

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

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
SOCIALIZACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA
INSTITUCIÓN MUTUALISTA QUE SE DEDICA A
BRINDAR EL AUXILIO PÓSTUMO A LAS FAMILIAS
DE LOS ASOCIADOS FALLECIDOS, UBICADA EN
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

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

POR

CÉSAR ANTONIO MATUS LEIVA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

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

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

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.7, del Acta 14-2014, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 28 de Agosto del 2014.

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

PRESIDENTE:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala 27 de mayo del 2015

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano Interino de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis profesional titulado: **“Proceso de reclutamiento, selección y socialización para el personal de una institución mutualista que se dedica a brindar el auxilio póstumo a las familias de los asociados fallecidos, ubicada en zona 1 de la ciudad de Guatemala”**, elaborado por el estudiante **César Antonio Matus Leiva**, con carné estudiantil **200913543**.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Administrador de empresas

No. de Colegiado: 1804





**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDÓS DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de octubre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 190-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de septiembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y SOCIALIZACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN MUTUALISTA QUE SE DEDICA A BRINDAR EL AUXILIO PÓSTUMO A LAS FAMILIAS DE LOS ASOCIADOS FALLECIDOS, UBICADA EN ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante CÉSAR ANTONIO MATUS LEIVA, autorizándose su impresión.


Atentamente,

"EDUCACIÓN Y ENSEÑANZA A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN
DECANO



Smp



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por darme fortaleza, sabiduría, salud y demás bendiciones en todo momento.
- A MIS PADRES:** Luis Matus y Angélica Leiva, por el apoyo incondicional, las palabras de ánimo y el amor brindado durante toda mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Juan Carlos, Luis y Lesly, por cada palabra reconfortante en momentos difíciles.
- A MIS SOBRINOS:** Por las sonrisas y momentos de alegría que me brindan todos los días de mi vida.
- A MIS AMIGOS:** Manuel Elías, Julio Cuy, Hasley Sandoval. Flavio Gaytán y Diego Monterroso, por las experiencias vividas, tanto dentro como fuera de la universidad.
- A MIS AMIGOS DE LA UNIVERSIDAD:** Zaira Chicoj, Edy Retana, Claudia Salazar, Mercedes Gramajo, Heidi Capriel y Karla Luna, muchísimas gracias por cada uno de los momentos compartidos durante nuestra etapa universitaria y el apoyo brindado durante la misma.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por darme la oportunidad de estudiar en esta casa de estudios y formar mi carrera profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Instituciones mutualistas	1
1.1.1 Instituciones mutualistas que se dedican brindar auxilio póstumo	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Planeación	3
1.2.1.1 Instrumentos de la planeación	4
a) Plan de acción	4
1.2.2 Organización	4
1.2.2.1 Instrumentos de la organización	4
a) Organigramas	4
b) Descriptores de puestos	5
c) Diagrama de flujo	6
1.2.3 Integración	7
1.2.3.1 Gestión del talento humano	8
1.2.3.1.1 Rotación de personal	8
a) Índice de rotación de personal	9
b) Costos de la rotación del personal	9
1.2.3.1.2 Proceso de gestión del talento humano	11
A) Proceso para integrar personas	11
A.1) Proceso de reclutamiento	12
a) Requisición de empleado	13

Contenido	Página
b) Definición de descriptor del puesto	13
c) Reclutamiento interno	13
d) Reclutamiento externo	15
e) Recepción de currículum vitae	18
A.2) Proceso de selección	18
a) Revisión del currículum vitae	19
b) Solicitud de empleo	20
c) Entrevista preliminar	20
d) Aplicación de pruebas de selección	22
e) Entrevista a profundidad	22
f) Verificación de referencia y antecedentes	23
g) Examen médico	23
h) Decisión de selección	23
i) Contrato de trabajo	24
B) Proceso para organizar a las personas	24
B.1) Proceso de socialización	24
a) Pre-ingreso	25
b) Ingreso	25
b.1) Inducción general	26
b.2) Inducción específica	27
c) Metamorfosis	28
1.3 Presupuesto	28
1.4 Análisis costos beneficio	28

CAPÍTULO II

**SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
SOCIALIZACIÓN DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN MUTUALISTA QUE
SE DEDICA A BRINDAR EL AUXILIO PÓSTUMO A LAS FAMILIAS DE LOS
ASOCIADOS FALLECIDOS**

Contenido	Página
2.1 Justificación	30
2.2 Metodología utilizada en la investigación	30
2.3 Antecedentes de la unidad de análisis	32
2.4 Filosofía empresarial de la asociación	33
a) Misión	33
b) Visión	33
c) Objetivo	33
d) Valores	34
2.5 Estructura organizacional de la asociación	34
2.6 Rotación de personal	37
2.7 Situación actual del proceso de reclutamiento, selección y socialización	43
2.7.1 Resultados de las entrevistas a Gerente General y Jefes de Departamento	43
2.7.2 Resultados de las encuestas al personal administrativo y operativo	47
2.7.2.1 Reclutamiento de personas	47
2.7.2.2 Selección de personas	50
2.7.2.3 Socialización de personas	55
2.8 Impacto negativo	59
2.9 Discusión de resultados	63

CAPÍTULO III

**PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
SOCIALIZACIÓN DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN MUTUALISTA QUE
SE DEDICA A BRINDAR EL AUXILIO PÓSTUMO A LAS FAMILIAS DE LOS
ASOCIADOS FALLECIDOS**

Contenido	Página
3.1 Presentación	68
3.2 Justificación	68
3.3 Objetivos	69
3.4 Reglas	70
3.5 Metodología de implementación	73
a) Sensibilización	73
b) Concientización	73
3.6 Proceso para integrar personas	74
3.6.1 Proceso de reclutamiento	74
a) Descriptor del puesto	78
b) Requisición del personal	83
c) Reclutamiento interno	85
d) Reclutamiento externo	90
3.6.2 Proceso de selección	97
a) Revisión de currículum vitae	104
b) Solicitud de empleo	105
c) Entrevista preliminar	112
d) Revisión de referencias y antecedentes	116
e) Pruebas de selección específicas para el puesto	120
f) Examen médico	123
g) Pruebas de selección psicológicas	124
h) Entrevista a profundidad	127

Contenido	Página
i) Decisión de contratar	127
j) Contratación	129
3.7 Proceso de socialización de personal	130
a) Etapa de pre-ingreso	132
b) Etapa de ingreso o inducción	132
b.1) Inducción general	133
b.2) Inducción específica	134
c) Metamorfosis	141
3.8 Presupuesto de la propuesta	141
3.9 Relación costo beneficio al implementar la propuesta	153
3.10 Plan de acción	154
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	163

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Simbología del diagrama de flujo	6
3	Costos por rotación del personal	10
4	Gestión del talento humano	11
5	Proceso de reclutamiento	12
6	Técnica de reclutamiento interno	15
7	Técnica de reclutamiento externo	16
8	Etapas del proceso de selección	19
9	Manual de bienvenida	27
10	Organigrama de la asociación	35
11	Distribución del personal	36
12	Rotación de personal	38
13	Tabla salarial	39
14	Costos por hora hombre	40
15	Situación actual de los costos por rotación de personal	41
16	Impacto negativo	61
17	Problemática actual de la asociación	66
18	Proceso de reclutamiento	76
19	Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento	77
20	Cotización de anuncios de prensa	91
21	Página web computrabajo	94
22	Página web acción de trabajo	94
23	Proceso de selección	99
24	Diagrama de flujo del proceso de selección	103

No.	Título	Página
25	Pruebas psicológicas	124
26	Costo de aplicación de las evaluaciones en BUSINESS MANAGEMENT CENTER	126
27	Proceso de socialización	130
28	Diagrama de flujo del proceso de socialización	132
29	Guía de socialización –Etapa de ingreso-	136
30	Evaluación de la guía de socialización	139
31	Presupuesto del escenario No. 1	143
32	Presupuesto del escenario No. 2	146
33	Presupuesto del escenario No. 3	150
34	Plan de acción	155

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Desconocimiento interno de oportunidades de empleo	48
2	Forma en que se enteró del cargo que actualmente ocupa	49
3	Entrega de solicitud de empleo	52
4	Homogeneidad en la aplicación de entrevistas	53
5	Aplicación de pruebas	54
6	Etapa de pre-ingreso de la socialización	56
7	Carencia de técnicas de socialización de Personal	57
8	Entrega de documento sobre las funciones del puesto	58

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Descriptor de puesto	78
2	Requisición de personal	84
3	Base de datos interna de la institución	87
4	Anuncio de reclutamiento interno	89
5	Anuncio de reclutamiento externo	92
6	Banco de datos	96
7	Revisión de currículum vitae	104
8	Solicitud de empleo	106
9	Revisión de documentación requerida	111
10	Entrevista preliminar	113
11	Verificación de referencias laborales	117
12	Verificación de referencias personales	118
13	Prueba específica para el puesto	121
14	Hoja de calificación de candidatos al puesto	128

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Manual de bienvenida	164

INTRODUCCIÓN

Las empresas que pretenden ser exitosas en un mundo tan globalizado como el actual, necesitan reconocer la importancia de la aplicación eficiente de los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal, debido a que a través de éstos se logra la captura e integración del talento humano que posee las mejores cualidades y aptitudes que se encuentran disponibles en el mercado laboral.

El presente informe es una investigación documental y de campo acerca de la gestión del talento humano con respecto a los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal en una institución que se dedica a brindar auxilio póstumo a las familias de los asociados fallecidos.

Este documento se encuentra dividido en tres capítulos. En el primero de ellos se expone el marco teórico o conceptual, que incluye todas las definiciones relacionadas a la investigación que han sido utilizadas para la elaboración del presente texto.

En el capítulo II, se detalla un diagnóstico de la situación actual por la que está atravesando la asociación, con el objetivo de determinar y conocer la forma en que se realizan estos procesos.

Para desarrollar este análisis, fue necesario efectuar una investigación de campo, utilizando diversas técnicas como la entrevista, ésta se realizó a los individuos encargados de llevar a cabo las fases de admisión y socialización de personal, también se aplicó una encuesta con el fin de recabar opiniones de los colaboradores sobre su ingreso a la institución. Además se empleó la observación directa, buscando brindar veracidad a las técnicas anteriormente mencionadas, todo ello con la finalidad de identificar las falencias en los

procesos de integración y organización de personal, especificando los aspectos negativos y así proponer una solución viable que al ser implementada contribuya al desarrollo de la asociación.

Derivado de lo anterior surge el capítulo III, como una propuesta para la implementación formal de los procesos para integrar y organizar personas, en el que se establecen los lineamientos e instrumentos técnicos de carácter administrativo, que facilitarían la búsqueda, selección y socialización del talento humano mejor capacitado dentro del mercado laboral.

Para finalizar se brindan las conclusiones y recomendaciones pertinentes del estudio, así como la bibliografía en la que se basa el presente informe.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Instituciones mutualistas

Este concepto hace referencia a “una institución que carece de fines de lucro y que está regida bajo el precepto de la asistencia mutua. Los integrantes de una mutual trabajan de manera coordinada y solidaria para brindar servicios a los miembros de la asociación, estas suelen financiarse a través de las contribuciones o cuotas de sus socios.” (8:s.p)

Con referencia a la definición expuesta en el párrafo anterior, se puede inferir que estas instituciones son de carácter privado, y prestan un servicio sin fines de lucro, con el único objetivo de ayuda al prójimo, en este caso el asociado, así mismo son financiadas por contribuciones de los propios miembros de las organizaciones.

Estas instituciones funcionan como un fondo de ahorro, con la salvedad de que en estas no se genera ningún tipo de interés, sin embargo son de gran ayuda para los colaboradores que la integran, brindándoles la oportunidad de otorgarles privilegios económicos a los familiares de los mismos, una vez que estos fallecen.

1.1.1 Instituciones mutualistas que se dedican brindar auxilio póstumo

Este tipo de instituciones brindan un servicio póstumo a las familias o herederos de los asociados fallecidos, permitiendo con ello mitigar de forma económica y moral, el dolor por el deceso de la persona.

En Guatemala existen diversas organizaciones que brindan este servicio, por ejemplo:

- Asociación de auxilio póstumo del empleado de Salud Pública.
- Asociación de auxilio póstumo del magisterio nacional.
- Asociación mutualista de especialistas retirados del Ejército de Guatemala.
- Asociación de antiguos telegrafistas y radio telegrafistas de Guatemala.

1.2 Administración

Antes de profundizar en el tema, es pertinente analizar diferentes definiciones para poder entender con precisión la dimensión de este término:

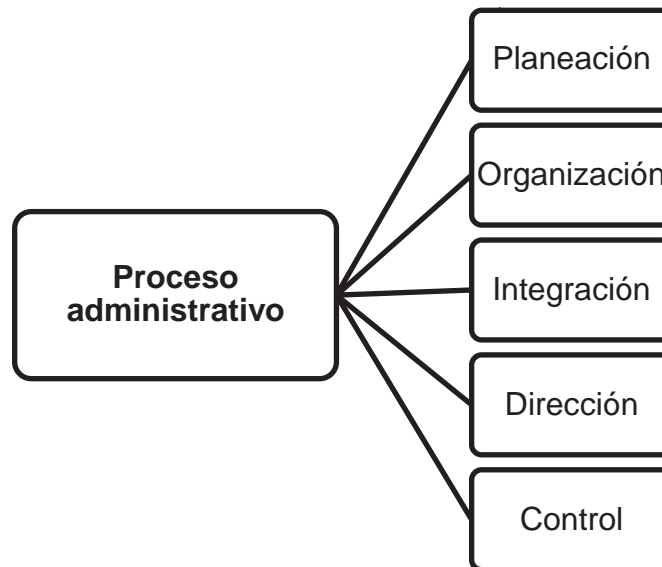
- a) "Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas." (11:7)
- b) "Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos que trabajan juntos en equipos, cumplen metas específicas de manera eficiente." (7:4)
- c) "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar." (10:17)
- d) "Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa." (9:s.p)

La administración pretende guiar y dirigir a los esfuerzos de las personas a través de la ejecución de una serie de actividades, para que estas logren los objetivos establecidos.

Por lo tanto para concluir se puede inferir que esta consiste en la planificación, organización, integración, dirección y control de cada uno de los recursos que dispone una empresa para alcanzar sus objetivos, por lo que es un proceso que

se lleva a cabo a través de una serie de fases secuenciales y necesarias conocidas como proceso administrativo, siendo estas:

Figura No. 1



Fuente de elaboración propia, año 2015.

Para el presente estudio solamente se abarcarán las primeras tres fases del proceso administrativo.

1.2.1 Planeación

Es la primera fase del proceso administrativo en la cual se establecen los diferentes cursos de acción, políticas, procedimientos y métodos que se llevarán a cabo en un futuro para alcanzar un objetivo determinado, a partir claro está de un análisis de las experiencias del pasado y del entorno actual.

Esta etapa a nivel empresarial se considera el punto de partida para la implementación de cualquier tipo de negocio, debido a que a través de ella se busca prever y anticipar posibles obstáculos que se presenten durante el

desarrollo del mismo, estableciendo las bases y cimientos administrativos necesarios para alcanzar los objetivos que se pretenden cumplir.

1.2.1.1 Instrumentos de la planeación

a) Plan de acción

En este tipo de plan se determinan y se presentan las tareas, definiendo para ello los plazos de tiempo específicos y el monto de los recursos asignados que se necesitan con el fin de lograr un objetivo planteado.

1.2.2 Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.” (1:124)

Cuando se describe la segunda etapa del proceso administrativo, es decir, la organización, se hace referencia al diseño de la estructura formal de una institución, a través del agrupamiento de los individuos de acuerdo a las funciones que realizarán y bajo una jerarquía específica que contiene la autoridad de velar por el buen cumplimiento de las mismas, esto con el fin de encausar los esfuerzos, para el logro de los objetivos establecidos.

1.2.2.1 Instrumentos de la organización

La función de organización posee diversos instrumentos, entre los cuales están:

a) Organigramas

“Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.” (4:78)

Los organigramas son la radiografía de la empresa en la cual se muestran las diferentes unidades administrativas, observando en ellas las relaciones, líneas de

autoridad y responsabilidad, canales de comunicación, entre otros aspectos, que posee la misma.

b) Descriptores de puestos

También son llamados perfiles de puestos, estos son básicamente una reseña del contenido de los puestos que integran a la organización, comúnmente en estos se muestran las distintas relaciones (externas e internas), las facultades, y funciones (principales, secundarias y ocasionales), así como el conocimiento, experiencia requerida, entre otros, que solicita el puesto.

En palabras más simples son formatos utilizados para la descripción del cargo, constituyen un instrumento esencial para las organizaciones durante los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personas, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto.

Los descriptores de puestos representan una importante ayuda debido a que a través de estos se muestra el contenido del puesto, es decir todas las atribuciones, relaciones, conocimientos, nivel de experticie, entre otros que el empleados debe cumplir, para poder ejercer con eficiencia el cargo asignado.

La información mínima que debe contener un descriptor de puesto, la cual servirá para establecer el perfil que deberá cumplir cualquier candidato, según la plaza que se encuentre vacante son:

- Identificación del puesto.
- Objetivos del puesto.
- Atribuciones del puesto.





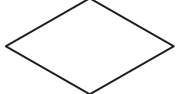
- Especificaciones del puesto, que incluye requisitos, habilidades, conocimientos, experiencia, entre otros.
- Supervisión recibida y ejercida.
- Relaciones del puesto.
- Responsabilidades.


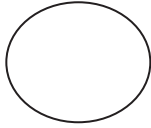
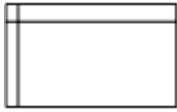
c) Diagrama de flujo

Es la representación gráfica de la participación directa de cada puesto de trabajo en un determinado proceso, detallando las actividades y los responsables de efectuar las mismas.

Para la realización del presente informe se utilizará la simbología ANSI (American National Standard Institute), para la elaboración de los diagramas de procesos, a continuación se presentan estos símbolos:

Figura No. 2

Simbología del diagrama de flujo	
	Inicio/Fin: Indica, inicio y final de un procedimiento.
	Operación: este símbolo significa que se invirtió esfuerzo físico y mental, para realizar una actividad.
	Revisión: Verificar si se cumple con lo requerido.
	Documento: Se elaboran documentos para el control de cobros, pagos o realización de tareas.
	Decisión: Indica cuando se debe o no continuar una acción.

