actividades de interés:</b> Este tiene como finalidad de ver como utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o de grupo no debe emplearse más de 10 minutos, aunque no es importante esta categoría si nos da una comprensión que se tiene del candidato de su interacción social.</p>
Finalización de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser amable, dejando la puerta abierta a nuevas interacciones.</li> <li>• Observar los aspectos que pueden ser reveladores en la despedida.</li> <li>• Informar al candidato sobre los siguientes pasos del proceso.</li> </ul>
Después de la entrevista	Las notas se tomarán una vez acabada la entrevista; no obstante, pueden escribirse algunas breves acotaciones durante la misma cuidando que él entrevistado no perciba que se registran sus respuestas, sino sólo aquellos matices más significativos.

Fuente: elaboración propia. Año 2014

En la entrevista de selección se deben tomar en cuenta aspectos como las habilidades, competencias, destrezas, motivaciones y aptitudes del candidato para lo cual se propone el formato correspondiente.

**Formato 13**  
**Entrevista de selección**  
**AVANCSO**

 <b><u>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</u></b>	
Puesto:	Fecha:
Candidato:	
PUNTOS DE REFERENCIA	NOTAS DEL ENTREVISTADOR
<p style="text-align: center;"><b>1. Historial formativo</b></p> <p><b>1.1. Formación Básica Cultural:</b> Nivel educativo alcanzado. Rendimiento. Nombres de los centros de estudios. Interrupciones. Edad de obtención de los grados. Materias preferidas. Actividades extraescolares. Trabajo-estudio, nivel educativo de los padres y cónyuge, etc.</p> <p><b>1.2. Formación para el puesto:</b> Especialidades. Cursos y seminarios. Idiomas. Maestrías. Doctorados. Coherencia estudios-trabajo.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>2. Historial profesional</b></p> <p><b>2.1. Historial laboral:</b> Empresas. Puestos. Funciones y niveles de responsabilidad. Salarios. Motivos del cambio. Experiencia.</p> <p><b>2.2. Trayectoria profesional:</b> Ascendente. Estable. Regresiva. Oscilante. Tiempo en desempleo. Antigüedad del actual empleo.</p> <p><b>2.3. Integración:</b> Problemas de adaptación al trabajo. Relaciones con los jefes, iguales y subordinados. Niveles de satisfacción.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>3. Experiencia para el puesto</b></p> <p><b>3.1.</b> Nivel de experiencia que aporta el candidato en relación con los requisitos exigidos por el puesto.</p>	

<p><b>4. Motivación hacia el puesto:</b></p> <p>Tipos de motivación.: económica, promoción, estatus, seguridad, profesional, preferencias laborales, etc. Fundamento sólido o superficial.</p>	
<p><b>5. Relaciones interpersonales:</b> Gusto por el contacto social, trabajo en equipo. Comprensión y aceptación de los demás. Equilibrio personal.</p>	
<p><b>6. Personalidad:</b> Madurez. Responsabilidad. Control emocional. Disciplina. Cooperación. Comunicabilidad. Practicidad. Dinamismo, etc.</p>	
<p><b>7. Dotes de mando</b></p> <p><b>7.1. Experiencia de mando:</b> Conducción de grupos humanos.</p> <p><b>7.2. Criterios de mando:</b> Opinión sobre estilos y métodos de dirección. Actitudes acerca de las personas</p> <p><b>7.3. Cualidades de mando:</b> Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar, desarrollar al personal, etc.</p>	
<p><b>8. Apariencia exterior</b></p> <p><b>8.1. Apariencia física:</b> Porte. Vestido. Defectos físicos. Salud y vitalidad aparente.</p> <p><b>8.2. Modales:</b> Expresión del rostro. Ademanes y gestos. Saludo. Educación. Simpatía.</p> <p><b>8.3. Expresión verbal:</b> Tono de voz. Claridad de ideas. Fluidez. Vocabulario.</p> <p><b>8.4. Actitud:</b> Susplicia. Timidez. Seguridad en sí mismo. Agresividad. Confianza.</p>	

- **Formato de evaluación de entrevista**

Esta útil herramienta que se propone para la organización, ayudará en el proceso de selección tomar decisiones acertadas con respecto a elegir a los candidatos idóneos que posean las cualidades, destrezas y habilidades relevantes para ocupar el cargo, para continuar en el proceso de selección.

**Formato 14**  
**Evaluación de entrevista**  
**AVANCSO**



**EVALUACIÓN DE ENTREVISTA**

Apellidos y nombres: \_\_\_\_\_

Plaza a la que postula: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

FACTORES A EVALUARSE	PUNTAJE					
	20	14	10	5	1	TOTAL
<b>A. ASPECTO PERSONAL.</b> Mide la presencia, naturalidad en el vestir y limpieza del postulante.						
<b>B. SEGURIDAD Y ESTABILIDAD EMOCIONAL.</b> Mide el grado de seguridad y serenidad del postulante para expresar sus ideas.						
<b>C. CAPACIDAD DE PERSUASIÓN.</b> Mide la habilidad, expresión oral y persuasión del postulante para emitir argumentos válidos a fin de lograr la aceptación de sus ideas.						
<b>D. CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES.</b> Mide el grado de capacidad de análisis, raciocinio y habilidad para extraer conclusiones válidas y elegir las alternativas más adecuadas con el fin de conseguir resultados objetivos.						
<b>E. CONOCIMIENTO DE LA CULTURA GENERAL</b> Mide la magnitud de los conocimientos del postulante, relacionado con el cargo						

**PUNTAJE TOTAL** \_\_\_\_\_

20 Excelente

14 Muy bueno

10 Bueno

5 Regular

1 Deficiente

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

- **Tabla de decisión de selección**

La tabla ayudará a establecer las calificaciones establecidas por el aspirante en cada etapa del proceso de selección, el cual se le asigna una ponderación en cada aspecto para así alcanzar un resultado global de las fases a las que fue sometido, se deberá considerar como idóneas, a las personas que posean un punteo mayor o igual a 80%.