	Traslado: Existe cambio de funciones de las personas para continuar el proceso.
	Conector dentro de la página: Indica que existe una conexión dentro de la hoja.
	Archivo de documentos: Se almacena la papelería y la documentación del proceso.

Fuente de elaboración propia, año 2015.

1.2.3 Integración

“Consiste en ocupar y mantener así 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, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.” (5:364)

Por lo tanto según la definición anterior, la integración del personal involucra llenar y mantener ocupados cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional de las empresas.

En este proceso administrativo es donde más participación y atención recibe el recurso humano, debido a que en este se realiza la integración del personal, así como la evaluación, retención, compensación y desarrollo de cada uno de los colaboradores de la empresa.

1.2.3.1 Gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (2:9)

“Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.” (2:2)

Derivado de las anteriores explicaciones sobre el término de gestión del talento humano, se puede inferir que esta es la aplicación correcta de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño, que se dan dentro de las organizaciones, y que a través de esta se busca alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Para la gestión del talento humano, es muy importante conocer el impacto que tiene la rotación del personal dentro la organización, de ese modo tomar las medidas correctivas necesarias, y evitar el despilfarro de los recursos, es por ello que a continuación se explica el rol de este concepto.

1.2.3.1.1 Rotación de personal

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (2:91)

Como resultado de la definición anterior podemos concluir que la rotación de personal son todas aquellas desvinculaciones ya sea por despido o por iniciativa propia de los colaboradores, las cuales exigen que las organizaciones, inicien los procesos de búsqueda, selección, contratación y socialización de nuevo personal, incurriendo con ello en un costo para cubrir las plazas vacantes.

a) Índice de rotación de personal

“El índice de separaciones mide la proporción de estas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo.” (2:76)

Derivado de la definición anterior se puede inferir, que a través del cálculo de este índice se determinará el porcentaje de personas que han dejado de pertenecer a la organización ya sea por despidos o renunciaciones.

Para la determinación de este índice se toman en cuenta distintos factores como lo son: las contrataciones, la creación de nuevas plazas, los despidos, renunciaciones y abandono de puestos, así como el número de empleados antes y después de que acontecieran estos sucesos. A continuación se presenta la fórmula aritmética para determinar este índice:

$$\text{(IR) Índice de rotación} = \left[\frac{(\text{Admisión} + \text{Desvinculación}) / 2}{\text{Promedio de empleados de la organización}} \right] * 100$$

En donde:

Admisiones = Nuevas Plazas + Contrataciones

Desvinculaciones = Despidos + Renunciaciones + Abandono

Inventario inicial = Cantidad de trabajadores

Inventario final = Inventario inicial + Admisiones - Desvinculaciones

Promedio de empleados de la organización = (Inv. inicial + Inv. final) / 2

b) Costos de la rotación del personal

Como se mencionó anteriormente, es importante que las empresas consideren el impacto que tiene la rotación de personal, como un costo que merma la generación de utilidades, debido a que son precisamente los colaboradores de la misma los que determinan el éxito o fracaso de cada una de las organizaciones.

Los diversos costos en que se incurren por la rotación del personal se muestran en el siguiente cuadro:

Figura No. 3

COSTOS POR ROTACIÓN DEL PERSONAL			
Costos de Reclutamiento	Costos de Selección	Costos de Entrenamiento	Costos de Desvinculación
Proceso de reclutamiento del empleado.	Entrevistas de selección.	Programas de integración.	Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.)
Propaganda.	Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento.	Inducción.	Pago de prestaciones.
Visitas a Escuelas.	Aplicación y calificación de tests.	Costos directos de la formación.	Entrevista de separación.
Atención a los candidatos.	Tiempo de los seleccionadores.	Tiempo de los instructores.	Costos del outplacement.
Tiempo de los reclutadores.	Verificación de referencias.	Baja productividad durante la formación.	Puesto vacante hasta encontrar sustituto.
Estudios de mercado.	Exámenes médicos y de laboratorio.		
Cuestionarios y costo del procesamiento.			

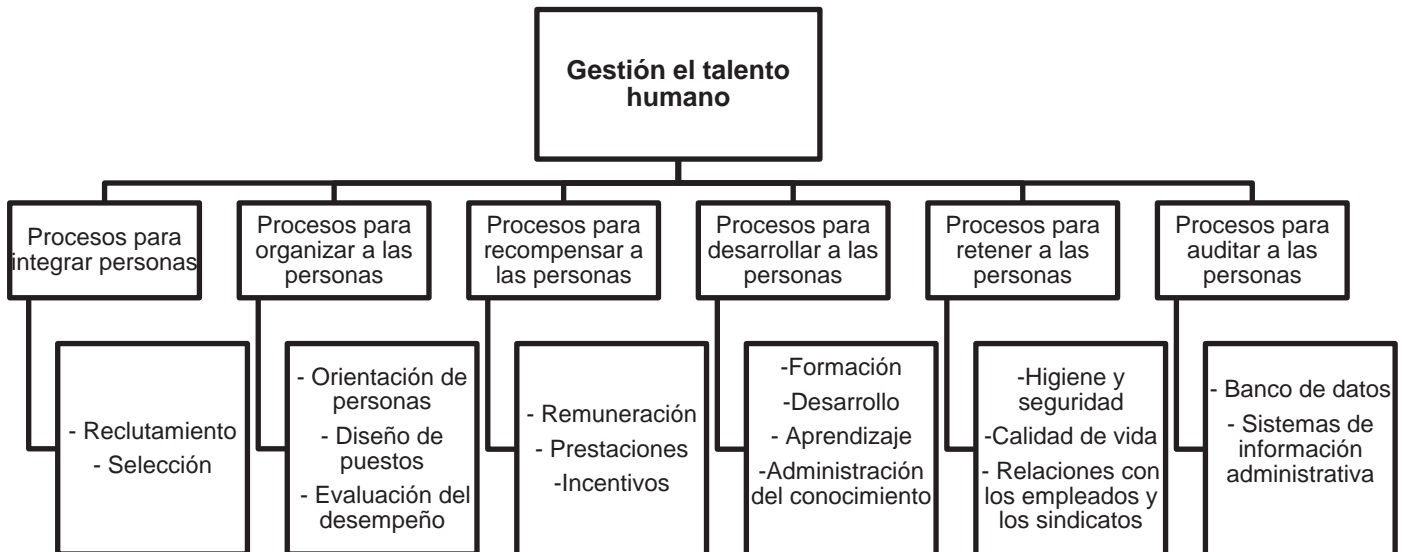
Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento Humano. Ed. Mc Graw Hill Pág. 93.

Es importante que las empresas pongan énfasis durante el desarrollo de la fase de integración, sobre todo durante el reclutamiento, selección y socialización del personal, para que los nuevos colaboradores sean los idóneos para ocupar el puesto vacante y posteriormente se acoplen de forma correcta a la organización, y así evitar posibles costos relacionados con la rotación de personal.

1.2.3.1.2 Proceso de gestión del talento humano

Dependiendo de la dimensión de la empresa, así es como se aplica cada uno de los siguientes procesos:

Figura No. 4



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento Humano. Ed. McGraw Hill Pág. 15.

Para el presente estudio solamente se abordarán los procesos para integrar y organizar personas.

A) Proceso para integrar personas

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.” (2:15)

En este proceso se establece la forma en que la organización pretende incorporar personas, para cubrir los puestos vacantes en la misma, desarrollándose para ello en dos etapas: reclutamiento y selección.

A.1) Proceso de reclutamiento

“Proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. El reclutamiento, es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.” (2:116)

Entiéndase como mercado de recursos humanos, a la totalidad de personas que se encuentran buscando trabajo, o que ya estén empleadas, pero permanecen en busca de mejores oportunidades de empleo. La función principal del proceso de reclutamiento, es la divulgación y atracción de candidatos potenciales, los cuales pueden ser elegidos o no, para cubrir la plaza vacante. A continuación se muestra un esquema del proceso de reclutamiento, para una mayor comprensión del mismo:



Fuente: elaboración propia, año 2015.

a) Requisición de empleado

Este instrumento permite a las diferentes autoridades de la organización, solicitar personal, para cubrir una plaza vacante, comúnmente en este documento se establecen los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia del candidato, así como las características del puesto.

b) Definición de descriptor del puesto

En este paso se examina el descriptor del puesto vacante, con el fin de poder establecer formalmente las diferentes características escolares y laborales, entre otras, que tiene que cumplir el próximo empleado, para poder ocupar el cargo.

Como se mencionó anteriormente este instrumento es de vital importancia para el establecimiento de las cualidades, aptitudes y actitudes que debe tener la persona que ocupe un puesto vacante, por lo que es necesario mantenerlo actualizado acorde a las necesidades de la organización.

c) Reclutamiento interno

“Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización -colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (2:116)

El reclutamiento interno, es una herramienta útil para encontrar dentro de la misma organización, el talento humano necesario para cubrir posibles plazas vacantes. A través de éste se crean relaciones de compromiso más fuertes entre el empleado y la empresa, debido a la oportunidad de desarrollo que se brinda con este tipo de reclutamiento.

A continuación se detallan algunas ventajas y desventajas de esta fuente de reclutamiento:

Ventajas:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de los trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
7. El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

Desventajas:

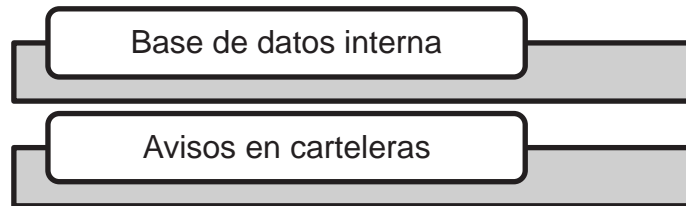
1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional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

En conclusión con el otorgamiento de oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, a través de la utilización de las fuentes de reclutamiento de carácter interno, se busca que las organizaciones fortalezcan los lazos de fidelidad con los colaboradores, además de brindarles crecimiento profesional y aunado a eso tener un ahorro monetario considerable en temas relacionados con la integración de personal.

A continuación se detallan algunas técnicas de reclutamiento interno:

Figura No. 6

Técnicas de reclutamiento interno



Fuente: elaboración propia, año 2015.

- Base de datos interna: esta es una base de datos de todos los colaboradores de una organización, en donde se expone el perfil actualizado del empleado, en términos de sus datos personales, experiencia laboral, escolaridad, entre otros.
- Avisos en carteleras: en esta técnica se colocan en una pizarra o espacio físico de mucha concurrencia por parte de los empleados de una empresa, toda la información del puesto vacante.

d) Reclutamiento externo

En este la búsqueda del personal para cubrir plazas vacantes, se realiza en el mercado de recursos humanos, es decir, todas aquellas personas que se encuentran desempleadas que buscan trabajo y los que se encuentran trabajando pero buscan mejores oportunidades de desarrollo. A continuación se detallan algunas ventajas y desventajas de esta fuente de reclutamiento:

Ventajas:

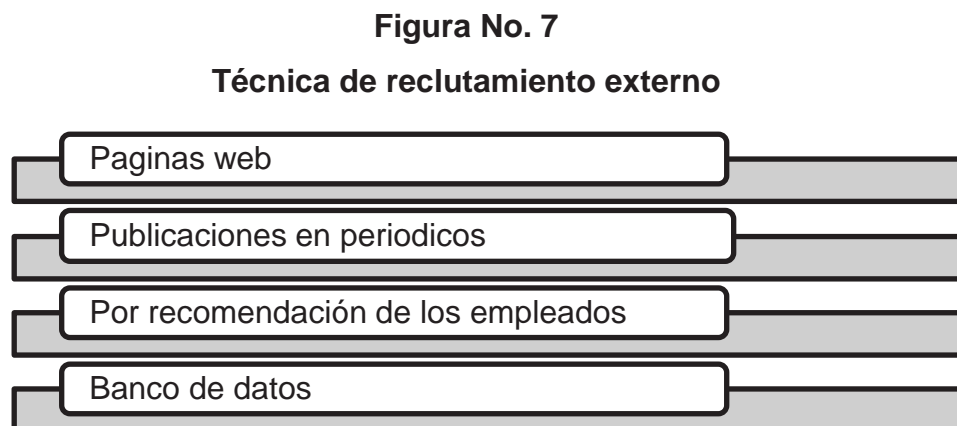
- “1. Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.

3. Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas:

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

Existen algunas técnicas de reclutamiento externo, estas son:



Fuente: elaboración propia, año 2015.

- Páginas Web: hoy en día resulta muy fácil el uso de esta herramienta cibernética, la cual ha desplazado las otras formas de reclutamiento tradicionales, debido a que tiene una mayor penetración y por lo tanto atrae a más candidatos para ocupar las plazas vacantes.
- Publicaciones en periódicos: como su nombre lo indica, se colocan los anuncios de empleos, en los clasificados de los diarios de mayor difusión, comúnmente para colocar dichos anuncios se utiliza la técnica AIDA, es decir estos deben llamar la Atención, desarrollar Interés, crear Deseo mediante el aumento del interés y por último debe generar una Acción en este caso mandar su currículum vitae.
- Por recomendación de los empleados: como su nombre lo indica en este los colaboradores desempeñan un papel importante al informarles a sus amistades, sobre las oportunidades de empleo en la organización, por lo que se considera una técnica de reclutamiento de bajo costo y alto rendimiento.
- Banco de datos: cada vez que un candidato envía su currículum vitae a las organizaciones, estas van almacenando la información de los mismos, ya sea para cubrir las plazas que están disponibles en ese momento o que en un futuro se pudieran llegar a aperturar.

Al realizar las labores de reclutamiento y tomar la decisión de utilizar las fuentes externas para la divulgación y atracción de personal, las organizaciones se aseguran llegar a un mayor número de posibles candidatos y así tener una mayor posibilidad de encontrar al personal idóneo para el puesto.

e) Recepción de currículum vitae

Este es el último paso del proceso de reclutamiento, como su nombre lo indica consiste en la entrega del currículum vitae por parte del candidato al puesto, a las autoridades encargadas del proceso.

Algunos autores mencionan que el proceso de reclutamiento culmina, cuando el candidato llena la solicitud de empleo, sin embargo para la presente investigación esta actividad se realizará como parte del proceso de selección.

A.2) Proceso de selección

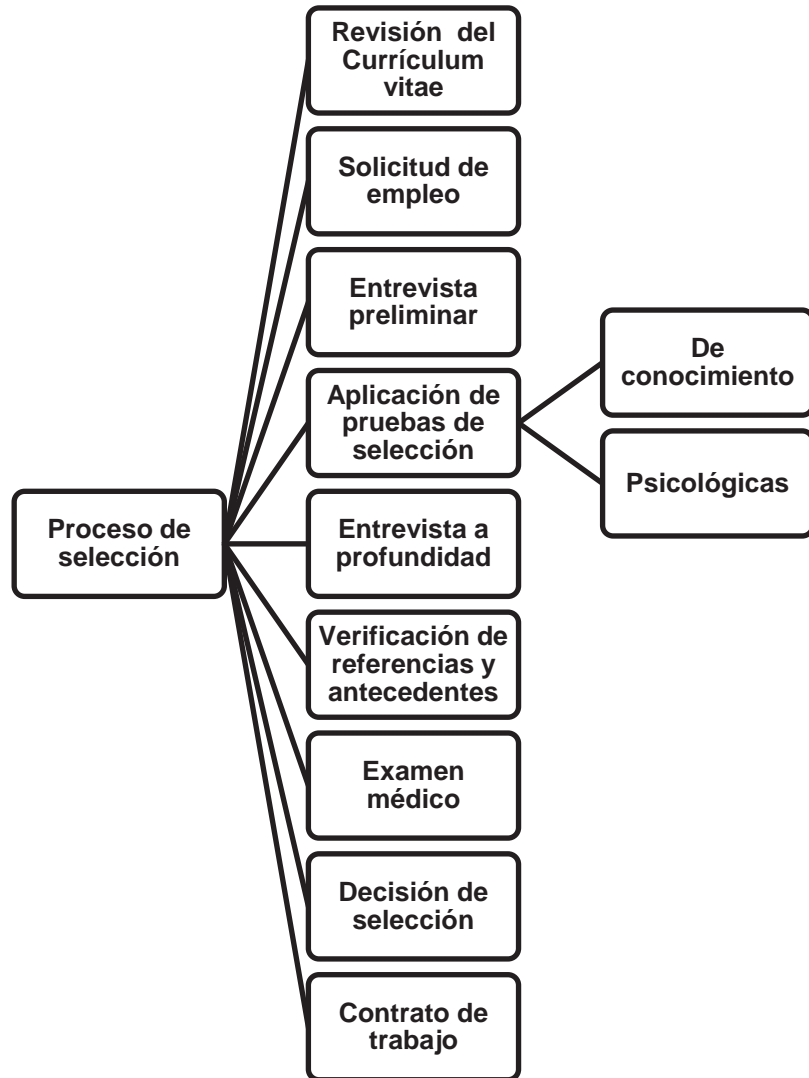
“Es el proceso de decisión, con base en datos confiables para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.” (2:137)

De la definición anterior se puede concluir, que a través de este proceso finaliza la adquisición de nuevo personal, es decir, se cubren las plazas vacantes con las personas idóneas según los requerimientos de la organización.

La realización eficiente de las labores de selección, determinará el éxito o fracaso en la elección del candidato idóneo para ocupar el puesto vacante, debido a que en esta, se evalúan desde distintas dimensiones a todos los postulantes, con el objetivo de encontrar al personal más competente.

El proceso de selección presenta las siguientes etapas:

Figura No. 8
Etapas del proceso de selección



Fuente: elaboración propia, año 2015.

a) Revisión del currículum vitae

Este es el primer filtro, en el cual solamente son elegidos los candidatos que cumplen con el perfil de puesto que se busca cubrir, depurando por lo tanto la lista de postulantes a los cargos. Esta depuración se realiza a través de la utilización de un instrumento el cual es previamente elaborado con base al

descriptor del puesto y en donde se establecen las distintas características que deben cumplir los candidatos.

b) Solicitud de empleo

“Es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para contactarlo.”
(2:97)

Su principal función es conocer y brindar un panorama más profundo de los distintos candidatos, a través de la interrogación en aspectos familiares, laborales, escolares, entre otros de cada uno de los postulantes.

c) Entrevista preliminar

Esta es una entrevista general con cada uno de los candidatos, la cual comúnmente es realizada por el personal de recursos humanos, a través de ella se busca profundizar y obtener mayor información de cada uno de los postulantes al cargo.