**Formato 15**  
**Formato de decisión de selección de personal**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**

Rasgo a evaluar	Instrumento utilizado	Criterio aceptable	Puntaje	Ponderación
Nivel académico	Constancia de estudios	Diversificado Licenciatura Técnico	5% 10% 7%	
Experiencia laboral	Constancias de trabajo	2 años de experiencia en puestos similares	4años= 20% 2años=15% 1años=10%	
Documentación completa	Expediente del candidato	Copias de los documentos requeridos por el puesto	Completo=5%	
Entrevista inicial	Formato de entrevista	Cumplir con los requisitos mínimos del puesto	Satisfactorio 5%	
Verificación de referencias	Formato de verificación de referencias laborales y personales	Referencias correctas	Correctas 5%	
Test aptitudes mentales primarias (PMA)	Prueba de razonamiento, fluidez verbal, numérico	Promedio de 75 puntos	75 - 100 = 10% 60 - 74 = 5% 0 - 59 = 0%	
Test de personalidad TEA (TPT)	Prueba de estabilidad emocional, responsabilidad, tolerancia	Sin trastornos mentales que perjudiquen el desempeño laboral	75 - 100 = 10% 60 - 74 = 5% 0 - 59 = 0%	
Cuestionario de personalidad de Eysenck (EPQ-R)	Prueba de extroversión, emotividad, conformidad, simulación	Que el carácter sea pacifico, amigable, tolerante	75 - 100 = 10% 60 - 74 = 5% 0 - 59 = 0%	
Entrevista de selección	Formato de evaluación de entrevista	Obtener 8 puntos en la evaluación de la entrevista	8 puntos = 15% 5 - 7 = 10% 0 - 4 = 0%	
Examen médico	Tarjeta de salud, tarjeta de pulmones	No presenta problemas de salud que interfieran en el desempeño	Sin puntaje	

Fuente: elaboración propia. Año 2014

- **Formato de informe de entrevista**

Realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato, se propone el formato que evaluará en forma objetiva y también agilizará la escogencia idónea del candidato a ocupar el puesto en la institución.

**Formato 16  
Informe de entrevista  
AVANCSO**

<b>AVANCSO</b>	<b>INFORME DE ENTREVISTA</b>				
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>MUY INFERIOR</b>	<b>INFERIOR A NORMAL</b>	<b>NORMAL</b>	<b>SUPERIOR A NORMAL</b>	<b>MUY SUPERIOR</b>
<b>LA PERSONA</b>					
Apariencia física					
Modales/corrección					
<b>FORMACIÓN</b>					
Nivel de estudios					
Resultados académicos.					
Especialización					
Idiomas					
<b>EXPERIENCIA</b>					
En general					
En relación/puesto					
<b>CUALIDADES</b>					
Sociabilidad					
Control emocional					
Act./Energía/Dinamismo					
Motiv. Para el trabajo					
Adaptabilidad a la empresa					
Capacidad de persuasión.					
Liderazgo					
Calidad de trabajo					
Creatividad					
Integridad					

Calificación global para el puesto  
Baja\_\_\_ Media\_\_\_ Buena\_\_\_ Muy buena\_\_\_ Excelente

¿Recomendaría su contratación? Marque el cuadro correspondiente:  
Si\_\_\_ Ver observaciones\_\_\_ No\_\_\_

---

## **6. Contratación**

Posterior a las entrevistas y pruebas aplicadas deberá evaluarse a los candidatos más idóneos acorde a los requerimientos del puesto y que mejor puntuación obtuvieron en todo el proceso analizando objetivamente sus resultados.

Luego de analizado y tomado la decisión final se contactará vía telefónica con él aspirante elegido para laborar en la institución, informándole que se presente el día y hora para firmar el contrato de trabajo que asegurará la aplicación efectiva de las obligaciones y deberes de ambas partes de la relación laboral, a continuación el formato de contrato laboral de trabajo.

**Formato 17**  
**Contrato de trabajo**  
**AVANCSO**

	<b>CONTRATO DE TRABAJO</b>
_____ de _____, Nombres y apellidos del patrono o representante	
Años de edad _____, _____, _____, Sexo Estado Civil Nacionalidad	Vecino de _____, Dirección Municipio
_____, No. De DPI _____, Departamento	
Extendida en _____, en representación de _____ Nombre de la empresa	
_____ Dirección Completa	
En la que laboran _____ trabajadores, por una parte, y por la otra, de _____ Nombre y apellidos del trabajador	
Años de edad _____, _____, _____, Sexo Estado Civil Nacionalidad	_____ Dirección completa
Vecino de _____, Municipio Departamento	No. De DPI _____, Extendida en _____;
quienes para los efectos de este contrato se denominarán "PATRONO" y "TRABAJADOR" respectivamente, celebran el "CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO" contenido en las cláusulas siguientes:	
1º.	La relación de trabajo se inicia el día _____ Fecha de Inicio de la relación de trabajo.
2º.	El trabajador presentará los servicios detallados en la descripción del puesto de: _____ Nombre del puesto
3º.	Estos servicios serán prestados en _____ Nombre de la empresa _____ Departamento de trabajo, Dirección completa
4º.	La duración del presente Contrato es _____ Indicar si es por tiempo indefinido, a plazo fijo o por obra determinada
5º.	La jornada de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ A la semana, así: En Jornada DIURNA: de las _____ a las _____ Horas y de las _____ a las _____ horas, excepto el

Día \_\_\_\_\_ que será de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_  
Horas. En jornada Mixta: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y  
De las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas.  
En jornada CONTINUA DIURNA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas.

6º. El salario se conviene así: \_\_\_\_\_  
Indicar el monto del salario, beneficio, comisión o participación que debe

Recibir el trabajador, si es por unidad de obra, de tiempo o de alguna otra manera.

Y le será pagado cada \_\_\_\_\_  
Mes, quincena o semana.

En \_\_\_\_\_  
Lugar de Pago

7º. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de un total de 12 horas diarias.

8º. Las horas extras, el séptimo día y los días de asueto le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 y 129 del Código de Trabajo

El presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_ el día  
Lugar  
\_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_,

En tres ejemplares uno para cada una de las partes y uno que el patrono Remitirá al Departamento Nacional de Relaciones de Trabajo (Dirección General de Trabajo).

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital del Trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma o Impresión digital del Patrono

Datos importantes: 1) El Contrato Individual de trabajo debe suscribirse el mismo día en que se inicia la relación de trabajo y enviarse dentro de los 15 días siguientes al Departamento Nacional de Relaciones de Trabajo; cuando haya modificación o renovación del contrato, deberá procederse de igual forma (artículo 28 Código de Trabajo). 2) En la cláusula 2º. Del Contrato debe especificarse en la forma más detallada posible los servicios que el trabajador se obliga a prestar para mayor claridad y seguridad de las partes. 3) En las observaciones deben consignarse todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato que no estén incluidas en el formato y que formen parte del mismo, tales como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del Reglamento Interior de Trabajo, jornadas extraordinarias de trabajo, aprendizaje, sueldos diferidos, aguinaldo, prestaciones en especie, y cualquiera otras que se pacte. 4) El contrato debe mantenerse a disposición de las autoridades del trabajo, en cualquier revisión que practiquen y deberá llevar el sello de REVISADO del Departamento Nacional de Relaciones de Trabajo.