Regularmente la entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas con la finalidad de determinar la afinidad del candidato a un determinado puesto de trabajo.

Por lo tanto encontrándose inmersa en un proceso de comunicación, se padecen de algunas desventajas, como por ejemplo: el ruido, la omisión, distorsión, sobrecarga, entre otras; las cuales pueden ser minimizadas por medio de un cuestionario estructurado.

Es importante mencionar que la entrevista puede ser realizada comúnmente de forma:

- “Totalmente estandarizada: es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas.
- Estandarizada en las preguntas: es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta.
- Dirigida: es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador.
- No dirigida: es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas, ni las respuestas requeridas.” (2:150)

Dentro de las acciones preliminares que se deben llevar a cabo para efectuar una entrevista con eficiencia y eficacia están:

- ✓ Identificar los principales objetivos que se busca con la entrevista.
- ✓ Crear un clima favorable.
- ✓ Conducir la entrevista hacia los objetivos buscados.
- ✓ Evitar preguntas discriminatorias.
- ✓ Interactuar con el entrevistado, respondiendo las preguntas que realice.
- ✓ Efectuar las anotaciones pertinentes luego de haber culminado la entrevista.

Una de las principales oportunidades que presenta la aplicación de la entrevista preliminar, es precisamente la verificación y validación a través de la observación de la información proporcionada por los candidatos.

Es importante mencionar que algunas instituciones, poseen formularios de evaluación de entrevista, con la finalidad de registrar las impresiones generales que se tienen del candidato y así tomar una mejor decisión.

d) Aplicación de pruebas de selección

Es importante tomar en cuenta el puesto al que está aplicando el candidato, pues el tipo de prueba podrá variar dependiendo si será efectuada a un puesto gerencial, mando medio o un puesto operativo.

A continuación se describen algunas pruebas que pueden ser tomadas en cuenta por las instituciones, las cuales podrán ayudar a conocer las capacidades y aptitudes de los candidatos.

✓ De conocimientos

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir.” (2:154)

Este tipo de prueba busca comprobar el nivel de conocimiento que tiene el candidato, y así confrontarlo con el requerido por el puesto vacante.

✓ Psicológicas

“Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.” (2:155)

En estas se miden las aptitudes, comportamientos y las distintas formas de actuar de los individuos, buscando con ello determinar las reacciones de los mismos ante posibles eventualidades que se puedan presentar en el desarrollo del trabajo.

e) Entrevista a profundidad

Este tipo de entrevista es realizada regularmente por los gerentes o encargados de los distintos departamentos, que requirieron que se cubriera la plaza vacante, con el fin de que los mismos tengan relación con cada uno de los candidatos y observen cuál de todos ellos se adecúa mejor al perfil solicitado. Como se

mencionó anteriormente existen diversas opciones de entrevistas que pueden ser efectuadas a profundidad y dependerán del personal a cargo del proceso.

f) Verificación de referencia y antecedentes

“Son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud.”

(6:189)

Como su nombre lo indica en esta etapa se realiza la revisión de las referencias y antecedentes brindados por los candidatos, con el objetivo de corroborar o detectar posibles omisiones en la información brindada por los mismos.

Actualmente es una práctica común y casi obligatoria para continuar dentro del proceso de selección de las organizaciones, pues a través de éstas se confirmará o no, la información recolectada dentro del currículum vitae, solicitud de empleo y entrevistas.

g) Examen médico

Es una evaluación física de los candidatos, para determinar las condiciones generales de salud de los mismos, y así detectar posibles enfermedades que dificulten en el futuro el ejercicio de las funciones del puesto vacante.

h) Decisión de selección

Una vez evaluado los pasos anteriores, entre los diferentes postulantes a los cargos, es tomada la decisión de quien será el encargado de ocupar la plaza vacante. Regularmente esta decisión es tomada de forma integral por la persona que requirió el personal y los colaboradores que llevaron a cabo el proceso de selección.

i) Contrato de trabajo

Este es el último paso del proceso de selección y no es más que el vínculo de carácter legal, que establece los derechos y obligaciones de los futuros empleados, con el empleador.

Es importante que el empleador ponga énfasis en este instrumento para que se detallen cada uno de los aspectos relevantes que benefician y comprometen a los trabajadores, esto con el fin de que en un futuro no existan problemas por inconformidades de algunas de las partes.

B) Proceso para organizar a las personas

Es el segundo proceso para gestión del talento humano, también es conocido como el proceso de organizar o colocar personas, y está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Socialización del personal.
- Diseño de cargos.
- Evaluaciones del desempeño.

Para la presente investigación solamente se abordará el primer subproceso, es decir la socialización del personal.

B.1) Proceso de socialización

En este proceso se busca integrar a los nuevos colaboradores al ambiente, cultura y contexto de la organización, para que éste se comporte y realice sus funciones de acuerdo a las expectativas de la misma.

Este elemento es importante para los trabajadores, en especial para el personal de reciente ingreso, debido a que busca reducir la tensión en los primeros días y semanas en su nuevo ambiente de trabajo.

Es esencial que las organizaciones tengan mucho énfasis en el acoplamiento de los nuevos colaboradores a la institución, esto con el fin de establecer lazos y relaciones laborales a largo plazo, lo cual facilitará el logro de los objetivos previamente establecidos.

Los empleados pueden aprender la cultura de la organización, de diversas formas por ejemplo:

- **Historias:** son todas aquellas narraciones sobre eventos o acciones importantes, que transmiten el espíritu de la organización.
- **Rituales y ceremonias:** tiene como fin expresar los valores principales de la organización, a través de actividades que se realizan de forma repetitiva, un ejemplo de ello son los aniversarios de la institución.
- **Símbolos materiales:** estos constituyen la comunicación no verbal por ejemplo el edificio, mobiliario, la distribución de las oficinas, entre otros, definiendo el grado de igualdad o diferenciación entre las personas.
- **Lenguaje:** a través de éste se puede identificar a los miembros de una cultura o subcultura, así como las frases y significados que son específicos para una organización.

Para lograr la socialización en las organizaciones, existen tres etapas:

a) Pre-ingreso: esta etapa se encuentra dirigida a los candidatos que pretenden ingresar a la empresa, es decir, inicia desde el proceso de la selección escogiendo a los aspirantes cuyos valores, actitudes y expectativas se adecúan a la cultura de la organización, transfiriéndoles para ello información general, como la historia, filosofía empresarial, y estructura organizacional.

b) Ingreso: esta se realiza a través de la inducción, es decir, son todos los esfuerzos que emplea la organización, para darle a conocer diversos aspectos

generales y del puesto a los nuevos colaboradores de la misma. Da inicio con la notificación al candidato elegido para ocupar el puesto vacante, aprovechando la oportunidad para aclararle que la decisión de contratación se hace exclusivamente por los méritos demostrados.

b.1) Inducción general

Esta consiste en la presentación formal de las instalaciones, y colaboradores que integran a la organización, así como la explicación de la filosofía empresarial, normas, reglas, estatutos y otros que la rigen, comúnmente se le brinda al nuevo colaborador un manual de bienvenida en donde se muestra todo lo referente a la institución.

Con la ejecución de la inducción se busca que los nuevos colaboradores conozcan y comprendan los distintos aspectos que dan sentido al funcionamiento de la organización.

A continuación se presenta en términos generales el bosquejo de temas que puede llevar este manual, es importante mencionar que el contenido del mismo dependerá de cada organización.

Figura No. 9
Manual de bienvenida

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mensaje de bienvenida ➤ Historia de la organización ➤ Negocio de la organización ➤ Usted es su futuro ➤ Lo que usted debe conocer <ul style="list-style-type: none"> ✓ Horario de descanso ✓ Periodos de descanso ✓ Ausencias de trabajo ✓ Registros y controles ✓ Días de pago ✓ Prevención de accidentes ✓ Utilización de teléfonos ✓ Supervisión ✓ Sitio de trabajo ✓ Sitio de utilería y desplazamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuáles son sus beneficios <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vacaciones y descanso semanal ✓ Días festivos ✓ Seguro de vida en grupo ✓ Asistencia médico-hospitalario ✓ Estacionamiento y transporte ✓ Programas de entrenamiento ✓ Plan de sugerencias ✓ Planes de seguridad social ✓ Servicio social ➤ Beneficios especiales para usted <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sindicato ✓ Planes educativos ✓ Restaurante y cafetería ✓ Club recreativo
---	--

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento Humano. Ed. Mc Graw Hill Pag. 191.

b.2) Inducción específica

✓ **Inducción al departamento**

Es la presentación formal del nuevo colaborador en el área donde realizará sus labores cotidianas, buscando con ello que conozca a sus compañeros, y el sitio específico donde realizará su trabajo.

✓ **Inducción al puesto**

Es la presentación formal al nuevo colaborador de sus funciones, atribuciones y obligaciones, regularmente se le entrega un documento que describe el puesto que ocupará, y se le asigna un compañero de trabajo como tutor, facilitando con ello que se incorpore a sus labores diarias dentro de la organización.

La etapa de ingreso busca por lo tanto entablar una relación con el nuevo empleado, con el objetivo de que este último conozca a la organización y que se acople a la cultura de la misma, con la finalidad de facilitar su estadía y el ejercicio de sus funciones dentro la institución.

c) Metamorfosis: tanto el colaborador como la organización están sujetos a cambios permanentes de sus objetivos y valores, lo cual exige un esfuerzo de las dos partes para un continuo acoplamiento, que se realiza durante esta etapa del proceso de socialización.

1.3 Presupuesto

Este contempla y proyecta todos aquellos recursos humanos, materiales, económicos y financieros necesarios para la ejecución de los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar.

Para el presente estudio este instrumento permitirá brindar un panorama de los costos por la realización de los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal, para con ello dar a conocer a las autoridades de la asociación la cantidad de dinero a invertir en su desarrollo.

1.4 Análisis costo beneficio

Este constituye una importante herramienta de análisis para la implementación de cualquier tipo de proyecto o propuesta, ya que se realiza una comparación

cuantitativa y cualitativa de los costos y beneficios por su ejecución, brindando un panorama más amplio a las organizaciones para la toma de decisiones.

En la presente investigación se realizará este análisis para determinar la viabilidad de la implementación de esta propuesta, además de resaltar los aspectos positivos de poner en marcha la misma.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN MUTUALISTA QUE SE DEDICA A BRINDAR EL AUXILIO PÓSTUMO A LAS FAMILIAS DE LOS ASOCIADOS FALLECIDOS

2.1 Justificación

Ante las dificultades que está teniendo la asociación en el desarrollo de la gestión de talento humano, las cuales se manifiestan en la deficiente elección de personal a través del reclutamiento y selección de personas que no cumplen de forma idónea con los requisitos de los puestos vacantes y aunado a esto la escasa orientación brindada a los nuevos empleados, lo cual está ocasionando que la rotación de personal haya ido en aumento en los últimos años, la integración de los nuevos trabajadores a la institución no sea la adecuada, y que no permanezcan mucho tiempo en la empresa, desperdiciando con ello los recursos que gasto durante la admisión y socialización de personal, reduciendo la productividad general de la organización y la atención al cliente externo.

Por lo anterior es importante estudiar la forma en que se realizan las labores para integrar y socializar personas en la empresa objeto de estudio, estableciendo con ellos las causas y efectos que originan la problemática, para posteriormente implementar las medidas correctivas.

2.2 Metodología utilizada en la investigación

Para la realización del presente estudio fue utilizado como base el método científico, a través de su fase indagadora en la cual se efectuó una investigación de campo, con el propósito de recopilar la información necesaria para la comprobación de las hipótesis planteadas.

Toda la información que se muestra en este capítulo fue recolectada en una institución que se dedica a brindar el auxilio póstumo a las familias de los asociados fallecidos, por lo que una de las fuentes utilizadas para la obtención de datos primarios fueron las entrevistas previamente elaboradas al Gerente General, la Jefa de Secretaría General y las cuatro jefaturas restantes, debido a que los primeros dos puestos mencionados participan de forma permanente, mientras los demás interactúan cuando se realizan las funciones de reclutamiento, selección y socialización del personal de su departamento, conociendo con ello no solo los aspectos referentes a estas, sino también obteniendo algunos pormenores de la organización.

Otra de las fuentes de recolección de datos a la que se recurrió es la encuesta, esta fue realizada a 20 colaboradores de los distintos departamentos de la asociación, con el objetivo de revalidar la información, para ello se utilizó un cuestionario previamente elaborado. Hay que mencionar que no se efectuó una encuesta, ya que un colaborador de la institución se encontraba en su periodo de vacaciones, por lo que únicamente se recabo información con las opiniones del número de empleados antes citado.

Durante la aplicación de ambas fuentes de recolección de información se utilizó la técnica de la observación, buscando brindar veracidad a las entrevistas y encuestas efectuadas.

Luego de recopilar la información se procedió a ordenarla, clasificarla y tabularla, con el propósito de brindar los resultados con mayor relevancia para la investigación de la actual problemática de la organización.

Por último se utilizó el método inductivo, a través de la interpretación de los datos a través de gráficas con sus respectivos análisis, para con ello desarrollar un informe que contenga los resultados del estudio y la propuesta respectiva,

cumpliendo con la fase demostrativa y expositiva, además de comprobar las hipótesis planteadas.

2.3 Antecedentes de la unidad de análisis

La asociación objeto de estudio es una entidad guatemalteca de carácter civil, privada, no lucrativa, mutualista, ajena a cuestiones de índole político partidista, sindical o religiosa, con personalidad jurídica reconocida legalmente, constituida por plazo indefinido, conformada por todas las personas que prestan servicio a un determinado Ministerio de Estado, así como los ex empleados que han cesado en sus funciones por renuncia, destitución o jubilación toda vez cumplan con la aportación de las cuotas ordinarias mensuales.

El nacimiento de esta organización ocurrió ante la carencia de fondos por parte de los familiares de los empleados fallecidos, debido a que cada vez que se presentaba un deceso, se recurría a organizar colectas entre los compañeros de trabajo, las cuales ayudan a dichas familias a sufragar los gastos.

Fue precisamente estas situaciones las que motivaron a un grupo hombres y mujeres visionarios, a seguir el ejemplo de otras entidades mutualistas, y así organizarse con la intención de crear una institución que apoyara económicamente a las familias de todos los empleados que fallecieran. La consolidación de la personalidad jurídica de esta asociación como una entidad de servicio se dio durante el año de 1974.

Actualmente los servicios que proporciona esta organización no se limitan solamente a la prestación del auxilio póstumo, sino también posee un programa de créditos financieros para los asociados, así como el alquiler de salones para la realización de diversos eventos.

2.4 Filosofía empresarial de la asociación

La asociación como parte de su planeación cuenta con una misión, visión, objetivos y valores, sin embargo estos elementos no son conocidos plenamente por el personal de la institución, debido a que durante el ingreso a la misma solamente les proporcionan un documento de estatutos que contiene algunos de los elementos de la filosofía, como su propósito y objetivo, haciendo que los colaboradores se enteren de estos, más adelante por medio de charlas con sus compañeros.

A continuación se detallan los diversos elementos de la filosofía empresarial de la organización, los cuales fueron brindados por la Jefa de Secretaría General:

a) Misión

Somos una entidad guatemalteca, privada y mutualista orientada a brindar Auxilio Póstumo a las familias de los asociados fallecidos, actuando como protectora de sus beneficiarios legalmente declarados, mediante el otorgamiento de una prestación económica y la creación de programas de beneficio innovadores, contando para ello con un equipo de trabajo con enfoque humano y asesoría en las áreas legales, financieras y humanistas a nivel nacional e internacional.

b) Visión

Ser la asociación mutualista en Guatemala, con mayor cantidad de beneficios para sus asociados, contando para ello con programas auto-sostenibles, tecnología de vanguardia, excelencia en la atención al asociado y sus beneficiarios, promoviendo la cooperación y solidaridad.

c) Objetivo

Brindar auxilio póstumo a favor de los beneficiarios o herederos legalmente declarados de un asociado fallecido, mediante la entrega de una prestación

póstuma consistente en una ayuda monetaria y el apoyo moral y social a los mismos, sin perjuicio de que en vida el asociado pueda gozar de otros beneficios legalmente establecidos.

d) Valores

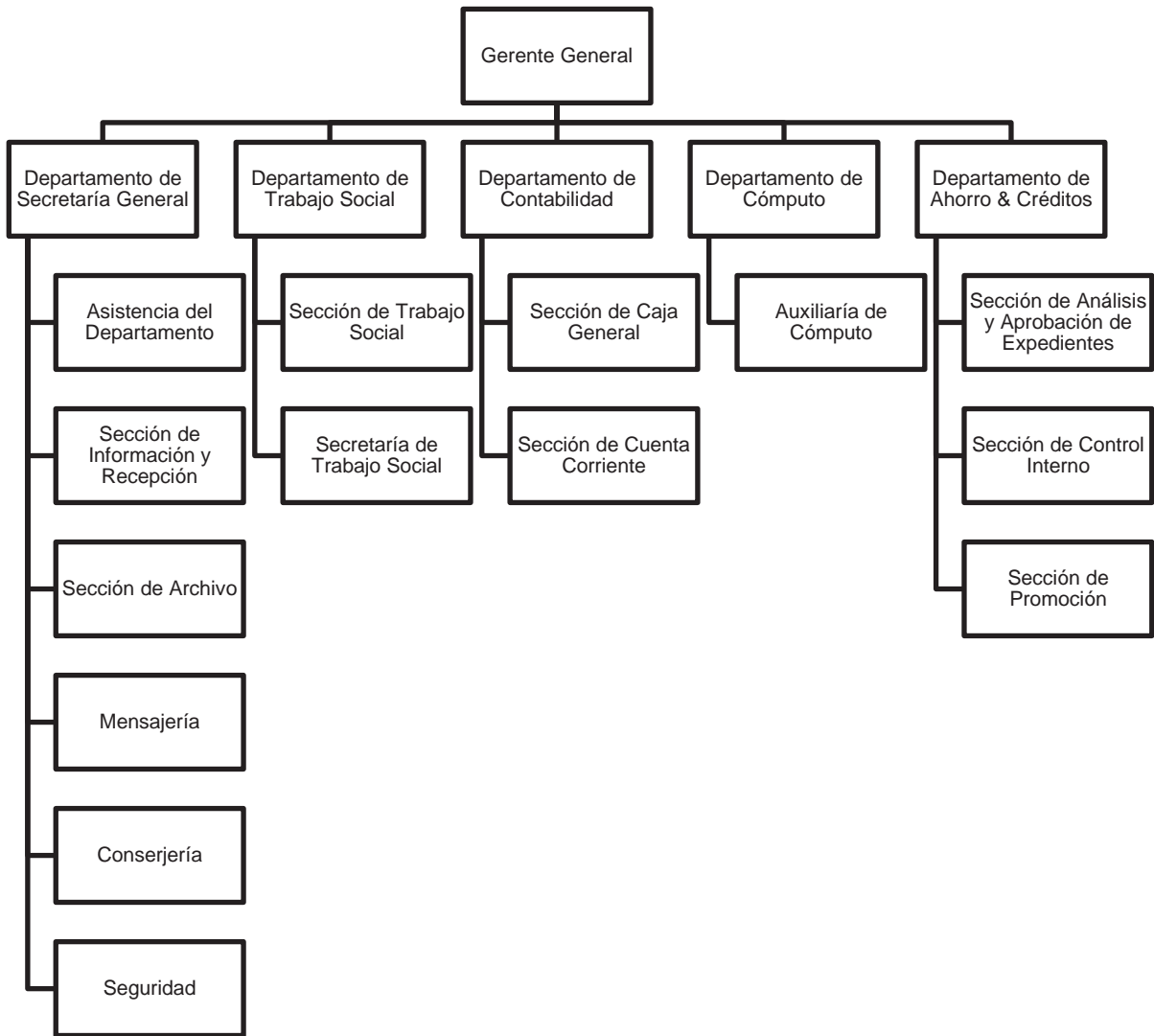
- Honradez: en el manejo del patrimonio de la Asociación.
- Responsabilidad: al asesorar y velar porque los beneficios lleguen eficientemente a nuestros asociados y sus familias.
- Confianza: depositada en nuestros Órganos de Dirección conformados por: Asamblea General Nacional, Junta Directiva, Comisiones, Representantes Departamentales y Delegados Distritales; así como los Trabajadores de Planta Administrativa en el desempeño de sus funciones.
- Lealtad: a la Asociación y sus Asociados, cumpliendo en todo momento con las normas contenidas en Estatutos, Reglamentos y demás leyes vigentes en el país.
- Vocación de servicio: prestando a nuestros asociados y sus beneficiarios un servicio eficiente, profesional y con calidez humana, orientado a servir.
- Trabajo en equipo: entre Órganos de Dirección y Planta Administrativa, para ofrecer a nuestros asociados y beneficiarios servicios de excelencia.

2.5 Estructura organizacional de la asociación

En la asociación los colaboradores se reportan con un sólo superior, su representación gráfica muestra tres niveles jerárquicos, lo cual se ajusta de forma correcta a las dimensiones de la organización siendo ésta de tamaño pequeña.

A continuación se muestra el organigrama de ésta:

Figura No. 10
Organigrama de la Asociación



Fuente: Elaboración propia, año 2015

Esta institución actualmente se encuentra integrada por 27 personas, distribuidas en una Gerencia y cinco departamentos, a continuación se observa el detalle de la asignación de las mismas, es importante indicar que cada una de ellas realiza funciones distintas dentro de la organización:

Figura No. 11
Distribución del personal

Concepto	Cantidad de personas
Gerencia	
Gerente General	1
Departamento de Secretaría General	
Jefa de Secretaría General	1
Asistencia al departamento	2
Sección de información y recepción	1
Sección de archivo	2
Mensajería	1
Conserjería	2
Seguridad	3
Departamento de Trabajo Social	
Jefa del Departamento de Trabajo Social	1
Sección de Trabajo Social	1
Secretaría de Trabajo Social	1
Departamento de Contabilidad	
Jefe del Departamento de Contabilidad	1
Sección de caja General	2
Sección de cuentas Corrientes	1
Departamento de Cómputo	
Jefe de Departamento de Cómputo	1
Auxiliaría de computo	2
Departamento de Ahorro & Créditos	
Jefe de Departamento de Ahorro & Crédito	1
Sección de análisis y aprobación de expedientes	1
Sección de control interno	1
Sección de promoción	1
Total	27

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Como se puede observar la estructura se encuentra dividida en cinco departamentos siendo la Jefa de Secretaría General la que más personal posee a su cargo, teniendo 11 personas bajo una misma autoridad, lo cual definitivamente afecta la productividad, comunicación y supervisión.

Por último al analizar el organigrama de la asociación, se visualiza que no cuenta con una unidad de recursos humanos, quedando a cargo del Gerente General, Jefa de Secretaría General y el Jefe de departamento en donde exista la vacante de realizar las funciones de integración y socialización, provocando sobrecargo en el trabajo de estos puestos, debido a que no cuentan con los lineamientos e instrumento apropiados para efectuar los procesos, mermando la eficiencia de los mismos y el desempeño de las responsabilidades que tienen a su cargo el personal que los efectúa.

Al establecer e implementar formalmente los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal con sus respectivos instrumentos, se les brindaría las directrices y herramientas para llevar a cabo correctamente estas funciones, reduciendo el tiempo invertido en las mismas, eligiendo al personal idóneo y minimizando el efecto de no contar con una unidad de recursos humanos.

2.6 Rotación de personal

A continuación se presenta el índice de rotación de personal de la empresa objeto de estudio, correspondiente al año 2014, indicando el número de empleados al inicio del año, así como las entradas y salidas de los distintos colaboradores.

La fórmula utilizada para el cálculo del índice de rotación de personal es la siguiente:

$$(\text{IR}) \text{ Índice de rotación} = \left[\frac{(\text{Admisión} + \text{Desvinculación}) / 2}{\text{Promedio de empleados de la organización}} \right] * 100$$

En donde:

Admisiones = Nuevas Plazas + Contrataciones

Desvinculaciones = Despidos + Renuncias + Abandono

Inventario inicial = Cantidad de trabajadores

Inventario final = Inventario inicial + Admisiones - Desvinculaciones

Promedio de empleados de la organización = (Inv. inicial + Inv. final) / 2

A continuación se detalla el índice de rotación del personal de la asociación:

Figura No. 12
Rotación de personal

Año 2014							
Departamento	Inv. Inicial	Nuevas Plazas	Contrataciones	Despidos	Renuncias	Inv. Final	IR
Gerente General	1	0	0	0	0	1	0%
Secretaría General	11	1	4	1	3	12	39%
Cómputo	3	0	1	1	0	3	33%
Contabilidad	3	0	1	0	0	4	14%
Trabajo Social	3	0	0	0	0	3	0%
Ahorro & Créditos	4	0	1	1	0	4	25%
Total	25	1	7	3	3	27	27%

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

En ningún texto académico se expone un estándar acerca del índice de rotación de personal, sin embargo tomando en cuenta el tamaño de la unidad de análisis se puede inferir que un (IR) del 27% es demasiado alto.

Como se observa el elevado índice se debe sobre todo a las seis desvinculaciones que sucedieron el año pasado, de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal que efectúa las labores de integración y socialización de personal en la empresa, se estableció que las principales causas de los despidos fueron problemas de actitud de los empleados, como por ejemplo la falta de responsabilidad, disciplina en su desempeño e ineficiencia en las funciones de sus puestos, conflictos interpersonales en los que se involucraron y baja productividad, lo anterior se debe a la forma en que se llevan a cabo la admisión de personas, debido a que no permite conocer en todas sus dimensiones al candidato en aspectos como sus objetivos, aspiraciones, intereses profesionales, personales, entre otros y que en la socialización de personal no se dejen claros los objetivos, valores, procedimientos y funciones principales de la empresa, departamento y puesto de trabajo.

A continuación se detalla la tabla salarial de la institución, con el fin de corroborar si las remuneraciones monetarias que ofrece la asociación, se encuentran establecidas de acuerdo a las que ofrece el mercado laboral, y así determinar si tiene relación con alto el índice de rotación:

Figura No. 13

Tabla salarial

Nombre del puesto	Salario base	Bonificación	Total
Gerente General	Q 12,230.34	Q 250.00	Q 12,480.34
Jefatura de Departamento	Q 6,530.34	Q 250.00	Q 6,780.34
Asistente de Departamento	Q 4,530.34	Q 250.00	Q 4,780.34
Auxiliar / Secretaria / Analista / Receptor	Q 4,030.34	Q 250.00	Q 4,280.34
Secretaria Recepción / Mensajero	Q 3,530.34	Q 250.00	Q 3,780.34
Conserjes	Q 3,130.34	Q 250.00	Q 3,380.34
Vigilantes	Q 2,930.34	Q 250.00	Q 3,180.34

Fuente: Investigación de campo, año 2015

Considerando el tamaño de la asociación, se observa que los salarios percibidos por el personal, son más altos a los ofrecidos en el mercado laboral, disminuyendo con ello las posibles desvinculaciones por cuestiones salariales.

Según información proporcionada por el Jefe de Contabilidad de la institución, solamente durante el año 2014 se tuvo un costo por el pago de las prestaciones de las personas desvinculadas, el cual ascendió a Q. 40,458.51, a través de la investigación realizada se dedujo el costo de rotación de personal, para lo cual se estableció el siguiente costo por hora hombre:

Figura No. 14
Costos por Hora Hombre

CONCEPTO	SUELDO BASE	HORAS HOMBRE AL MES	COSTO DE HORAS HOMBRE
Gerente General	Q. 12,230.34	150	Q. 81.54
Jefa de Secretaría General	Q. 6,530.34	150	Q. 43.54
Jefe de Departamento del puesto vacante	Q. 6,530.34	150	Q. 43.54

Fuente: Investigación de campo, año 2015

Durante la investigación se determinó que la asociación realiza el reclutamiento, selección y socialización de personal de forma empírica, es decir, con base en las experiencias del pasado, por lo que a través de la recolección de información se logró homogenizar la secuencia de pasos que tratan de efectuar de forma constante para llevar a cabo estas funciones, sin embargo se hace la salvedad de que el orden de los responsables y la secuencia de los pasos a variado en los últimos años durante la ejecución de los mismos.

Dicha secuencia de pasos servirá de base para el cálculo del costo de rotación de personal, el cual se detalla a continuación:

Figura No. 15

Situación actual de los costos por rotación de personal

CONCEPTO	RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	COSTO
Costos primarios de rotación de personal			
Costos de reclutamiento y selección			
Discusión de los requisitos para ocupar un puesto vacante	Gerente General, Jefa de Secretaría General & Jefe de Departamento	2	Q 337.21
Elaboración del formato para el anuncio de prensa y envió a prensa libre para publicación	Jefa de Secretaría General	2	Q 87.07
Publicación de anuncio en prensa libre	Prensa libre	-	Q 5,754.38
Recepción y análisis para la depuración de cada uno de las Hojas de Vida, según criterio de los responsables de efectuarla	Gerente General, Jefa de Secretaría General & Jefe de Departamento	7.5	Q 1,264.55
Establecimiento de la documentación que tiene que presentar el candidato, de acuerdo a los puestos cubiertos anteriormente	Gerente General & Jefa de Secretaría General	0.5	Q 62.54
Establecimiento del formato para la guía de entrevista	Gerente General, Jefa de Secretaría General & Jefe de Departamento	3	Q 505.82
Contactar telefónicamente a los candidatos que cumplen con los requisitos y solicitarles la documentación.	Jefa de Secretaría General	1	Q 43.54
Recepción de la documentación si el candidato la tiene en su poder	Jefa de Secretaría General	1	Q 43.54
Entrevista preliminar	Gerente General, Jefa de Secretaría General & Jefe de Departamento	1	Q 168.61
Selección de candidatos para aplicación de prueba específica para el puesto	Gerente General, Jefa de Secretaría General & Jefe de Departamento	3	Q 505.82
Elaboración de prueba específica para el puesto	Jefe de Departamento	1	Q 43.54
Calificación de prueba específica para el puesto	Jefe de Departamento	1	Q 43.54
Entrevista final	Gerente General, Jefa de Secretaría General & Jefe de Departamento	1	Q 168.61
Elección del candidato y elaboración del contrato trabajo respectivo	Jefa de Secretaría General	2	Q 87.07

Aprobación del contrato por un notario autorizado	-	-	Q 200.00
Costos de socialización			
Recorrido y presentación del candidato a la organización	Gerente General & Jefe de Departamento	1	Q 125.07
Costos de desvinculación	-	-	Q 40,458.51
Costos secundarios por llevar a cabo el reclutamiento, selección y socialización de personas	-	-	Q 2,000.00
TOTAL			Q 51,899.40

Fuente: Investigación de campo, año 2015

Los costos secundarios por llevar a cabo el reclutamiento, selección y socialización de personas que fueron considerados son: gasto de energía eléctrica, teléfono, uso de equipo de cómputo y utensilios de oficina, impresión documentos, etc.

Actualmente la empresa al momento de necesitar personal realiza desembolsos para el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuyo costo ha ascendido a Q. 9,615.82; como se puede observar la poca inversión en técnicas de selección provoca la contratación de personal que no es el idóneo para los puestos vacantes, por lo que su ineficiencia produce desvinculaciones a un corto plazo.

Mientras que para la socialización de personas no se invierte ninguna cantidad significativa en la utilización de técnicas y herramientas para su ejecución, únicamente se ha calculado el valor de las horas hombre, el cual ascendió a Q.125.07.

El costo de rotación de personal tomando en cuenta los costos antes mencionados, los relacionados a las desvinculaciones y los secundarios totalizan Q. 51,899.40, durante el año 2014, los cuales son considerados muy altos

tomando en cuenta el tamaño de la institución y la actividad económica sin fines de lucro a la que se dedica.

Todos los costos y la problemática citada anteriormente se originan ante la carencia de procesos de reclutamiento, selección y socialización de personas, los cuales brindarían los lineamientos e instrumentos necesarios para llevar a cabo correctamente estos procesos, seleccionando a candidatos idóneos y acoplándolos de mejor manera a la asociación.

A continuación se presenta a detalle la situación actual de cada uno de los procesos de admisión y socialización de personas.

2.7 Situación actual del proceso de reclutamiento, selección y socialización

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en la asociación, esta información fue recolectada como ya se mencionó, por entrevistas al Gerente General, y los Jefes de Departamentos, así también por medio de una encuesta dirigida a los demás colaboradores y mediante la observación.

2.7.1 Resultados de las entrevistas a Gerente General y Jefes de Departamento

En la institución objeto de estudio se cuentan con un documento de estatutos y reglamentos, en donde se da a conocer que por medio de una comisión de selección se llevará a cabo el reclutamiento y selección del personal, siendo estos los integrantes:

- Presidente de la Junta Directiva.
- Gerente General.
- Jefe de la plaza vacante.

Además también se norma que se utilizará como medio de divulgación de las plazas vacantes el diario de mayor circulación, sin embargo en la actualidad esto no sucede de esta forma, debido a que en realidad en lugar del Presidente de la Junta Directiva, es la Jefa de Secretaría General quien se hace cargo de estos procesos junto con las personas anteriormente mencionadas.

Se determinó que para efectuar el reclutamiento, la selección y socialización de personas, como se mencionó previamente se realiza con base a las experiencias de los últimos años, y a pesar de que estas han brindado un panorama general para efectuarlo, este sigue siendo ejecutado de forma empírica, por la comisión selección.

No se cuentan con instrumentos como una requisición de personal, así como tampoco con un descriptor de puestos, es decir, en este caso no existe ningún documento que norme los requisitos de índole académico, experiencia laboral, tampoco se tiene información clara referente a las relaciones de autoridad y niveles jerárquicos que requiere el puesto, lo cual no permite que el personal responsable tengan una visión más amplia de lo que se busca en el candidato, por lo que recurren normalmente a buscar cómo se cubrió ese puesto anteriormente o utilizan un Reglamento Interno, en donde se muestra las atribuciones del puesto, para establecer lo que se busca en el candidato, sin embargo es importante mencionar que desde 2004, es decir, su fecha de creación no ha sido actualizado, por lo que desde un inicio la búsqueda, selección y posterior acoplamiento del personal es realizado de forma incorrecta.

El medio utilizado para realizar el reclutamiento es eminentemente externo, debido a que como se mencionó la fuente para publicar plazas vacantes son los anuncios de prensa, en los cuales su elaboración no siempre es efectuada bajo las directrices de una técnica que llame la atención, despierte el interés, fomente el deseo y genere una acción, esto debido a que la personas que los efectúa no

tiene el conocimiento y las directrices necesarias para elaborarlo. Al cliente interno es decir a los colaboradores de la asociación se les permite participar, aplicando como cualquier candidato externo, hay que mencionar que en la actualidad estos se enteran por dichos anuncios de manera informal a través de charlas con el Jefe inmediato, o sencillamente porque existió recorte de personal.

Para la selección se trata de convocar a una entrevista a los candidatos, que según a criterio de la comisión pasaron la revisión de hojas de vida, ésta es realizada simultáneamente por los tres miembros de dicha comisión, los cuales utilizan una guía que según lo observado no cumple con los requerimientos necesarios para determinar con exactitud aspectos como sus objetivos, aspiraciones, intereses profesionales, personales, experiencias laborales, entre otros; además no se efectúa ningún tipo de presentación en donde se explique la historia, el propósito, los valores de la empresa, obviando por lo tanto la primera etapa de un proceso formal de socialización, todo esto trae como consecuencia una elección y acoplamiento de personal incorrectos, provocando rápidamente que estos se retiren de forma permanente de la organización.

La documentación que requiere la institución algunas veces es completada hasta que son elegidos para el puesto, además la revisión de antecedentes y referencias es realizada dependiendo del tiempo que tengan a su disposición los diferentes miembros de la comisión, lo que tiene como consecuencia que no se complete la documentación y que existan posibles retrasos si el candidato es contratado, aunado a que se desconozca la validez de las referencias ofrecidas por los postulantes, corriendo el riesgo de elegir a un candidato que no cumpla con el puesto vacante.