### **3.5 Proceso de inducción**

A continuación se detallan lineamientos básicos que permitirán al nuevo empleado acoplarse de forma rápida y eficiente al ambiente organizacional que impera en la Asociación es decir su filosofía, estructura organizacional, funciones y la actividad en que se desenvuelve la institución cotidianamente, a continuación se describe lo siguiente:

#### **3.5.1 Políticas de inducción**

Las siguientes son políticas para regir las actividades que genera el Manual de bienvenida y del proceso de inducción propuesto que deben tomarse en cuenta para que los responsables de cada una de las actividades que incluye, cumplan lo que en ellas se indica siendo las siguientes:

- Deberá ser de conocimiento general en toda la Asociación.
- Se le dará copia del Manual de bienvenida a cada coordinador de departamentos de investigación, administración y dirección ejecutiva.
- El Manual de bienvenida y el proceso de inducción deberá ser permanente y de carácter obligatorio para el personal de la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO).
- El Manual de bienvenida, deberá ser evaluado periódicamente por la dirección ejecutiva, jefes inmediatos de cada área con el fin de realizar los cambios necesarios que se ajusten a las expectativas de la institución.
- Todo el personal de nuevo ingreso debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de brindarle la información necesaria para iniciar la adaptación de este con la institución.
- Los coordinadores de áreas de investigación conjuntamente con la coordinación de administración, deben ser los responsables de dar a conocer el Manual de bienvenida y de inducción en la Asociación, o simplemente crean una comisión que se encargue de esta función.

**Formato 18**  
**Propuesta proceso de inducción para Avancso**

<b>Fase</b>	<b>contenido de la etapa de inducción</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>Responsable</b>	<b>Instrumentos y medios a utilizar</b>
<b>Fase I</b> Inducción a la organización	Historia de Avancso, áreas de trabajo, misión, visión, valores, estructura organizacional, normas y reglamentos, manual de bienvenida, Manual de políticas y procedimientos administrativos.	6 hrs.	Coordinador Administrativo.	Material didáctico, videos, Manual de bienvenida, normas, reglamentos.
<b>Fase II</b> Inducción al área y unidad del trabajo	Presentación con la directora general y presentación con jefe inmediato y compañeros del área de trabajo. Recorrido por las instalaciones del instituto.	3 hrs.	Coordinador Administrativo.	Ninguno
<b>Fase III</b> Inducción específica al puesto de trabajo	Información breve de las funciones del puesto, procedimientos de trabajo, objetivos a cumplir, entrenamiento de las áreas relacionadas con su trabajo, cuestionario de evaluación de inducción.	5 hrs.	Jefe inmediato	Manual de políticas y procedimientos, descriptor de puestos,
<b>Total de tiempo</b>		<b>14 horas</b>		

Fuente: elaboración propia. Año 2014

### **3.6 Primera fase inducción a la organización**

Dónde se le proporcionará al nuevo colaborador toda la información relacionada con la Asociación en cuanto a su fundación, filosofía, historia, campos de investigación, cultura, estructura organizacional y los responsables de impartirla: son el Coordinador Administrativo y/o el coordinador de grupos de investigación o bien alguna comisión encargada de este proceso, también serán responsables por el adecuado uso de los instrumentos y materiales necesarios, incluyendo el Manual de bienvenida donde se describe en forma detallada la información que se le brinda verbalmente de manera resumida, con el objetivo primordial de lograr que él nuevo empleado se interese, asimile y se adapte a la institución de una forma armoniosa, dinámica en beneficio de ambas partes.

### **3.6.1 Historia de Avancso**

En esta etapa se brindará al nuevo empleado la historia de la Asociación para que conozca el origen de la misma, con este preámbulo se propone el siguiente resumen:

AVANCSO es un centro de investigación en Ciencias Sociales que inició sus actividades en enero de 1986, luego de producirse la apertura política que condujo a la instauración en Guatemala de un gobierno civil electo.

Desde su fundación, AVANCSO se ha mantenido fiel a su mandato de realizar investigación socialmente útil y relevante para los sectores populares, tanto en términos de las organizaciones sociales como de quienes tienen a su cargo el diseño de políticas públicas. Los temas de investigación a lo largo de los años han respondido a la lectura de país que se hace en el instituto, pero ha permanecido como interés básico el estudio de la relación entre el Estado y la sociedad.

En los primeros años se exploraron los cambios que se daban en el Estado guatemalteco, y en especial lo concerniente a las políticas de desarrollo, para a finales de la década de 1980 orientarse a trabajos que dieran luces sobre la relación Estado/sociedad aludida.

En el año 2000, se discutió una nueva estrategia institucional para el sexenio 2000-2005, que mantuvo la organización del trabajo en Áreas de Estudio. Las existentes sobre Campesinado y de Estudios Socio-Urbanos, se complementaron con el Área de Estudios sobre Imaginarios Sociales y el Área de Estudios en Historia Local.

Esta estrategia tuvo como eje aglutinador la búsqueda de elementos alternativos al modelo de desarrollo dominante, e hizo especial énfasis en la incidencia, entendida como investigación y acción social.

A continuación un breve resumen de las áreas de investigación que conforma el que hacer diario de la Asociación así también de la Unidad de publicación y el centro de información CENINF en AVANCSO.

### **Área de estudio: sobre campesinado**

El Área de Estudios sobre Campesinado de AVANCSO (AEC-AVANCSO) fue creada en 1993 con el propósito de desarrollar estudios e investigaciones, delimita su quehacer investigativo tomando como punto de partida al campesinado pero ubicándolo dentro de sus respectivos contextos: espacio-temporal, ecológico-económico, socio-político, simbólico-cultural.

AEC apuesta para que el movimiento campesino se articule en un sujeto crítico y transformador. Este sujeto crítico y transformador no se entiende en referencia a un sujeto único, sino como un movimiento, una articulación entre grupos, con identidades diversas y contradictorias, pero que adquieren unidad y coherencia a partir de un proyecto y una lucha común, y que, en un país como Guatemala, coinciden en gran parte con las luchas indígenas y campesinas.

### **Área de estudios socio urbanos**

El AESU inició sus labores en 1994, constituyendo un equipo de trabajo de carácter multidisciplinario con profesionales formados en Sociología, Antropología, Arquitectura, Geografía, Historia y Urbanismo. El área está conformada por un equipo permanente. Además, se cuenta eventualmente con investigadores invitados, que son especialistas en diferentes materias de interés.