Los candidatos que según criterio de la comisión aprobaron la entrevista, son citados para realizar una evaluación específica del puesto que pretenden ocupar,

la cual es previamente elaborada por el Jefe del departamento en donde existe la vacante.

El siguiente paso es citar de forma simultánea solamente a tres candidatos que aprobaron las fases anteriores, para una última entrevista, esta es efectuada de nuevo por los tres miembros de la institución con la diferencia que esta vez no es utilizada ninguna guía de entrevista estructurada, sino es realizada de forma espontánea con el objetivo que los candidatos se sientan cómodos, para conocer un poco más de ellos y validar la información suministrada previamente.

La asociación no solicita que se efectúe ningún tipo de examen médico a los candidatos, el cual sería de ayuda para prevenir que se tengan faltas al trabajo de forma recurrente, afectando el desempeño y la productividad de la institución.

La decisión de contratar al personal, recae sobre los miembros de la Junta Directiva, con base a un informe que envía la comisión de selección, el cual contiene los resultados de la calificación empírica de la hoja de vida, entrevista inicial, prueba específica del puesto y la entrevista realizada de forma espontánea.

La persona que es elegida para el puesto, se entera a través del Jefe de la plaza vacante, el cual lo cita en las instalaciones a firmar su contrato de trabajo, completar papelería, si aún no lo han hecho y llenar la solicitud de empleo la cual es escueta en su contenido, requiriendo únicamente generalidades acerca del candidato.

La socialización del personal queda bajo responsabilidad directa del Jefe de departamento, el cual la realiza de acuerdo al tiempo libre que tenga después de haber efectuado sus labores.

No existe un manual de bienvenida, el cual proporcione los elementos necesarios para una rápida adaptación del nuevo colaborador, por lo que solo se brinda un documento de estatutos de la institución en donde se informa del propósito, objetivo, la estructura orgánica, entre otros aspectos, y un Reglamento Interno, desactualizado en el cual se detallan las atribuciones así como otra normativa que debe cumplir el trabajador.

Como se puede observar la asociación no posee instrumentos y lineamientos técnicos formalmente establecidos que faciliten los procesos de reclutamiento, selección y socialización, provocando que no se elija al candidato correcto para ocupar un cargo y que el mismo no se acople eficientemente a la institución.

2.7.2 Resultados de las encuestas al personal administrativo y operativo

Una vez culminada las entrevistas, se procedió a encuestar a los colaboradores con el objetivo de ratificar y revalidar la información proporcionada anteriormente y así comprobar la problemática actual en la integración y socialización de personal, describiendo a continuación para ello los hallazgos más relevantes de la investigación:

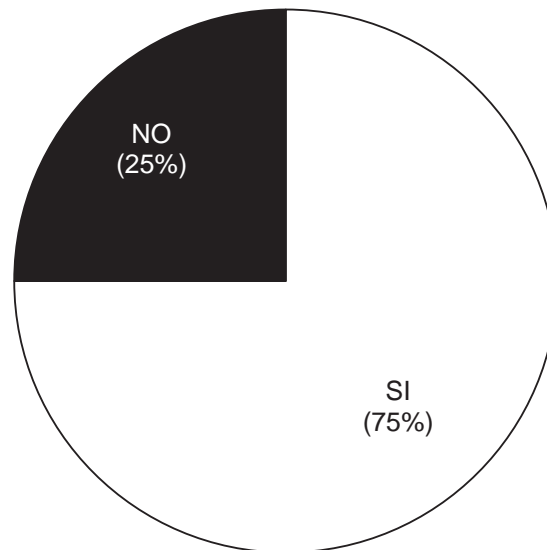
2.7.2.1 Reclutamiento de personas

Como se mencionó con anterioridad el proceso de admisión de personas inicia con el reclutamiento, cuya función principal es la divulgación y atracción de los candidatos, para cubrir plazas vacantes que existen dentro de las organizaciones. Existen dos técnicas para el reclutamiento del personal, estas describen a continuación:

- Reclutamiento interno.
- Reclutamiento externo.

Para el presente estudio se analizan cada una de ellas:

Gráfica No. 1
Desconocimiento interno de oportunidades de empleo
Asociación de auxilio póstumo



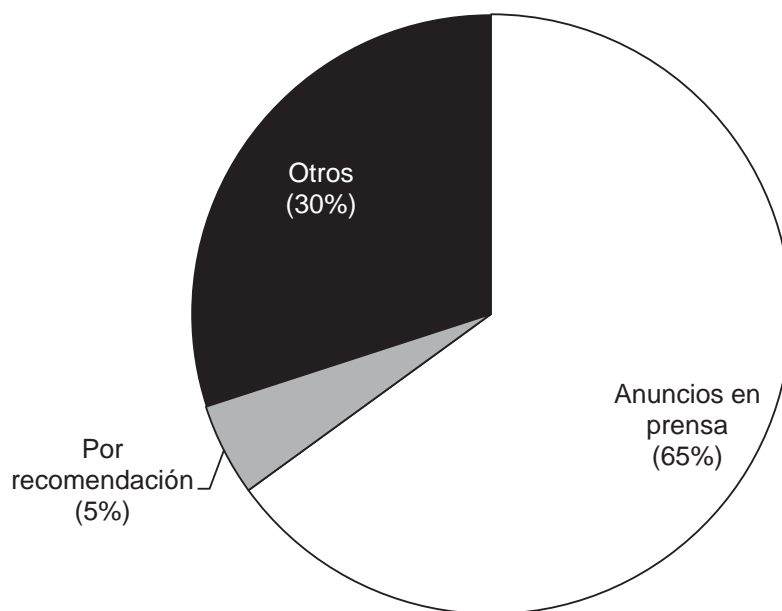
Fuente: Investigación de campo, año 2015

Del total de los colaboradores entrevistados la mayor parte no se han enterado de las plazas vacantes que existieron en determinado momento dentro de la institución, conociendo de ellas posteriormente a través de correos electrónicos entre compañeros, por comentarios del Jefe inmediato, cuando las personas eran desvinculadas de su puesto, o el cargo era ocupado por otro individuo, estas opciones descritas anteriormente tienen el común denominador que se realizaron de manera informal, por lo que realmente la asociación no presenta procedimientos e instrumento para dar a conocer las oportunidades de empleo dentro de la organización.

El 25% de los entrevistados respondieron que en años anteriores se les enviaba un oficio o circular en donde se les informaba de posibles plazas vacantes dentro de la asociación, es importante mencionar que estos colaboradores son lo que llevan más tiempo formando parte de la institución.

Al no dar a conocer las oportunidades de empleo internamente dentro de la asociación, trae como consecuencia que se afecte la motivación y la moral de los colaboradores, debido a que no se les ofrece la oportunidad de desarrollarse dentro de la institución, provocando que decidan buscar oportunidades de empleo fuera de ella, ocasionando posibles gastos por concepto de rotación de personal para la organización.

Gráfica No. 2
Forma en que se enteró del cargo que actualmente ocupa
Asociación de auxilio póstumo



Fuente: Investigación de campo, año 2015

Según las entrevistas realizadas al personal encargado de llevar a cabo el reclutamiento dentro de la institución, el principal medio para la divulgación y posterior atracción de aspirantes, eran los anuncio de prensa, lo cual es corroborado a través de los resultados de las encuestas a los colaboradores de la asociación, debido a que estos respondieron en un mayor número que

efectivamente así fue como se enteraron de las plazas que actualmente están ocupando.

Como se mencionó anteriormente los anuncios de prensa, son por normativa de la institución la principal fuente de reclutamiento, lo que dificulta la captación de un mayor número de candidatos para ocupar un puesto vacante y si aunado a este factor la persona que elabora los anuncios no tiene el conocimiento y por lo tanto no siempre los realiza bajo las directrices de la técnica AIDA, es decir, que llamen la Atención, despierte el Interés, fomente el Deseo y genere una Acción, esto trae como consecuencia que la atracción de posibles candidatos no sea la esperada en cantidad y calidad.

El resto de los entrevistados respondieron que empleados de la organización les informaron sobre oportunidades de empleo, así como también un colaborador menciona que aplico a la plaza, porque fue recomendado por un miembro de la empresa, con esto se puede inferir que la asociación no siempre ha optado por los anuncios de prensa, dándose quizá la oportunidad de atraer a personas que no cumplen con el perfil solicitado, sin embargo son contratadas por ser referidos de alguna persona con un puesto importante en la organización.

Actualmente la institución no ha buscado medios alternativos de difusión de las plazas vacantes, todo esto con el objetivo de poder tener una mayor convocatoria en el mercado laboral y con ello poder captar más postulantes, teniendo por ende diversas opciones para la elección del personal con las características idóneas para el puesto.

2.7.2.2 Selección de personas

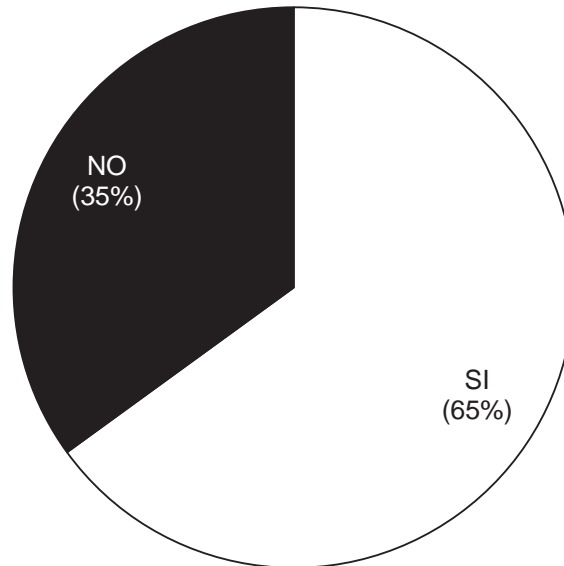
Una vez que las hojas de vida de los candidatos ingresan a la asociación producto del reclutamiento, estas comienzan a ser analizadas y descartadas según el criterio de los miembros de la comisión, provocando que esta labor se

encuentra limitada, debido a que no cuentan con un instrumento que permita la calificación de las currículas vitae de acuerdo a las necesidades requeridas por el puesto, por lo que la ponderación de estos atributos se efectúa de forma empírica, produciendo que el proceso de análisis de los mismos se efectúe ineficazmente.

Cuando se termina el análisis curricular como se mencionó anteriormente se procede a realizar la convocatoria a los candidatos para una entrevista y la entrega de la papelería solicitada, es importante mencionar que esta no es exigida que se presente de forma completa antes de la entrevista, pudiendo entregarla posteriormente, esto puede provocar que el candidato sea elegido y todavía no haya presentado toda su documentación, atrasando la contratación del mismo y generando un costo monetario extra, así como que los colaboradores que se encuentren cubriendo las funciones del puesto vacante sigan padeciendo de sobrecargo de trabajo en sus labores.

A continuación se presenta la información recabada por las encuestas realizadas a los colaboradores, con el objetivo de confrontar una vez más la información que brinda la comisión de selección, acerca de la entrega de una solicitud de empleo cuando ingresaron a la asociación.

Gráfica No. 3
Entrega de solicitud de empleo
Asociación de auxilio póstumo



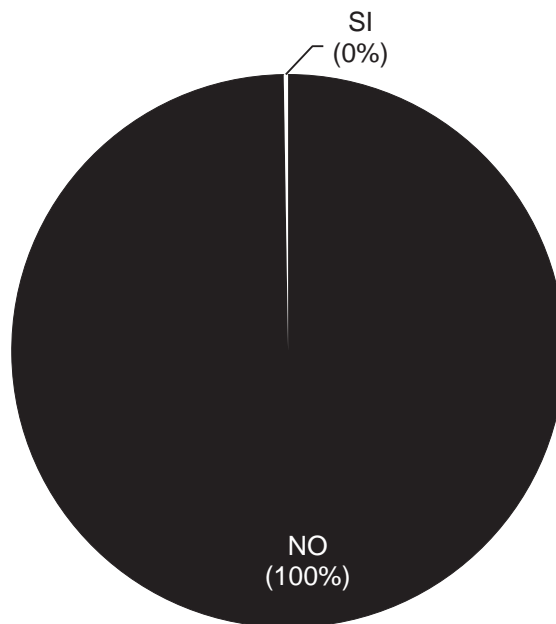
Fuente: Investigación de campo, año 2015

Una gran parte del personal encuestado respondió que le fue requerido que llenará una solicitud de empleo, cuando fueron elegidos para ocupar la plaza vacantes, corroborando con esto que la institución posee un formato previamente definido, tal como indicó la comisión de selección durante sus entrevistas, sin embargo a pesar de que la asociación tenga este instrumento, el mismo no permite recolectar la totalidad de la información de los candidatos, debido a que la estructura de su contenido es muy escueta, por lo que únicamente se conocen aspectos académicos, de experiencia y datos personales.

Del núcleo total de colaboradores consultados, siete personas revelaron que durante el proceso de admisión de personas y su estadía dentro de la organización, no se les ha exigido que llenaran la solicitud de empleo, comprobando con ello que realmente no se tiene lineamiento estandarizado para

la utilización de esta herramienta de selección, provocando que ingresen nuevos empleados, sin en realidad conocerlos en todos sus diversos aspectos.

Gráfica No. 4
Homogeniedad en la aplicación de entrevistas
Asociación de auxilio póstumo



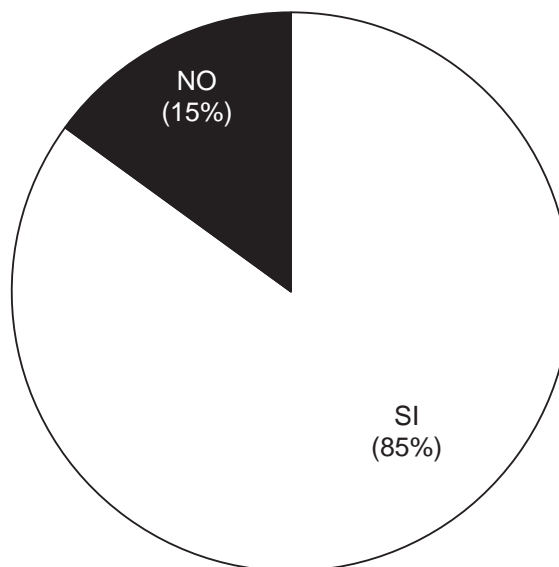
Fuente: Investigación de campo, año 2015

Al consultarles a los colaboradores acerca de la aplicación de una entrevista, la cual tuvieron previo a ingresar a la asociación, se pudo verificar que en efecto fueron dos entrevistas las efectuadas, sin embargo no existió semejanza en su realización, debido a que no todos los miembros de la comisión participaron en las mismas, ya que la mayor parte del personal fue entrevistado por el Gerente General y el Jefe de la plaza vacante.

Otros colaboradores mencionaron que fueron entrevistados solo por el Gerente General, o por la Jefa de Secretaría, e incluso algunas veces únicamente por el Presidente de la Junta Directiva.

Con los resultados expuestos anteriormente se puede inferir que la aplicación de las entrevistas a los candidatos, no ha sido realizada de forma estandarizada en los últimos años, debido a que no se evidencia que exista un patrón a seguir en cuanto a quienes efectúan las mismas y si aunado a esto el formato para realizar entrevistas no permite conocer en toda su plenitud a los postulantes al cargo en aspectos académicos, familiares, de experiencia, aspiraciones, entre otros, todo ello por lo escueto de su estructura, provocando que se elija incorrectamente al personal y elevando los costos por concepto de rotación de personal.

Gráfica No. 5
Aplicación de pruebas
Asociación de auxilio póstumo



Fuente: Investigación de campo, año 2015

Del total de colaboradores encuestados la mayor parte de los mismos indicaron, que en efecto durante la selección de personal, se le aplicaron pruebas claro está, todas ellas con un enfoque específico del puesto vacante, corroborando con ello la información proporcionada por la comisión de selección, la cual indicó que no se realizaban pruebas psicológicas al personal de las institución. El porcentaje restante del personal reveló que previo a ingresar a la institución no les fue requerido someterse a ningún tipo de prueba.

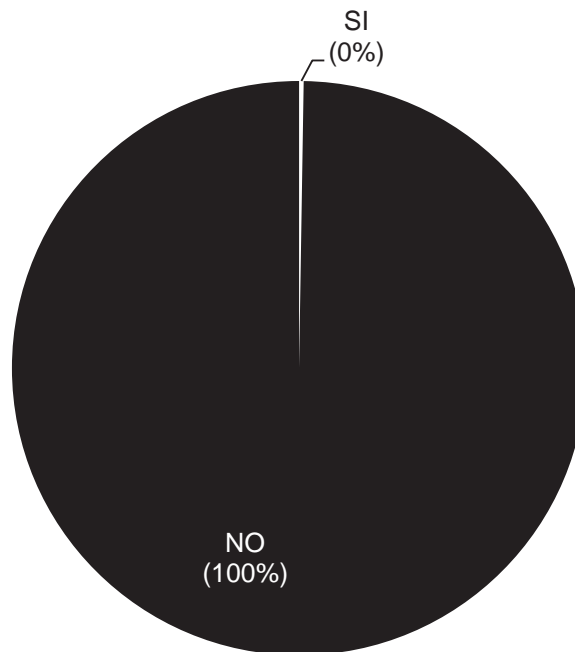
Derivado del párrafo anterior se puede inferir que durante la selección de personal, no se cuenta con lineamientos establecidos que obliguen la aplicación de una prueba específica para el puesto a todos los candidatos; y que además tampoco se tengan pruebas psicológicas que permitan determinar las aptitudes, actitudes, la personalidad, los valores, entre otros aspectos de los solicitantes, provocando que no se evalúen correctamente a los aspirantes, seleccionando por lo tanto al personal incorrecto para cubrir un cargo vacante e incurriendo en gastos por desvinculaciones futuras.

Además también se consultó con el personal acerca de la aplicación de una prueba médica antes de ingresar a la asociación, obteniendo en su totalidad una respuesta negativa, tampoco es solicitada una constancia médica a los candidatos, la cual sería de ayuda para verificar el estado de salud de la persona, y así evitar que en meses posteriores se tengan faltas recurrentes por asistencia al médico, una vez que el colaborador ya se encuentre trabajando.

2.7.2.3 Socialización de personas

Para analizar la función de socialización de personas en la asociación, se investigó la forma en que es llevada a cabo, los resultados se presentan a continuación:

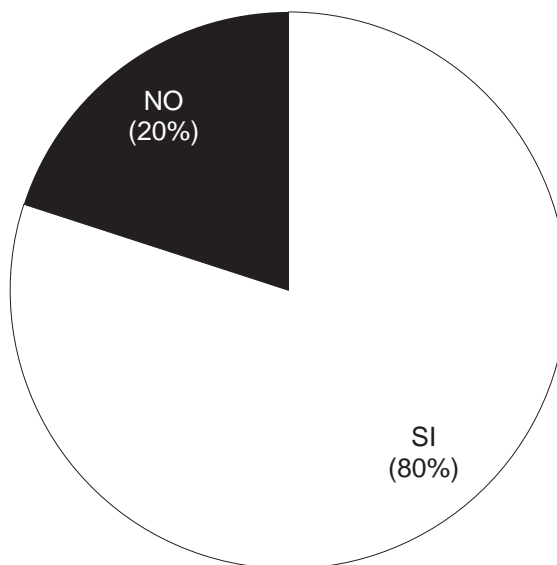
Gráfica No. 6
Etapa de pre-ingreso de la socialización
Asociación de auxilio póstumo



Fuente: Investigación de campo, año 2015

Durante el levantado de información a través de encuestas, la totalidad de los colaboradores brindaron una respuesta negativa, acerca de la primera etapa de la socialización, es decir la exposición de los distintos aspectos de la asociación a los candidatos durante la selección de personal, esto provoca que los nuevos colaboradores no conozcan con antelación aspectos como la historia, la misión, visión, valores, objetivos y su estructura organizacional, entre otros, enterándose de los mismos más adelante gracias a charlas con sus compañeros de trabajo, dificultando que el personal realmente se termine de acoplar a la cultura de la organización, provocando tensión, incertidumbre y baja productividad en la realización de sus labores, durante las primeras semanas de su contratación.

Gráfica No. 7
Carencia de técnicas de socialización de personal
Asociación de auxilio póstumo



Fuente: Investigación de campo, año 2015

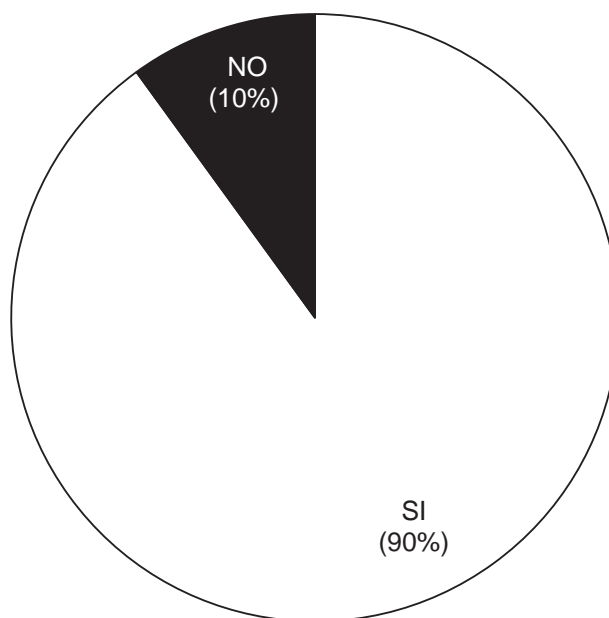
Según la información recolectada la gran mayoría de los colaboradores de la asociación indican que en efecto no fueron sometidos a técnicas de socialización, omitiéndolas y empezando directamente a realizar sus actividades en su puesto de trabajo, esto provoca que se prolongue la tensión e incertidumbre en los nuevos empleados y que se sientan desorientados en su cargo, lo cual afecta la productividad en el ejercicio sus funciones y el de su departamento en específico, debido a que los demás empleados de la empresa no conocen al nuevo colaborador y además éste no conoce totalmente sus atribuciones dentro de la institución.

El 20% restante indicaron que durante su ingreso únicamente fueron presentados a todo el personal, así como a sus compañeros de departamento, por el Jefe de cada departamento de la institución lo cual fue realizado en

horarios normales de trabajo, sin ninguna preparación previa y sin instrumentos adecuados para su ejecución.

A continuación se muestra una gráfica con referencia al conocimiento que tienen los colaboradores sobre sus funciones:

Gráfica No. 8
Entrega de documento sobre las funciones del puesto
Asociación de auxilio póstumo



Fuente: Investigación de campo, año 2015

Según las encuestas realizadas al personal de la asociación, la mayor parte de los colaboradores recibió un documento que contiene las funciones inherentes a su cargo, verificando con ello la información brindada por la comisión de selección en la que se indicó la entrega de un Reglamento Interno a los empleados, el cual contiene sus principales atribuciones, sin embargo es importante mencionar que este documento no se encuentra actualizado desde su

creación en 2004, por lo que no existe un documento claro en donde se establezcan las funciones actuales del nuevo colaborador.

A pesar de contar con éste documento, existió un porcentaje de los colaboradores a los cuales no se les traslado el mismo, enterándose de las funciones de su cargo de forma verbal o por medio de un oficio, aumentando aún más la tensión e incertidumbre en el nuevo colaborador y que se sienta desorientado en su cargo durante las primeras semanas, afectando la eficiencia en sus labores diarias.

2.8 Impacto negativo

Antes de seguir exponiendo los distintos aspectos negativos que se están produciendo en la asociación al no contar con procesos de admisión y socialización de personal, es necesario primero reconocer algunos beneficios de contar con ellos:

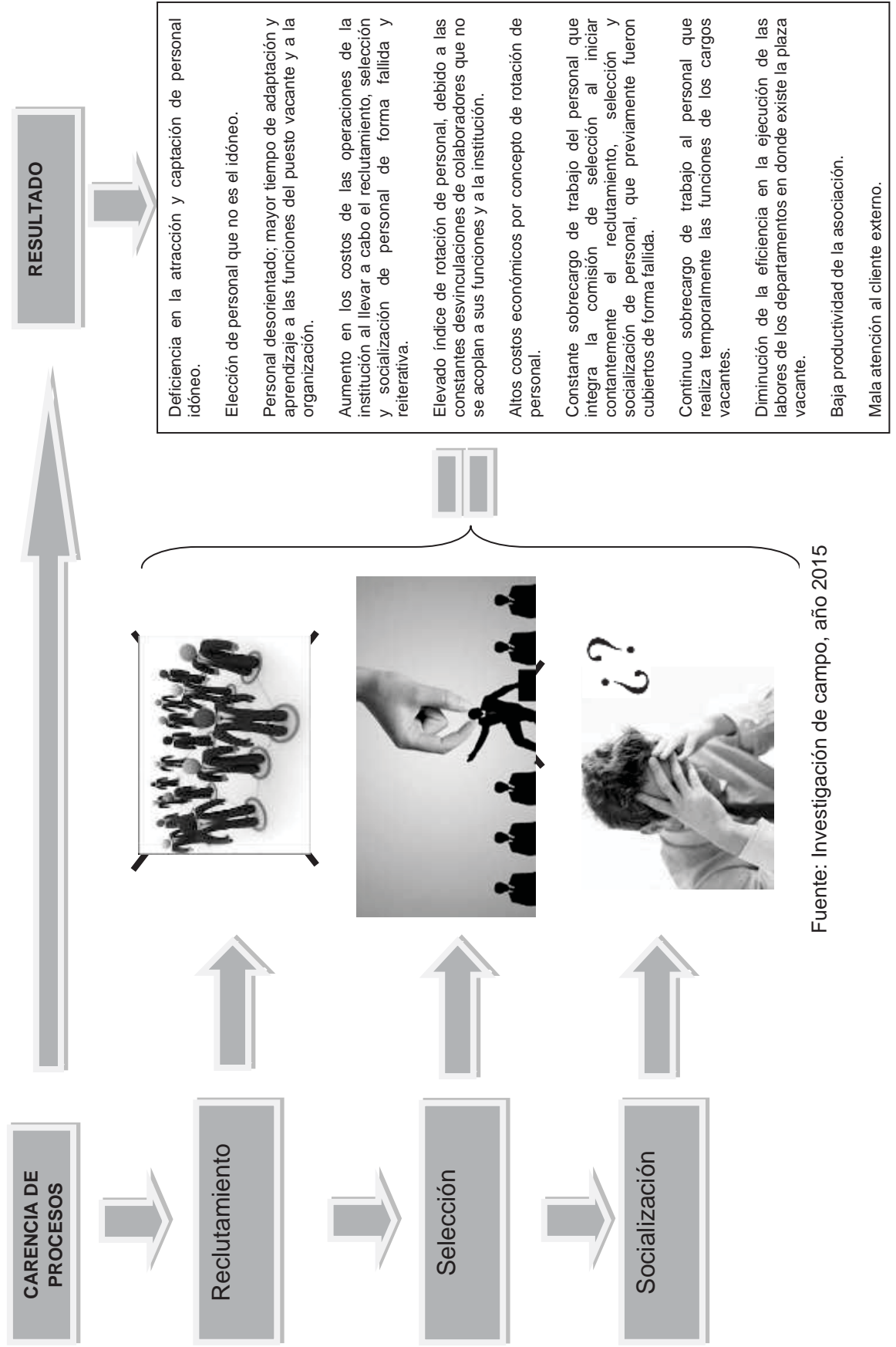
El establecimiento de procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal, a través de la implementación de los lineamientos e instrumentos para llevar a cabo cada uno de estos, favorecería a la asociación al definir previamente el descriptor de puesto, para luego permitirle captar y atraer candidatos tanto de forma interna como externa y así elegir correctamente al personal idóneo para ocupar un cargo vacante, para luego orientarlo y acoplarlo al puesto, al departamento y a la organización.

Además de estos beneficios también se establecerían los costos reales de los procesos, existiría una disminución en el actual índice y costo de rotación de personal, mejorando la eficiencia en la ejecución de las funciones de los colaboradores actuales al reducir el sobrecargo de trabajo derivado de cubrir las funciones de los puestos vacantes, brindando una mejor atención al cliente externo siendo este el fin único de la institución.

Una vez presentado los distintos aspectos positivos de contar con estos procesos y derivado de la discusión de cada uno de los resultados de la investigación expuestos en páginas anteriores, es pertinente presentar directamente a través del siguiente diagrama el impacto negativo en la asociación al carecer de procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal formalmente establecidos:

Figura No. 16

Impacto negativo



Fuente: Investigación de campo, año 2015

La realización de forma empírica de las funciones de reclutamiento que se han ejecutado hasta el momento en la asociación, están provocando que la convocatoria de personal se vea limitada atrayendo y captando a postulantes que no cumplen con los requisitos a los cargos vacantes, pues no existen descriptores de puestos; aunado a esto solamente se cuenta con anuncios de prensa para dar a conocer las oportunidades de empleo los cuales son previamente elaborados por personal que no cuenta con el conocimiento ni las directrices técnicas, llegando por lo tanto a un número menor de posibles candidatos idóneos para ocupar un puesto.

En el caso de la selección de personal se ha basado principalmente en la entrevista la cual no cuenta con una guía correctamente elaborada para dirigir y calificar esta actividad, así también se carece de técnicas e instrumentos para la admisión de personal, esto trae como consecuencia que la contratación se convierta en una decisión sin fundamentaciones claras, eligiendo al personal incorrecto para un puesto vacante.

Además la socialización del nuevo colaborador se realiza de forma inadecuada brindándole en algunas ocasiones únicamente documentos desactualizados que no le permiten conocer los diferentes aspectos internos de la asociación, del departamento y del puesto, por lo se hace más lenta la adaptación y el ejercicio de sus funciones dentro de la organización.

La carencia de procesos de admisión y socialización de personal formalmente establecidos en la asociación, están provocando el reclutamiento y selección de personas que no son las idóneas para los puestos vacantes, asimismo la socialización de las mismas no es llevada a cabo bajo lineamientos e instrumentos que permitan una adaptación pronta al cargo y a la institución, reduciendo el recurso humano disponible, sobrecargando de trabajo a los distintos colaboradores de la institución, mermando la eficiencia en la ejecución

de sus labores, dando como resultado una baja productividad y brindando una mala atención al cliente externo, además del respectivo impacto económico en sus finanzas por el elevado costo de rotación de personal.

2.9 Discusión de resultados

Después de realizar la investigación de campo, se logró determinar que existen diferentes tipos de falencias en el reclutamiento, selección y socialización del personal de la organización objeto de estudio.

La carencia de los descriptores de puesto dentro de la asociación, produce que no exista una base formal en donde se establezcan las habilidades, conocimientos, experiencia, y otros requisitos que son necesarios para cubrir cualquier tipo de puesto, debilitando desde este punto, la admisión y socialización de personas.

En las labores de reclutamiento interno se logró determinar que no se les brinda con antelación información del puesto disponible, además si desean aplicar para alguna plaza de la organización estos deben de realizar el proceso de admisión de personas como cualquier otro candidato externo, es decir no se les ofrece oportunidades de hacer un plan de carrera dentro de la asociación.

El principal medio para dar a conocer una plaza es por medio de anuncios de prensa, es decir, a través del reclutamiento externo, según las entrevistas realizadas no se han explorado otras fuentes para atraer a posibles candidatos, utilizando por lo tanto únicamente los anuncios en diarios para captar y atraer aspirantes de forma favorable.

Hay que mencionar que no cuentan con bancos de datos de las personas que aplicaron a las plazas vacantes, así como tampoco existe una base de datos en donde se lleve el control de las diferentes características de índole académico,

profesional, entre otras de los colaboradores, las cuales podrían servir como fuente de reclutamiento.

Durante la selección en esta institución, no se exige que los candidatos a los puestos completen la documentación desde un principio, provocando un atraso en la contratación del personal, sobrecargando las labores de los empleados que están realizando las funciones del puesto vacante durante más tiempo y por ende generando un costos extra, además la revisión de antecedentes y referencias es realizada dependiendo del tiempo que tengan a su disposición los diferentes miembros de la comisión, no se tiene estandarizado realmente quienes participen en las entrevistas y el formato que utilizan para realizarlas es muy escueto en su contenido, dificultando la obtención de información del candidato, elevando las posibilidades de una elección errónea.

Así también únicamente realizan evaluaciones específicas para el puesto, es decir no efectúan pruebas psicológicas y tampoco exámenes médicos, teniendo como consecuencia que no se conozca las actitudes, personalidad, valores, etc., de los candidatos, así como también comprobar su estado de salud evitando con ello posibles faltas recurrentes al trabajo más adelante y una baja productividad en sus labores.

Para finalizar la selección de personal, lo nuevos colaboradores firman el contrato de trabajo en ese mismo momento deben pasar a llenar la solicitud de empleo, la cual al igual que el formato de entrevista, no permite conocer a profundidad los distintos aspectos del candidato, debido a lo escueto de su requerimiento de contenido.

La socialización de personas se investigó que esta consta únicamente de un recorrido por las instalaciones, presentación con todos los compañeros de trabajo, entrega un Reglamento Interno desactualizado y un documento sobre los

estatutos de la institución, en estos últimos se muestran las tareas asignadas al puesto, así como de forma escasa algunos aspectos de la filosofía empresarial de la misma. Dentro de la asociación no se tiene establecido un manual de bienvenida, que indique misión, visión, valores, estructura organizacional, entre otros aspectos, que ayuden a la incorporación adecuada del personal de nuevo ingreso, tanto a la institución como al puesto de trabajo.

El actual proceso de admisión y socialización de personas que tiene la organización, está provocando un elevado índice de rotación, el cual se ve reflejado en la cantidad de dinero desembolsado en el último año por concepto de costos de rotación de personal, como se indicó en páginas anteriores este asciende a Q. 51,899.40, pues al realizar un inadecuado reclutamiento y selección, se dificulta la elección del candidato idóneo según la plaza que se encuentre vacante.

Y si además no se cuenta con un proceso de socialización formalmente establecido, esto trae como consecuencia que el nuevo colaborador tarde más tiempo o algunas veces incluso no se acople a sus labores y por ende disminuya la eficiencia de la organización.

A continuación se presenta un pequeño resumen de las causas y efectos descritos en líneas anteriores, los cuales están afectando a la asociación:

Figura No. 17

Problemática actual de la asociación

Causas	Efectos
<p>Carencia de un proceso formalmente establecido para ejecutar los procedimientos de reclutamiento, selección y socialización de personas.</p>	<p>Se realizan los procesos de reclutamiento y selección de forma empírica, basándose en las experiencias de los antiguos procesos.</p> <p>No existe una estandarización en la ejecución del proceso de socialización de personas ya que cada Jefe de Departamento lo realiza de forma distinta, dificultando el acoplamiento del personal de nuevo ingreso.</p>
<p>Falta de instrumentos y lineamientos para la realización de las actividades de integrar y organizar personas.</p>	<p>No se completan correctamente cada uno de los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personas.</p>
<p>Carencia de descriptores de puestos y requisición de empleo.</p> <p>El personal de la institución puede optar a una nueva plaza, realizando el mismo proceso de reclutamiento que una persona del exterior.</p> <p>El único medio para realizar convocatorias son los periódicos.</p> <p>Carencia de una base de datos del personal interno actualizada y un banco de datos de los candidatos de procesos anteriores.</p>	<p>Se desconoce los pormenores en términos de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, entre otros, que tiene que tener una persona para cumplir con un puesto vacante.</p> <p>No existen oportunidades de desarrollo para el personal interno.</p> <p>Disminución en la convocatoria y atracción de un mayor grupo de candidatos idóneos.</p> <p>No se tiene facilidad de verificar si alguno de los colaboradores cumple con el perfil solicitado para un puesto vacante.</p> <p>No se pueden contactar a candidatos que pudiesen cumplir con el perfil del puesto solicitado y que realizaron con antelación parte del proceso.</p>
<p>La solicitud de empleo es demasiado escueta en el contenido requerido, además es brindada únicamente al aspirante contratado.</p>	<p>No permite conocer a profundidad información como la experiencia, nivel de conocimiento, datos familiares, referencias personales, familiares, entre otros aspectos de los candidatos.</p>

<p>La documentación que se requiere para cubrir un puesto, muchas veces no es completada sino hasta previa la contratación de la persona.</p> <p>La entrevista preliminar es escueta en su contenido.</p> <p>Falta de verificación de referencias personales y laborales.</p> <p>Solo se realizan pruebas específicas del puesto y no pruebas psicológicas.</p> <p>No se cuenta con un manual de bienvenida, ni con metodologías para llevar a cabo la socialización de personas.</p>	<p>Retrasos en la contratación del personal.</p> <p>No permite recolectar, validar y evaluar correctamente la información acerca de los candidatos.</p> <p>Posible contratación de personal con antecedentes poco confiables.</p> <p>No se tiene la certeza si el personal a contratar posee la actitud, personalidad y los valores para cubrir de forma correcta el puesto vacante.</p> <p>El personal de nuevo ingreso desconoce diversos aspectos internos del departamento y la asociación.</p>
<p>Contratación de personal que no reúne los requerimientos exigidos por el puesto.</p>	<p>La asociación tiene un elevado índice de rotación de personal, desembolsando en el año 2014 la cantidad de Q. 51,899.40, por cuestiones de pago de costos de rotación de personal.</p>

Fuente: Investigación de campo, año 2015

Derivado de lo expuesto en la situación actual de la asociación, es pertinente proponer formalmente un proceso de reclutamiento, selección y socialización de personal, que cuente con los lineamientos técnicos e instrumentos administrativos, esto con el fin de brindar un panorama claro en la elección de los nuevos colaboradores, brindando una solución viable para disminuir el impacto negativo que conlleva no tener instituidos formalmente estos procesos.