Las investigaciones del AESU se enmarcan en tres líneas de trabajo simultáneas, que son:

- **Estudios Macro:** buscan respuestas para las grandes preguntas de la cuestión urbana en Guatemala. Esta línea de proyectos tiene gran incidencia al aportar directrices de interpretación que faciliten un marco adecuado de explicación para

las grandes problemáticas urbanas. En esta línea, el AESU ha publicado en el 2003 el cuaderno de investigación:” El proceso de crecimiento metropolitano de la Ciudad de Guatemala: perfiles del fenómeno y ópticas de gestión.

- **Estudios Sectoriales:** con el fin de analizar aspectos puntuales, suscitados desde el área o desde el marco de trabajo de plataformas urbanas, como es el caso de la Coordinadora Urbana y de la Instancia Pro-vivienda. Estos estudios permiten un acercamiento a diferentes problemáticas específicas. En esta línea se ha abordado temas como violencia urbana, así como niñez y juventud de la calle.

- **Ensayos sobre Temas Urbanos:** ensayos anuales que se constituyen en un aporte periódico con el propósito de analizar problemáticas específicas, tanto de la ciudad capital como de otros centros urbanos del país, planteando posibles líneas de solución. La serie incorpora aspectos recientes de la coyuntura, en especial aquellos que han impulsado acciones y creado nuevos escenarios. No es una investigación sino una reflexión de la coyuntura argumentada desde los aspectos más estructurales.

### **Área de estudios sobre imaginarios sociales**

AVANCSO ha impulsado una corriente de investigación tendiente a captar los procesos de significación socioculturales e ideológicos que ocurren al interior de la sociedad guatemalteca.

El propósito es comprender las lógicas productoras y reproductoras de las visiones más relevantes a partir de las cuales ésta se comprende y explica así misma. Este abordaje, en un primer momento, privilegió el estudio de temas y problemas relacionados con la reproducción de los discursos sobre la identidad nacional a partir del sistema educativo formal, así como los relacionados con núcleos de identidad étnica, genérica y de clase.

### **Área de historia local**

El Área de Estudios en Historia Local concibe una estrategia investigativa de largo aliento, que busca construir un acumulado de conocimiento crítico acerca de la historia local y regional; que pretende aportar a una reconstrucción de la historia contemporánea del país enriquecida por el análisis de las dinámicas y procesos diferenciados en las distintas escalas geográficas.

El Área busca, por un lado, aportar herramientas analíticas que contribuyan a pensar estrategias de desarrollo que tomen en cuenta, no sólo la complejidad, sino la alta conflictividad que estas desigualdades territoriales han provocado y continúan provocando en la región.

### **Centro de Información (CENINF)**

El Centro de Información es un lugar donde el colectivo de investigadores e investigadoras de AVANCSO puede buscar información útil, a la hora de diseñar y documentar sus estudios. Pero también es un lugar que abre su puerta a estudiantes y profesionales que, sin pertenecer al instituto, requieren información.

Su colección también es el resultado del itinerario de lo que AVANCSO ha investigado desde su creación en 1986 hasta hoy. Esas temáticas se ve reflejada en el listado de las publicaciones del instituto como son los Cuadernos de Investigación y Los Textos para el Debate.

### **Unidad de publicaciones:**

Asegurar una mejora permanente en la calidad de las publicaciones del Instituto.

### **3.6.2 Fundamentación filosófica de Avancso**

En este apartado se le brindará la información acerca de la filosofía administrativa a manera que él nuevo empleado se identifique del que hacer diario de la institución, esta información contenida en el Manual de bienvenida.

- **Misión**

Somos una institución no lucrativa, conformada por un equipo humano en el área administrativa como de investigación calificado comprometido con la excelencia en el cumplimiento de nuestros objetivos, dedicada a la investigación social tratando temas relevantes de la sociedad guatemalteca (urbanismo, violencia, conflicto de tierras etc.) generando de esta manera respuestas a las problemáticas investigadas y de debate.

- **Visión**

Ser pionera en la investigación social, enfocados en la realidad política, social y cultural de Guatemala actualmente brindando al investigador, estudiantes o cualquier persona información importante para sus trabajos o proyectos de investigación.

- **Objetivos**

- a. “Desarrollar proyectos de investigación científica en un 80% sobre los más apremiantes problemas que enfrenta la sociedad guatemalteca.
- b. Dar oportunidad de formación a jóvenes investigadores en un 90%.
- c. Servir de recurso profesional en Ciencias Sociales en un porcentaje del 80% a instituciones de desarrollo y servicio que trabajan en el país; Y
- d. Dar oportunidad de investigar, en un 100% sin condicionamiento intelectual a profesionales y estudiantes avanzados en Ciencias Sociales tanto nacionales como extranjeros.
- e. Un objetivo fundacional del Instituto AVANCSO ha sido la preocupación del 100% por realizar investigaciones que no solo sean “socialmente útiles”, sino que también estén “al servicio de los sectores populares”, lo que se ha concretado de diversas formas a lo largo de la historia institucional, dependiendo del tipo de investigación, de los sujetos privilegiados por la misma y de las dinámicas sociales”.

- **Políticas**

- a. “Estudiar la problemática de los sectores; económico, cultural y la relación Estado/sociedad Guatemalteca.
- b. Divulgar los resultados de sus estudios.
- c. Contribuir al debate académico científico en torno a los problemas significativos que configuran el proceso social guatemalteco.
- d. Enfatizar los proyectos de investigación que tengan impacto relevante en la sociedad guatemalteca.
- e. Conformar un número adecuado de personas que pertenecerán a los equipos de trabajo acorde a las necesidades del proyecto de investigación a realizar”.

### **3.6.3 Valores de AVANCSO**

- **Integridad**

Valoramos la honradez de nuestros actos, para con la sociedad, la familia, el ambiente y nosotros mismos y principalmente con la ley.

- **Respeto**

Respetamos la integridad de la persona, puntos de vista de cada uno de nosotros como sus creencias, desarrollo de personal.

- **Autodisciplina**

El desarrollo individual y organizacional de la asociación, lo constituye el cumplimiento integro de las normas morales, sociales y espirituales.

- **Responsabilidad**

Nuestra responsabilidad promueve cambios positivos en el desempeño de nuestras atribuciones, reflejados en nuestros trabajos de investigación.

- **Autoconfianza**

Confiamos en nuestra capacidad individual y organizacional como asociación para enfrentar con éxito los retos venideros.