Dicha propuesta se detalla en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN MUTUALISTA QUE SE DEDICA A BRINDAR EL AUXILIO PÓSTUMO A LAS FAMILIAS DE LOS ASOCIADOS FALLECIDOS

3.1 Presentación

Las organizaciones que pretenden ser exitosas en un mundo tan globalizado como el actual, necesitan reconocer la importancia que tiene el recurso humano como una de las principales fuentes para el logro de los objetivos planteados en las mismas. Por lo que la aplicación eficiente de los procesos de reclutamiento, selección y socialización del personal son muy valiosos, debido a que a través de éstos se logra la captura e integración del talento humano que posee las mejores cualidades y aptitudes que se encuentran disponibles en el mercado laboral.

En el presente capítulo se expone la propuesta de los procesos, los cuales se sugiere seguir para llevar a cabo la integración y socialización de personal, brindándoles por lo tanto de una herramienta administrativa de fácil comprensión a la comisión de selección de la asociación.

La aplicación eficiente de estos procesos contribuirá a la elección correcta de los candidatos, debido a que desde un inicio se podrá establecer los requerimientos para ocupar una plaza, se tendrán los lineamientos para atraer y captar a los mejores candidatos, sometiéndolos a diversas etapas de selección, contratando así a la persona idónea para ocupar el puesto vacante, socializándolo desde un principio para acoplarlo rápidamente a la organización.

3.2 Justificación

Derivado de los resultados obtenidos en el capítulo II de este informe, se determinó que la unidad objeto de estudio, no cuentan con un proceso

formalmente establecido para la admisión y socialización de personal, debido a que no posee los lineamientos e instrumentos de carácter administrativos para efectuar dichos procesos, lo que está provocando que la organización no realice la selección del personal idóneo para el puesto vacante y por lo tanto se esté presentando un elevado índice de rotación de personal, acarreando con ello altos costos por este concepto, además de atrasar y sobrecargar de trabajo algunos puestos que son asignados para realizar las funciones del puesto vacante mientras este se cubre.

Aunado a esto la socialización de personas solamente se base en un recorrido por las instalaciones y la presentación del nuevo empleado a los colaboradores de institución, dificultando el acoplamiento del mismo a la institución, disminuyendo la eficiencia y productividad en las labores de la organización.

Los procesos de reclutamiento, selección y socialización que se presentan en páginas posteriores son de gran importancia, debido a que dotará a la asociación de herramientas que le permitirán una mayor divulgación y atracción de candidatos, mejorando la elección del personal y su posterior adaptación a la asociación.

3.3 Objetivos

- Lograr que el 100% de los candidatos potenciales, sean calificados y capaces de ocupar los puestos vacantes dentro de la asociación, para elegir al postulante idóneo al cargo, después de tres meses de haber puesto en marcha la implementación de la propuesta.
- Implementar el proceso de socialización, en un periodo máximo de tres meses, para que luego de este tiempo el 100% de los nuevos colaboradores se acoplen rápidamente a la asociación, a través de la utilización de la metodología y los pasos propuestos.

- Reducir el actual índice de rotación de personal a un 10%, y así lograr una disminución en los gastos por concepto de pago de prestaciones laborales de los colaboradores que dejan de pertenecer a la institución, en un lapso de tiempo de seis meses después de efectuada la propuesta.

3.4 Reglas

En busca de implementar los procesos de reclutamiento, selección y socialización del personal de la asociación, se proponen a la comisión encargada de realizar estas funciones, los siguientes lineamientos:

- Las personas que conformaran la comisión de selección será: el Gerente General, la Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante.
- El periodo de reclutamiento de personal, será de 15 días hábiles, siendo inferior el tiempo cuando se tenga premura en cubrir un puesto.
- Antes de la puesta en marcha de los procesos de admisión y socialización de personas, se deberá crear el descriptor de puesto de cada uno de los cargos que integran a la asociación.
- El reclutamiento de personal podrá realizarse con fuentes internas o externas, sin embargo se le dará prioridad al personal de la institución que tenga por lo menos un año de labores, antes de buscar fuera de la misma.
- Se deberá crear una base de datos específica, con información general actualizada de los miembros de la institución con el fin de recurrir a ella, como fuente de reclutamiento interna.

- Se debe crear un banco de datos con la información de las personas que se enteraron y aplicaron a los puestos, por medio de fuentes de reclutamiento externas.
- Cualquier candidato que desee participar en los procesos de integración o admisión de personas de la asociación, presentará la totalidad de la documentación cuando se le solicite, de lo contrario no podrá continuar dentro del proceso.
- Durante cada etapa del proceso de selección se elegirá al personal con mejores resultados y por ende serán descartados aquellos que no cumplan con lo requerido para ocupar la plaza vacante, es decir, cada filtro de selección es requisito del otro.
- Se deben verificar sin excepción, las referencias laborales y personales de todos los candidatos preseleccionados, para ello se utilizará alguna herramienta web que permita la investigación de las personas, además del instrumento respectivo para la verificación de las mismas.
- Todos los candidatos a ocupar una plaza vacante dentro de la asociación, deberán ser sometidos obligatoriamente al proceso de selección.
- El encargado de comunicar al candidato la decisión de la Junta Directiva acerca de su contratación, será al Jefe del departamento en donde existió la plaza vacante.
- El periodo de selección de personal, será de 15 días hábiles, siendo inferior el tiempo cuando se tenga premura en cubrir un puesto.

- El proceso de socialización dará inicio desde el momento de las entrevistas, dándoles a conocer a los candidatos, los distintos aspectos de la organización.
- El periodo de socialización del personal, tendrá una duración de cinco días.
- La admisión de personal se efectuará en el marco de una estricta ética profesional por la comisión respectiva.
- Si el cargo que se pretende cubrir es el de Gerente General, su puesto en la comisión de selección será ocupado por un miembro de la Junta Directiva, si fuese el de la Jefa de Secretaría General, la persona encargada de reemplazarla en la comisión será el Jefe de algún otro departamento.
- El Gerente General y las distintas Jefaturas de cada área, según sea el caso, deberán involucrarse de forma conjunta en el proceso de socialización de personal, garantizando con ello el acoplamiento del mismo a la institución, esto se realizará siguiendo el procedimiento de este proceso, el cual se establece en este capítulo.
- Cuando se creen nuevos puestos de trabajo en la asociación, inmediatamente deben de ser elaborados los respectivos descriptores de puestos.
- La comisión de selección deberá de realizar evaluaciones anuales a los procesos de admisión y socialización de personas, en búsqueda de mejorías y adaptaciones a las necesidades que se presenten.

3.5 Metodología de implementación

Para el correcto desarrollo de los procesos de integración y socialización de personal dentro de la asociación, es necesario que la comisión conozca la serie de pasos propuestos y que los quieran aplicar.

En este caso la sensibilización y concientización del personal son herramientas poderosas, a través de las cuales se buscará que el Gerente General y los Jefes de los departamentos deseen cumplir con los nuevos procesos. Estas labores se efectuarán a través de una reunión en la sala de Junta Directiva.

a) Sensibilización

El Gerente General juega un papel importante en esta fase, debido a que debe recalcar a los diversos Jefes de departamento la importancia de llevar a cabo correctamente los nuevos procesos de reclutamiento, selección y socialización, buscando con ello generar un compromiso de apoyo en la realización de los mismos. Es importante que se preste atención a las reacciones, comentarios y sugerencias que pudieran surgir durante el traslado de esta información.

b) Concientización

Una vez efectuada la sensibilización, es necesario exponer a todos los miembros de la comisión los lineamientos e instrumentos propuestos en este capítulo, con el objetivo de que los mismos sean conocidos y aplicados en forma adecuada.

Además si pudieran existir áreas de mejora según la experiencia de cada uno de los Jefes de departamento, se podrán plantear y evaluar, todo esto con el objetivo de implementar correctamente cada uno de los lineamientos e instrumentos propuestos para la realización de los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal.

3.6 Proceso para integrar personas

También llamado admisión de personal, éste consistirá en la incorporación de nuevos colaboradores para ocupar plazas vacantes en la asociación.

Antes iniciar con la explicación de estos procesos, es pertinente indicar que cada uno de ellos posee instrumentos para llevar a cabo correctamente los mismos, estos son ejemplificados con el puesto de la Jefa de Secretaría General, debido a que durante el año 2014 fue precisamente este departamento el que presentó el índice de rotación de personal más alto.

3.6.1 Proceso de reclutamiento

Para la divulgación, atracción y captación de candidatos idóneos para cubrir un puesto dentro de la institución, se sugiere el siguiente proceso:

Cuando exista una plaza vacante, ya sea ésta producto de un aumento en el volumen de trabajo o por desvinculación de personal dentro de la organización, es necesario que el Jefe del departamento del mismo:

- Obtenga los requisitos del cargo vacante a través del descriptor de puesto correspondiente.
- Luego elaboré y autorice la orden de requisición de personal.

Luego la Jefa de Secretaría General, verificará si existe personal competente dentro de la institución para ocupar el puesto vacante a través de la revisión de la base de datos de la institución o realizando una convocatoria interna, elaborando y colocando para ello avisos en lugares visibles de la asociación como por ejemplo: la entrada, elevadores, carteleros de los departamentos, cafetería, etc.

El Jefe de la plaza vacante será el encargado de verificar si los colaboradores que se postularon para el cargo, cumplen con el perfil solicitado con base en lo requerido por el descriptor de puestos.

En caso contrario de no encontrar a postulantes idóneos internamente, se recurrirá a utilizar fuentes de reclutamiento externo, esta labor seguirá siendo realizada por la Jefa de Secretaría General, utilizando para ello anuncios en páginas Web y periódicos, así también consultando un banco de datos con información de candidatos sobresalientes que han optado anteriormente a algún puesto dentro de la institución, pero que sin embargo no fueron elegidos por la Junta Directiva para ocupar el cargo.

También serán válidas las recomendaciones de posibles postulantes por parte de los empleados de la institución, siempre y cuando estos cumplan todas las fases de los procesos de admisión de personas. Para ambos escenarios el proceso culmina con la recepción del currículum vitae.

A continuación se detalla la secuencia de pasos anteriormente descrita:

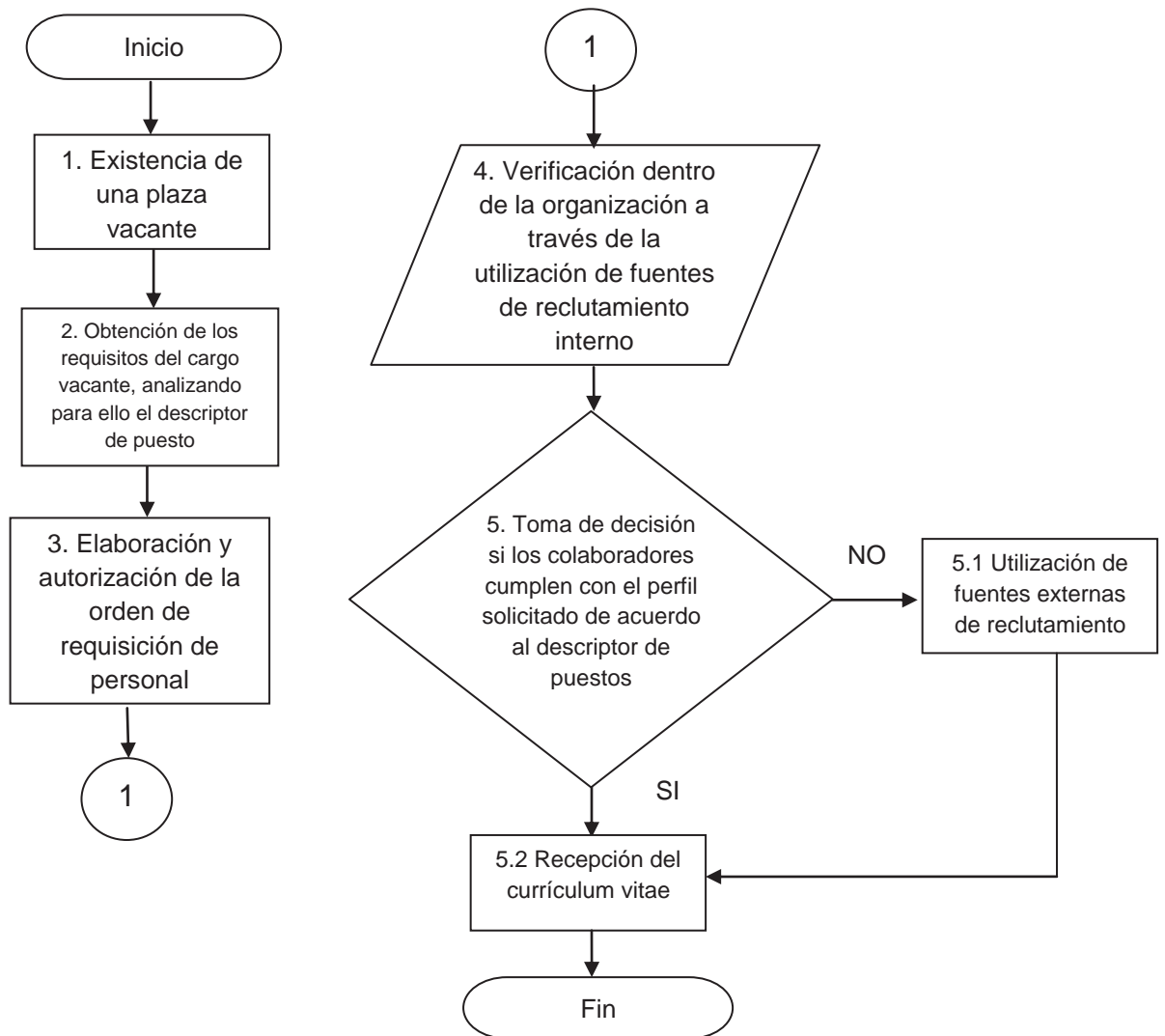
Figura No. 18
Proceso de reclutamiento
Asociación de auxilio póstumo

Puesto(s) responsable(s)	Paso No.	Actividad
Jefe de la plaza vacante	1	Existencia de plaza vacante
Jefe de la plaza vacante	2	Obtención de los requisitos del cargo vacante, analizando para ello el descriptor de puesto
Jefe de la plaza vacante	3	Elaboración y autorización de la orden de requisición de personal.
Jefa de Secretaría General	4	Verificación dentro de la organización de personal idóneo, a través de la utilización de fuentes de reclutamiento interno.
Jefe de la plaza vacante	5	Toma de decisión si los colaboradores cumplen con el perfil solicitado de acuerdo al descriptor de puesto.
Jefa de Secretaría General	5.1	NO: Utilización de fuentes externas de reclutamiento
Jefa de Secretaría General	5.2	SI: Recepción del currículum vitae

Fuente: elaboración propia, año 2015.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, el cual es sugerido a la asociación:

Figura No. 19
Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento
Asociación de auxilio póstumo



Fuente: elaboración propia, año 2015.

a) Descriptor del puesto

Como se determinó anteriormente la asociación, no posee descriptores de puesto, basándose en los procesos del pasado para establecer los requisitos y características del cargo.

De acuerdo a las reglas anteriormente mencionadas es importante que la institución implemente este instrumento, antes que realice los procesos de admisión y socialización de personas, debido a que estos ayudaran a la plena identificación del puesto en aspectos como: sus funciones, conocimientos, habilidades requeridas, relaciones de autoridad y dependencias, entre otros.

La elaboración del descriptor deberá ser realizada por el Jefe de cada área y el colaborador que ocupa el puesto, con el objetivo de enriquecer y actualizar la información.

A continuación se presenta el formato del instrumento sugerido y su respectiva ejemplificación de cómo debe ser llenado:

Formato No. 1
Descriptor de puesto
Asociación de auxilio póstumo

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Jefa del departamento Secretaría General
Código del puesto:	AD.JS.01
Unidad administrativa:	Departamento de Secretaría General
Inmediato superior:	Gerente General
Puestos del personal a su cargo:	Asistente de Secretaría General, Auxiliar de Secretaría General, Secretaria Archivo I, Secretaria Archivo II, Secretaria de

	Información y recepción, Mensajero, Conserje I, Conserje II, Vigilante Especial, Vigilante I, Vigilante II.
Fecha de elaboración:	06/02/2015

2. Información general del puesto

Otros		
Género: F (X) M ()	Estado Civil: Soltero(a) (X) Casado(a) ()	Edad: Mínima (24) Máxima (30)
Requiere licencia de conducir SI () NO (X)	Tipo: Motocicleta () Liviano () Pesado ()	
Requiere vehículo propio SI () NO (X)	Horario laboral Tiempo completo (X) Medio tiempo ()	

3. Objetivo del puesto

Ejecutar actividades pertinentes al departamento de Secretaría General, apoyar al Gerente General y supervisar al personal a su cargo velando por el cumplimiento de sus labores, aplicando para ello técnicas administrativas y secretariales, a fin de lograr un eficiente desempeño acorde con los objetivos de la organización.