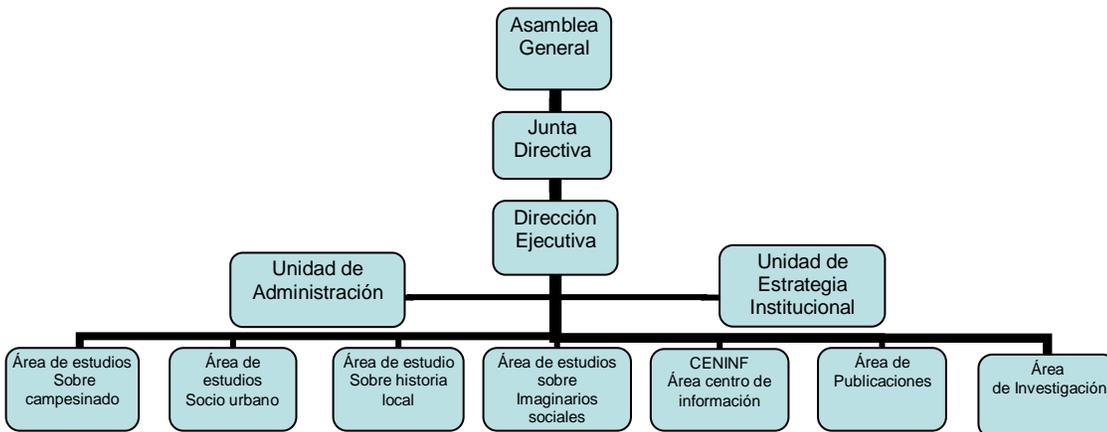
- **Trabajo en equipo**

Generar compromiso y fidelidad, es decir colaborar en trabajar con los demás con una actitud opuesta a la individual o competitiva.

### 3.6.4 Estructura organizacional de Avancso

Para que él nuevo colaborador tenga idea de como esta organizada internamente la Asociación se debe dar a conocer la estructura de la misma presentando un organigrama que detalla los niveles jerárquicos y líneas de autoridad por las cuáles se rige la institución, también contenido en el Manual de bienvenida, para ello se presenta el siguiente organigrama actual.

**Grafica 19**  
**Organigrama general Actual**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**



Fuente: elaboración propia. Año 2014

### 3.6.5 Normas y reglamentos

En este apartado se le proporcionará al nuevo empleado toda la información acerca de las normas y reglamentos que rigen a la institución como horarios, derechos y obligaciones del trabajador, días de asueto, descanso y vacaciones, permisos y prestaciones sociales, seguro medico, seguridad e higiene, faltas o infracciones y su gravedad entre otros y todo lo referente al contrato de trabajo está información debiera ser proporcionada en el proceso de inducción a través

del Manual de bienvenida que contempla todos estos aspectos importantes que regirán el desenvolvimiento organizacional y laboral dentro de la institución, siendo de beneficio para ambas partes.

Estás reglas de conducta a que están sujetos los responsables de brindar en la inducción de los nuevos integrantes de AVANCSO.

- **Coordinación administrativa y jefe inmediato**

- a. Es o serán los encargados de coordinar el proceso de inducción y velar por el desarrollo del proceso con efectividad.
- b. Entregar a los jefes de área el programa de inducción para que conozcan su contenido.
- c. Entregar al nuevo empleado, Manual de bienvenida al momento de iniciar el proceso de inducción general
- d. Al finalizar el proceso de inducción general y específica, el empleado deberá llenar un formato de evaluación de inducción que evalué el proceso realizado.

### **3.6.6 Manual de bienvenida**

Esta primera fase de inducción a la organización tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos colaboradores dándoles la bienvenida a la Asociación, como complemento a la inducción se les proporcionará el Manual de bienvenida que suministra información general de la Asociación tales como; breve historia de la Asociación, estructura orgánica, misión, visión, derechos, deberes y prohibiciones entre otros y que será de gran aporte en este proceso de inducción obteniendo resultados satisfactorios para ambas partes y comprometidos con la filosofía los objetivos institucionales, proponiéndose el siguiente folleto como Manual de bienvenida de la Asociación, el mismo puede ser adaptado o modificado de acuerdo a las necesidades y exigencias de la institución.

### **3.7 Segunda fase presentación con los directivos, compañeros y recorrido por las instalaciones**

En esta fase se comunica a los responsables de la impartición de la inducción de personal para que realicen la inducción correspondiente, se le dará un recorrido al nuevo empleado por las instalaciones de la institución, así también se le presentará con los jefes de las distintas áreas y sus compañeros de trabajo, él o los responsables de realizar estas actividades son: el Coordinador Administrativo o Jefe inmediato.

En el recorrido por las instalaciones se le dará a conocer los diferentes departamentos con que cuenta la Asociación tales como; dirección ejecutiva, administración, estrategia institucional, área de estudios sobre campesinados entre otros, así como de los servicios sanitarios, fotocopadoras, parqueo, y área de cafetería, horario laboral y de almuerzo etc.

### **3.8 Tercera fase Inducción al puesto de trabajo**

En este ciclo se le proporcionará al nuevo colaborador que ingresa a laborar en la institución toda la información referente al puesto de trabajo y su relación con las demás áreas de trabajo los procedimientos escritos acerca de las atribuciones y responsabilidades de sus funciones y jefe inmediato dadas a través del descriptor de puestos, apoyado del Manual de procedimientos administrativos, también se le proporcionará el mobiliario y equipo para el desarrollo eficiente de sus labores, igualmente de los objetivos que debe cumplir.

Importante que para ello se brinde una información clara, sencilla, completa sobre lo que se espera que se haga, cómo lo puede hacer y la forma en que será evaluado su trabajo, se le debe entrenar durante un tiempo prudencial (2 meses) con el fin de facilitar su adaptación y apoyar su gestión. El responsable de llevar a cabo las actividades es el Coordinador Administrativo o bien la persona más indicada que este señale y esto se logra aplicando los siguientes pasos para un eficaz proceso de inducción.

1. Tenga un intercambio de expectativas con sus nuevos empleados, defina con claridad que espera de ellos y pregúnteles que esperan ellos de usted y el equipo de trabajo.
2. Dedique tiempo a enseñarles acerca de la institución a la que acaban de incorporarse. Cuente anécdotas, logros, comparta sus experiencias y conocimientos acerca de la filosofía de la misma.
3. Pida a sus empleados claves que participen en la orientación de los nuevos colaboradores.
4. Actúe como mentor y encuentre personas dispuestos a enseñarles mientras se esfuerzan en adaptarse a las nuevas formas de organización.
5. Mostrarse dispuesto a apoyarlos en esta temprana etapa de su empleo, esto implica buscarlos para ver cómo les va, preguntarles cómo se trasladan de su casa al trabajo y crear la sensación de que encuentra respaldo incondicional y de qué invirtió éxito y satisfacción en su nuevo empleado.

La inducción que se dará al nuevo colaborador debe ser seguida por una evaluación a fin de comprobar si está siendo efectiva, misma que realizará el Coordinador Administrativo o bien la persona más indicada que esté señale.

### **3.9 Cuestionario de evaluación del proceso de inducción**

En esta fase se evalúa que tan efectivo ha sido la aplicación de la inducción para hacer las correcciones correspondientes a fin de mejorar.

Para una evaluación y seguimiento del proceso de inducción en Avancso se elaboró un cuestionario, el cual será proporcionado al empleado luego de terminado la inducción será un parámetro para hacer las mejoras necesarias, actualizaciones, a fin de eliminar las debilidades que se están presentando en dicho proceso para el efecto se presenta el siguiente formato.

**Formato 19**  
**Cuestionario de evaluación del proceso de inducción**  
**AVANCSO**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Por favor lea detenidamente el cuestionario y marque con una (X) la respuesta que usted considere pertinente.

**Aspectos generales**

a. ¿Desde su punto de vista como cataloga la inducción impartida por la Asociación?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

b. ¿Cree usted que necesita mejorar en ciertos aspectos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

c. ¿Fue de gran ayuda el recibir inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Ambiente físico**

a. ¿El lugar dónde se dictó la inducción fue?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

b. ¿El tiempo impartido de la inducción fue el adecuado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

c. ¿El material proyectado audiovisualmente fue?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

**Contenido del programa**

a. ¿Se le dio la bienvenida al ingreso de la Asociación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

b. ¿Se le proporcionó información de la Asociación en cuanto a?

Historia\_\_\_\_\_ Misión\_\_\_\_\_ Visión\_\_\_\_\_ Objetivos\_\_\_\_\_

Estructura\_\_\_\_\_Políticas\_\_\_\_\_ Normas\_\_\_\_\_

c. ¿Se le informó con respecto de sus deberes y derechos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

d. ¿Considera que la plática recibida le proporciona aportes para desempeñar eficientemente las labores que le sean encomendadas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

e. ¿Recibió la bienvenida de parte del jefe inmediato?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

a. ¿El jefe inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

b. ¿Se le proporcionó la orientación e información necesaria para ocupar el puesto de trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

c. ¿Se le proporcionó de parte del jefe inmediato la descripción de su puesto de trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

d. ¿Recibió algún tipo de entrenamiento previo a ocupar el puesto de trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

e. ¿Al finalizar el adiestramiento específico, se le sometió a algún tipo de evaluación?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### **Material de apoyo**

a. ¿Recibió algún material didáctico impreso (manuales, folletos, etc.) durante el proceso de inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

b. ¿El material didáctico que recibió cumplió con las expectativas de su interés?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

c. ¿El material didáctico que recibió de que calidad lo considera?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

d. ¿Se utilizó medio audiovisual en el proceso de inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **Desenvolvimiento del expositor**

a. ¿El dominio del tema del expositor fue?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

b. ¿La explicación del tema del expositor fue?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

c. ¿El conocimiento del tema fue percibido como?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

d. ¿El expositor generó un clima de confianza en el proceso de inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

e. ¿El expositor estuvo anuente a responder cualquier duda respecto a la inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Cuadro 5**  
**Plan de acción**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales AVANCSO**

<b>FECHA:</b>						
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Proceso de admisión e inducción de personal						
<b>ÁREA:</b> Coordinación administrativa						
<b>OBJETIVOS:</b> 1. Proporcionar lineamientos que permitan reclutar y seleccionar al personal idóneo para el puesto en el 100%, en un lapso tres días. 2. Dar a conocer técnicas de selección aplicables a los posibles candidatos en 100%, en un periodo de tres días. 3. Proporcionar al personal de nuevo ingreso, las bases para la adaptación con la institución y grupo de trabajo en un 90%, en un periodo de tres días. 4. Suministrar al trabajador información sobre sus obligaciones, beneficios sociales, económicos, sanciones entre otros. en el 100%, en un tiempo de tres días. 5. Dar a conocer acciones a implementar en la etapa de adiestramiento y cuales son sus beneficios en un 90%, en un lapso de tres días.						
<b>METAS:</b> 1. Mejorar el proceso de admisión e inducción de AVANCSO en un 100%, periodo de tres meses. 2. Ser una guía para la aplicación del proceso de admisión e inducción de personal en el 100%, periodo de tres meses.						
<b>ASUNTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMP /DÍAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>COSTO</b>
Implementar la propuesta del "Proceso de admisión e inducción de personal".	Presentación de la propuesta a Dirección ejecutiva.	80%	Coordinador Administrativo	1	Crear las condiciones adecuadas para la exposición de la propuesta para la aplicación efectiva de dicho proceso en beneficio de un mejor reclutamiento y selección e inducción de personal.	Q. 75.00
Establecimiento de políticas de reclutamiento y selección y Descriptores de puesto.	Levantado de información así la elaboración de políticas y de descriptores de puestos.	100%	Coordinador Administrativo y jefe inmediato.	5	Proporcionar información valedera que permita a través de un perfil de puesto seleccionar a los candidatos que mejor reúnen los requisitos exigidos por el puesto.	Q. 284.38

Brindar inducción general al personal de nuevo ingreso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar actividades del programa.</li> <li>2. Dar la bienvenida y dar el Manual de bienvenida al nuevo colaborador.</li> <li>3. Suministrar información al candidato sobre aspectos generales de la Institución.</li> </ol>	100%	Coordinador Administrativo	2	Crear un ambiente agradable que permita la integración del nuevo colaborador a sus actividades de forma inmediata y eficiente.	Q. 75.00
Brindar inducción específica al personal de nuevo ingreso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar al nuevo colaborador su jefe inmediato.</li> <li>2. Presentar al trabajador con sus compañeros.</li> <li>3. Entregar la descripción técnica de puestos al colaborador.</li> </ol>	100%	Jefe inmediato.	2	Proporcionar información pertinente y necesaria para un desempeño eficiente y eficaz del colaborador en su puesto de trabajo.	Q. 56.25
Brindar adiestramiento cuando amerita el puesto llevarlo a cabo.	Entrenar al nuevo colaborador en lo referente a las actividades del puesto.	100%	Jefe inmediato.	3	Integración eficiente del nuevo empleado a sus actividades minimizando errores en sus labores.	Q. 150.00
<b>Presupuesto de implementación</b>	Costo total para implementar la propuesta					<b>Q.640.63</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2014

**Cuadro 6**  
**Presupuesto actual del plan de acción**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**

Recursos Humanos	Cantidad	Salario	Costo/Día Q.	Costo/Hora Q.	Horas Invertidas	Total Q.
Coordinador Administrativo	1	Q. 6,000	Q. 200.00	Q. 25.00	12.5 hrs.	Q. 312.5
Jefe inmediato	1	Q.4,500	Q. 150.00	Q. 18.75	17.5 hrs.	Q. 328.13
<b>Total</b>						<b>Q. 640.63</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2014

**Cuadro 7**  
**Costo de admisión e inducción de personal**  
**Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)**

Concepto	Tiempo en horas	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>RECLUTAMIENTO</b>				
Agencia de reclutamiento Acción trabajo Plan estándar		30 días	Q. 10.48	Q.314.41
Publicación posición preferencial anuncio en periódico		5	Q. 12.00	Q. 60.00
Convocatorias entre empresas, uso Intranet.		5	Q. 3.00	Q. 15.00
Reproducción formato de requerimiento de personal.		20	Q. 0.60	Q. 12.00
Reproducción formato de solicitud de empleo.		20	Q. 0.80	Q. 16.00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>Q. 417.41</b>
<b>SELECCIÓN (aprox. 10 candidatos)</b>				
Reproducción formato de entrevista.		20	Q. 0.40	Q. 8.00
Reproducción formato de verificación de referencias.		20	Q. 0.40	Q. 8.00
Licencia de paquetes de pruebas psicométricas.		1		Q. 3,080.00
Reproducción formato de evaluación de entrevista.		20	Q. 0.20	Q. 4.00
Tabla de decisión de selección de personal.		20	Q. 0.20	Q. 4.00
Reproducción formato de contrato individual de trabajo.		20	Q. 0.60	Q. 12.00
Jefe de Coordinación administrativa encargado de las entrevistas, aplicación de pruebas y verificación de referencias.	2.66 horas		C/hora hombre Q.25.00	Q.66.5
<b>SUBTOTAL</b>				<b>Q. 3,182.50</b>
<b>INDUCCIÓN</b>				
Coordinador Administrativo y Jefe inmediato encargados del proceso de inducción.	14 horas			Q. 318.75
Manual de bienvenida		10	Q. 8.40	Q. 84.00
Formato de evaluación de inducción		20	Q. 0.60	Q. 12.00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>Q. 414.75</b>
<b>OTROS GASTOS</b>				
Varios				Q. 600.00
Presupuesto plan de acción				Q. 640.63
<b>TOTAL</b>				<b>Q. 5,255.29</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2014

El presupuesto presentado asciende a Q. 5,255.29 es recomendable y se sugiere para la implementación del proceso de admisión e inducción de personal en AVANCSO ya que tendrá una inversión por cada aspirante de Q. 525.53 aplicando los medios tales como: el uso del Intranet que permitirán atraer un mayor número de candidatos potenciales dentro de la organización y la utilización del banco de datos, además de las opciones secundarias y efectivas, el publicar anuncios en prensa o acudir a las agencias de empleo, siendo importante también la implementación de los instrumentos administrativos propuestos para tomar una mejor decisión en la selección de candidatos.

Por el contrario el costo actual que emplea la Asociación es relativamente baja, lo cual se considera oportuno mencionar que no utilizan medios externos de reclutamiento y la falta de instrumentos que califiquen a los aspirantes en cada etapa, en comparación de la propuesta que estipula los medios, paquetes de pruebas psicométricas e instrumentos que medirán el proceso objetivamente las puntuaciones de los candidatos por ende seleccionando aspirantes idóneos para la plaza.

## CONCLUSIONES

Con base en la investigación realizada en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO), se determinó:

1. La debilidad del proceso de admisión e inducción de personal es que se realiza de forma empírica ya que presenta deficiencias en la aplicación de la misma, en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO), se origina principalmente a que no aplican instrumentos administrativos, lineamientos y procedimientos técnicos de forma eficiente repercutiendo en no seleccionar e integrar a los candidatos idóneos para los puestos, por lo que se comprueba la primera hipótesis planteada.
2. La Asociación no cuenta con instrumentos que sirvan de guía para llevar a cabo el proceso de admisión de personas, lo que impide guardar registro de las etapas por las que pasa el candidato, previo a su contratación.
3. El proceso de entrevista se realiza de manera informal, se carece de una estructura de la misma para obtener de forma eficiente la información requerida, durante este proceso se constató que no aplican pruebas psicométricas a los empleados.
4. La Asociación no cuenta con proceso de inducción adecuado debido a que el procedimiento actual de inducción es de carácter informal, no posee las condiciones necesarias para proveer la información al nuevo empleado que permita integrarse a la organización como a su puesto de trabajo.
5. La Asociación AVANCSO toma las decisiones del proceso de selección sin una base sólida, que permita tener una ponderación del postulante la razón por la que se ésta eligiendo casi a cualquier candidato como idóneo para ocupar la vacante sin tener la certeza que responderá a sus necesidades reales.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de admisión e inducción con el fin de reducir las deficiencias en la forma que se llevan a cabo las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección e inducción de personal que aplica actualmente la Asociación.
2. Utilizar los instrumentos propuestos para la adecuada gestión del proceso de admisión e inducción de personal, y guardar registro de los mismos en el expediente de cada candidato.
3. Implementar la aplicación de la estructura de una entrevista, como guía de la misma en éste proceso, así mismo se propone que durante la misma no se den interrupciones para obtener resultados satisfactorios en esta etapa, además se sugiere el uso de paquetes de pruebas psicométricas que ayudará a tomar mejores decisiones sobre los candidatos.
4. Aplicar el proceso de inducción propuesto, señalando las fases y temas a tomar en cuenta apoyado del Manual de Bienvenida propuesto para fortalecer el proceso de inducción para que el nuevo empleado conozcan las actividades que desarrolla la institución igualmente se identifiquen con su filosofía.
5. Implementar la tabla de decisión de selección, para así obtener una calificación global de todas las etapas y pruebas a las que fueron sometidos los aspirantes; la aplicación de la tabla permitirá seleccionar objetivamente a las personas más idóneas para los puestos vacantes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos, Integrando al personal a la Empresa. Legis. Editores. Colombia. 1991. 1ra. Edición. 396 páginas.
2. Asociación Oaxaqueña de Psicología. La tabla de decisión en la selección de personal. México 2010. <http://www.conductitlan.net>
3. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Traductor Germán Alberto Villamizar. Primera edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2002. 475 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Traductor Germán Alberto Villamizar. Quinta edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill-interamericana, S.A. 2004. 699 páginas.
5. Hampton, David. Administración. McGraw Hill. México. 1989. 3ra. Edición. 436 paginas.
6. James, Paúl T. Gestión de la Calidad Total, un texto introductorio. Primera edición. Madrid, España. Prentice Hall, 1997. 352 páginas.
7. Mondy. R. Wayne, Robert M. Noe. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. México. 1997. 6ta. Edición. 638 Páginas.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

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



Boleta

### CUESTIONARIO

Reciba un cordial saludo el presente cuestionario forma parte del trabajo de tesis denominado Proceso de Admisión e Inducción de Personal para la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO).

#### OBJETIVO

Conocer el proceso por medio del cuál ingresó a laborar e inducción recibida, solicitamos su valiosa colaboración dando respuesta a las siguientes preguntas.

#### Datos generales

A continuación encontrará una serie de cuestiones, por favor coloque una "X", en el espacio donde se encuentra la respuesta que mejor describa su situación.

1. **Género:** Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

1.2 Tiempo de trabajar en la Institución: \_\_\_\_\_ años

1.3 Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

1.4 Turno en que labora, horario: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES:** A continuación encontrará una serie de cuestiones a la par encontrará 4 posibles respuestas numeradas, en el primer cuadro se muestra el significado de cada número de la respuesta es decir que si usted marca la casilla bajo el número "4", usted esta afirmando que "Nunca" lo que leyó anteriormente. Debe marcar la casilla que mejor describa su respuesta con una (X).

1	2	3	4
<b>Siempre</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>

1	Preguntas	Siempre	En ocasiones	Casi nunca	Nunca
<b>Integración</b>	1. ¿Usted al trabajar en AVANCSO lleno solicitud de empleo?				
	2. ¿Al momento de laborar le informaron sobre las atribuciones y responsabilidades del puesto de trabajo?				
	3. ¿Al momento de ingresar a trabajar en AVANCSO se le brindo algún tipo de inducción?				
	4. ¿Se te brindo algún documento de apoyo en el proceso de inducción?				
	5. ¿Conoce usted los antecedentes y la historia de la Asociación, acerca del inicio de operaciones y su filosofía?				
	6. ¿Ha tenido usted oportunidad de aplicar a una vacante a través del reclutamiento interno?				
	7. ¿Qué documentos le solicitaron cuando se presentó al momento de aplicar a la plaza vacante en la Asociación?	<b>Lleno solicitud</b>	<b>Hoja de vida</b>	<b>Papelería completa</b>	<b>Otros doctos</b>
	8. ¿Conoce usted el reglamento interno de trabajo de la Asociación?				
	1. ¿Estuvo usted involucrado en un proceso de reclutamiento de la Asociación?				
	2. ¿Cómo se entero usted de la plaza vacante en dicha institución?	<b>referencia</b>	<b>periódico</b>	<b>Otro medio</b>	<b>memoradum</b>
	3. ¿Le aplicaron pruebas psicométricas por ejemplo; conocimientos, entrevista, psicométricas, habilidades, personalidad entre otros para ingresar a laborar dentro de AVANCSO?				
	4. ¿Usted ha desempeñado otros puestos dentro de la Asociación?				
	5. ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la Asociación para mejorar el desempeño laboral y organizacional?				
	6. ¿Al momento de aplicar a una plaza vacante le requirieron ciertos requisitos indispensables para ocupar el puesto?				
	7. ¿Al estar en el proceso de selección verificaron la información proporcionada al llenar su solicitud de empleo y hoja de vida?				

**“Gracias por su colaboración”**

## ANEXO 2

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Investigación: Proceso de Admisión e Inducción de Personal**



### Guía de entrevista para obtener información relacionada al tema de investigación.

1. ¿Qué fuentes de reclutamiento (interno o externo) aplican al momento de quedar una vacante disponible o la creación de un puesto nuevo?
  - a) Reclutamiento interno\_\_\_\_\_
  - b) Reclutamiento externo\_\_\_\_\_

¿Qué criterios utiliza para elegir la fuente de reclutamiento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_
2. ¿Qué medios utilizan para difundir la plaza vacante y para que plazas?
  - a) Anuncio en periódico o revistas especializadas\_\_\_\_\_
  - b) Anuncios en afiche o volantes\_\_\_\_\_
  - c) Recomendación de empleados\_\_\_\_\_
  - d) Base de datos de candidatos\_\_\_\_\_
  - e) Anuncios en televisión o radio\_\_\_\_\_
3. ¿Tienen definidas políticas de reclutamiento que les permitan actuar de manera adecuada en este proceso?
  - a. No\_\_\_\_\_
  - b. Si\_\_\_\_\_ ¿Cuáles?\_\_\_\_\_
4. ¿Cuál de las siguientes pruebas se aplican en el proceso de selección?
  - a. Pruebas de conocimientos
  - b. Prueba de habilidades y destrezas
  - c. Pruebas psicométricas

- d. Pruebas de personalidad
- e. Resolución de casos
- f. Entrevistas inicial o preliminar
- g. Entrevista de selección

Otras: \_\_\_\_\_ ¿cuáles? \_\_\_\_\_

5. ¿Explique cuál es el proceso de selección que se sigue en la empresa?

---



---



---



---



---

6. ¿Qué aspectos esenciales evalúan del currículum vitae de los aspirantes al puesto vacante?

- a. Datos generales \_\_\_\_\_ puntos \_\_\_\_\_
- b. Descripción del objetivo de la hoja de vida \_\_\_\_\_ puntos \_\_\_\_\_
- c. Preparación académica \_\_\_\_\_ puntos \_\_\_\_\_
- d. Experiencia laboral \_\_\_\_\_ puntos \_\_\_\_\_
- e. Referencias personales \_\_\_\_\_ puntos \_\_\_\_\_
- f. Referencias laborales \_\_\_\_\_ puntos \_\_\_\_\_

---



---



---

7. ¿Existe y se aplica la inducción en la Asociación al momento de ingresar un nuevo colaborador a formar parte de las labores?

- a. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿La inducción que se imparte es general o específica, quien la imparte, de cuantas horas?

---



---



---

9. ¿Proporcionan un documento de apoyo al nuevo empleado (Manual de bienvenida o de inducción, manual de organización y de puestos) para acoplarse a la filosofía de la institución, así mismo de sus funciones a realizar?

---

---

---

10. ¿Cuáles son las variables que toma en cuenta para tomar la decisión final para contratar a una persona?

- Hoja de vida
- Experiencia laboral
- Preparación académica
- Personalidad y presentación del candidato
- Intuición propia
- Recomendaciones y referencias

11. ¿Cuál es la dinámica que emplean para integrar al nuevo empleado a la cultura organizacional de la asociación?

---

---

---

12. ¿Cuentan y utilizan los descriptores de puestos que tienen en el proceso de admisión de personas para buscar un perfil de candidato para el puesto?

---

---

---

13. Durante todo el proceso de reclutamiento, selección e inducción ¿toma en cuenta la misión, visión, objetivos y valores de la Asociación?

- a. NO \_\_\_\_\_
- b. SI \_\_\_\_\_