4. Funciones

<p>Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el departamento a su cargo. • Prestar servicios de Secretaria a Junta Directiva y Gerencia o en su defecto asignar a otra persona cuando el caso lo amerite. • Revisar correspondencia de trámite ordinario a la que puede darse resolución inmediata. • Supervisar el archivo de toda la correspondencia de acuerdo a patrones estándar que permitan su localización y manejo.
--

- Coordinar y supervisar las labores desarrolladas por el personal a su cargo.
- Elaborar mensualmente el reporte de horarios de entrada y salida del personal.
- Autorizar permisos por medio del pase de salida establecido para el personal, en horarios de oficina y no mayores de dos horas.
- Reportar mensualmente a la gerencia en relación a: notas de llamadas de atención, notas de felicitación, etc., que se relacionan con el personal administrativo.
- Planificar y organizar el calendario de vacaciones anual para todo el personal.
- Participar en el proceso de admisión y según sea el caso en la socialización del personal.
- Orientar y coordinar las actividades del personal bajo su cargo, para el efectivo desempeño de sus labores.
- Planificar y coordinar las actividades de Asambleas Generales Nacionales y Departamentales y otras que se desarrollan en la asociación.
- Evaluar el rendimiento laboral del personal del Departamento a su cargo y hacer las observaciones pertinentes a fin de lograr la eficiencia en el mismo.
- Informar a la Gerencia de las faltas cometidas por los trabajadores del departamento a su cargo, para la aplicación de las medidas disciplinarias procedentes.

Secundarias:

- Autorizar moderadamente a sus subalternos permisos para ausentarse parcialmente de la jornada de trabajo por medio del formulario “pase de salida en horas de trabajo”.
- Velar porque el personal del Departamento a su cargo cumpla con las normas de presentación personal.
- Velar porque exista en el Departamento a su cargo un ambiente agradable de trabajo.
- Velar porque los empleados subalternos del Departamento a su cargo gocen de los descansos legales.
- Participar en reuniones de Personal, Jefes de Departamento y Gerencia, cuando el caso lo amerite.
- Elaborar los contratos individuales de trabajo.
- Coordinar las requisiciones y posteriores compras de material de oficina para cada uno de los departamentos de la asociación.

Ocasionales:

- Elaborar las actas respectivas en el libro de Personal Administrativo, en los

diferentes casos que se presentan.

- Participar en reuniones de revisión de expedientes para pago de beneficios póstumos, elaborando las respectivas actas para el pago final.
- Velar porque las instalaciones del Departamento se encuentren ordenadas e higiénicas.
- Velar porque el uso adecuado del equipo, material y teléfono asignado al Departamento a su cargo.

5. Responsabilidad

Errores

Omisión en el almacenamiento de la documentación de los asociados, y otros propios del cargo.

Maquinaria / equipo

Computadora, utensilios de oficina para el ejercicio de sus funciones.

Información confidencial

Discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa, además de la información personal de los asociados.

Dinero / valores

No aplica.

6. Relaciones de trabajo

Internas: Asistente de Secretaría General, Auxiliar de Secretaría General, Secretaria Archivo I, Secretaria Archivo II, Secretaria de Información y recepción, Mensajero, Conserje I, Conserje II, Vigilante Especial, Vigilante I, Vigilante II, Jefes de los distintos departamentos, Gerente General.

Externas: Proveedores de útiles de oficina y asociados.

7. Supervisión

Ejercida por: Asistente de Secretaría General, Auxiliar de Secretaría General, Secretaria Archivo I, Secretaria Archivo II, Secretaria de Información y recepción, Mensajero, Conserje I, Conserje II, Vigilante Especial, Vigilante I, Vigilante II.

Recibida por: Gerente General.

8. Requisitos

Educación

Graduada a nivel medio de secretaria bilingüe o carreras afines.

Formación Universitaria: Licenciatura en Administración de empresas, ingeniería Industrial o carreras a fin.

Otros conocimientos

Paquetes de computación, uso de equipo de oficina y computo, etc.

Experiencia laboral

Experiencia: Debe poseer tres años de experiencia como mínimo en cargos de jefaturas similares.

Habilidades / Destrezas

Capacidad para planear, controlar, dirigir, organizar y analizar; don de Mando, liderazgo, negociadora y comunicativa, además debe poseer habilidad numérica, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía y el trabajo en equipo.

9. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Debe tener atención auditiva y visual, en la empresa con el fin de supervisar las actividades de los empleados. Así también debe de estar acostumbrada a trabajar bajo presión.	No aplica.

10. Condiciones ambientales

El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

11. Riesgos de trabajo

No aplica.

Fuente: elaboración propia, año 2015.

b) Requisición del personal

Cuando surja la necesidad de contratación de nuevo personal, por la creación de un nuevo puesto o por desvinculaciones de colaboradores, el Jefe de la plaza debe revisar el descriptor de puesto, para luego elaborar y autorizar el instrumento de requisición de personal, el cual será analizado por los demás miembros de la comisión, dando inicio con la búsqueda del candidato idóneo para ocupar el puesto.

A continuación se presenta el formato sugerido y la forma en que debe ser completado:

Formato No. 2
Requisición de personal
Asociación de auxilio póstumo

Fecha: 06 / 02 / 2015

Generalidades del puesto vacante

Unidad Administrativa: Departamento de Secretaría General

Nombre del puesto: Jefa de Secretaría General

Salario actual: Q. 6,780.34

Causa de la vacante: Despido

Objetivo del cargo:

Ejecutar actividades pertinentes al departamento de Secretaría General, apoyar al Gerente General y supervisar al personal a su cargo velando por el cumplimiento de sus labores, aplicando para ello técnicas administrativas y secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la organización.

Funciones principales del cargo:

- Coordinar el departamento a su cargo.
- Prestar servicios de Secretaria a Junta Directiva y Gerencia o en su defecto asignar a otra persona cuando el caso lo amerite.
- Revisar correspondencia de trámite ordinario a la que puede darse resolución inmediata.
- Supervisar el archivo de toda la correspondencia de acuerdo a patrones estándar que permitan su localización y manejo.
- Coordinar y supervisar las labores desarrolladas por el personal a su cargo.
- Elaborar mensualmente el reporte de horarios de entrada y salida del personal.
- Autorizar permisos por medio del pase de salida establecido para el personal, en horarios de oficina y no mayores de dos horas.
- Reportar mensualmente a la gerencia en relación a: notas de llamadas de atención, notas de felicitación, etc., que se relacionan con el personal administrativo.
- Orientar y coordinar las actividades del personal bajo su cargo, para el efectivo desempeño de sus labores.

- Planificar y coordinar las actividades de Asambleas Generales Nacionales y Departamentales y otras que se desarrollan en la asociación.
- Evaluar el rendimiento laboral del personal del Departamento a su cargo y hacer las observaciones pertinentes a fin de lograr la eficiencia en el mismo.
- Informar a la Gerencia de las faltas cometidas por los trabajadores del departamento a su cargo, para la aplicación de las medidas disciplinarias procedentes.

Requisito del cargo:

Escolaridad mínima	Licenciatura en Administración de empresas, ingeniería Industrial o carreras a fin.
Experiencia laboral	Debe poseer tres años de experiencia como mínimo en cargos de jefaturas similares.
Habilidades y conocimientos deseables	Capacidad para planear, controlar, dirigir, organizar y analizar; don de Mando, liderazgo, negociadora y comunicativa, además debe poseer habilidad numérica, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía y el trabajo en equipo.
Otros	Conocimientos en paquetes de computación, uso de equipo de oficina y computo, etc.

Solicitado y autorizado por:

Nombre y cargo que ocupa	Gerente General
Firma y sello	Gerente General

Fuente: elaboración propia, año 2015.

c) Reclutamiento interno

Esta es una poderosa herramienta para la captación de personal interno, además de ser fuente de motivación y desarrollo de los colaboradores.

En este caso la asociación debe recurrir primeramente a esta técnica de reclutamiento, cuando surja la necesidad de cubrir una plaza vacante.

Este proceso se llevará a cabo inicialmente a través de la creación de una base de datos con información de los empleados o por medio de anuncios en sitios visibles dentro de la institución. Estas labores serán realizadas por la Jefa de Secretaría General, una vez que estos instrumentos sean establecidos, todos los procesos posteriores para admitir personas los utilizarán como medio de reclutamiento interno.

- **Base de datos interna**

A continuación se propone el formato que podría tener la base de datos, la cual puede ser realizada en una hoja de Microsoft Office Excel:

Formato No. 3
Base de datos interna de la institución
Asociación de auxilio póstumo

Nombre completo	DPI	Edad	Estado civil	Nivel académico	Otros conocimientos	Teléfono	Departamento donde labora	Puesto	Salario	Fecha de inicio de labores
Ángel Humberto Escobar Lemus	1791 08945 0101	24	Soltero	Pensum Cerrado en administración de empresas	Computación e Inglés a nivel avanzado	2367-4890	Contabilidad	Receptor	Q4,280.34	15/09/2012
Javier Alexander García Escobos	1791 06193 0101	21	Soltero	Primer semestre de derecho	-	7689-1436	Informática	Auxiliar	Q4,280.34	21/06/2014
Margarita Ofelia Osorio Cabrera	1791 09048 0101	27	Casada	Contadora pública y auditoria	Computación e Inglés a nivel avanzado	5588-0967	Ahorro & Créditos	Asistente	Q4,780.34	11/01/2014
Miguel Alonso Pérez Aldana	1791 23568 0101	32	Casado	Bachiller en computación	-	3445-7898	Ahorro & Créditos	Auxiliar	Q4,280.34	27/05/2014
Rigoberto Álvarez Solares	1791 04567 0101	39	Casado	Tercero Básico	-	4567-8967	Secretaría General	Mensajero	Q3,780.34	22/06/2012

Fuente: elaboración propia, año 2015.

- **Avisos en carteleras**

Al utilizar esta técnica de reclutamiento, se tratará de divulgar entre los colaboradores de la institución las oportunidades de empleo que existan, para que apliquen si cumplen con los requisitos solicitados, tratando de lograr con ello la lealtad del personal hacia la empresa, además de generar un espíritu de superación permanente en los mismos.

Como se mencionó anteriormente la Jefa de Secretaría General, será la encargada de crear estos avisos, utilizando para ello la técnica AIDA, es decir, estos deberán llamar la Atención, despertar el Interés, fomentar el Deseo y generar una Acción para aplicar al puesto vacante.

Por lo tanto se presenta a continuación el diseño del anuncio el cual se propone colocar en los distintos departamentos, para que le sirva de guía a la Jefa de Secretaría General, para la creación de futuros avisos de reclutamiento:

Formato No. 4
Anuncio de reclutamiento interno
Asociación de auxilio póstumo

Porque nuestra gente impulsa nuestro éxito
“ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO”
Te ofrece crecimiento profesional,
estamos en busca de:
JEFA DE SECRETARÍA GENERAL

Requisitos:
Género femenino
Comprendida en la edad de 25 a 30 años
Experiencia mínima de 3 años en puestos similares
9no. semestre en la carrera de Administración de empresas
Acostumbrada a trabajar bajo presión
Excelente presentación.

Ofrecemos:
Salario atractivo
Prestaciones adicionales a las de ley
Estabilidad laboral
Entrenamiento constante



Interés

Atención

Deseo

Acción

Interesados que cumplan con los requisitos, presentar su currículum vitae en Secretaría General a más tardar el 20/02/2015

Fuente: elaboración propia, año 2015.

- Atención: la palabra “Jefa de secretaría general” es diferente al resto del anuncio y dado su tamaño es atractivo a la vista.
- Interés: al mencionar el nombre de la institución, despierta inquietud y ánimo en los colaboradores, debido a que se están ofreciendo oportunidades de desarrollo dentro de la institución.
- Deseo: resulta atrayente cuando se describe que se ofrece un salario atractivo y estabilidad laboral.
- Acción: esta ocurre al solicitar que presenten su currículum vitae en Secretaria General.

Es importante mencionar que si un cargo se cubriera a través del reclutamiento interno, la plaza que ocupaba la persona que fue ascendida o transferida, será promovida por técnicas de divulgación y atracción externas.

d) Reclutamiento externo

En caso de que no exista dentro de la organización ninguna persona que cumpla con el perfil solicitado o sencillamente no se encuentren interesados, entonces se recurrirá a la utilización de técnicas de carácter externo. A continuación se presentan dichas técnicas:

- **Recomendación por parte de colaboradores de la institución**

Como su nombre lo indica el personal desempeña un papel importante en esta técnica, debido a que se tomarán en consideración las recomendaciones de sus amistades, economizando los costos por reclutamiento, sin embargo es necesario aclarar que no existirá ningún favoritismo en la persona referida para que esta ocupe el puesto vacante.

- **Anuncios de prensa**

Estos anuncios serán publicados en Prensa Libre, debido a que gran parte de la población Guatemalteca, revisa los clasificados los días lunes y jueves en busca de oportunidades de empleo.

Se recomienda utilizar las siguientes medidas con el fondo blanco y negro, ya que brindará claridad y profesionalismo al mismo.

Figura No. 20
Cotización de anuncios de prensa
Asociación de auxilio póstumo

Medidas	Puesto	Costo*
4" de ancho por 4" de alto	Operativo	Q. 3,069.00
5" de ancho por 6" de alto	Administrativo	Q. 5,754.38

Fuente: elaboración propia, año 2015. *Los costos de estas publicaciones fueron brindados por "Clasificados de Prensa Libre".

Para la elaboración de dicha publicación la comisión de selección deberá utilizar información precisa acerca de la naturaleza y las características del puesto, además de resaltar los distintos elementos de la técnica AIDA, siendo estos: atención, interés, deseo y acción.

Los elementos con los que debe contar como mínimo cualquier anuncio de empleo son:

- a) Identificación de la empresa o rama a la cual se dedica.
- b) Requisitos del puesto.
- c) Ofrecimientos.
- d) Indicaciones de como enviar su currículum vitae.

Es importante que la Jefa de Secretaría General tenga en cuenta los aspectos descritos anteriormente para la elaboración del anuncio, debido a que con ello se podrá captar a un mayor número de candidatos idóneos, depurando desde este punto a las personas que no cumplen con los requisitos exigidos.

A continuación se muestra la guía para el diseño del anuncio propuesto, el cual deberá variar en el contenido según los puestos que se pretendan cubrir:

Formato No. 5

Anuncio de reclutamiento externo

Asociación de auxilio póstumo

Logo de la institución

“ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO”


Interés

Somos una institución de prestigio, en busca de:

JEFA DE SECRETARÍA GENERAL


Requisitos:
Género femenino
Comprendida en la edad de 25 a 30 años
Experiencia mínima de 3 años en puestos similares
9no. semestre en la carrera de Administración de empresas
Acostumbrada a trabajar bajo presión
Excelente presentación.

Ofrecemos:
Salario atractivo
Prestaciones adicionales a las de ley
Estabilidad laboral
Entrenamiento constante



Atención

Deseo



Acción

Interesados enviar curriculum indicando el nombre de la vacante en el asunto al correo electrónico gentetalentosa@gmail.com a más tardar 20/04/2015

Fuente: elaboración propia, año 2015.

- e) Atención: la palabra “Jefa de secretaría general” es diferente al resto del anuncio y dado su tamaño es atractivo a la vista.
- f) Interés: al mencionar que es una institución de prestigio, despierta inquietud en los lectores.
- g) Deseo: resulta atrayente cuando se describe que se ofrece un salario atractivo y estabilidad laboral.
- h) Acción: esta ocurre al solicitar que envíe su currículum vitae a la dirección de correo de la organización.

- **Anuncios en páginas web**

Derivado que gran mayoría de la población Guatemalteca tiene acceso a Internet, se propone utilizar esta herramienta suscribiéndose a una página de empleos en donde se pueda publicar las plazas vacantes y los usuarios de la misma tengan facilidad para observarlas y aplicar.

Estas páginas web brindan la posibilidad no solo de exponer las diferentes plazas de empleo, sino también tener acceso a las bases de datos de las personas que se encuentran inscritas.

Durante la investigación se establecieron diversos sitios web que prestan estos servicios de forma gratuita, como por ejemplo Computrabajo (www.gt.computrabajo.com/) y acción de trabajo (<http://acciontrabajo.com.gt/>), para ambas opciones es necesario llenar un formulario electrónico con los datos de la institución, esta labor como se mencionó previamente será realizara por la Jefa de Secretaría General.

A continuación se presenta la página de inicio de cada uno de estos buscadores de empleo:

Figura No. 21
Página web Computrabajo
Asociación de auxilio póstumo



Fuente: investigación de campo, año 2015.

Figura No. 22
Página web Acción de trabajo
Asociación de auxilio póstumo



Fuente: investigación de campo, año 2015.

- **Banco de datos**

La última técnica de reclutamiento externo que se propone a la asociación, es la creación de un banco de datos con información de los candidatos que participen en los procesos de admisión de personas, pero que son descartados porque en ese momento existe un candidato más idóneo para el puesto.

Con la implementación de éste, se podrán reducir algunos costos derivados del reclutamiento de personal, debido a que únicamente se realizará un seguimiento por parte de la Jefa de Secretaría General, para verificar si hay dentro del mismo, aspirantes para ocupar las plazas vacantes que existan.

A continuación es sugerido un formato elaborado en Microsoft Office Excel, para cumplir esta función:

Formato No. 6

Banco de datos

Asociación de auxilio póstumo

Nombre completo	DPI	Edad	Estado civil	Domicilio	Teléfono	Nivel académico	Otros conocimientos	Nivel de experiencia	Área donde aplicó	Puesto al que aplicó	Pretensión salarial	Fecha en que aplicó
Ángel Humberto Martínez Duran	1791 45678 0101	35	Soltero	17 Ave. 89-00 zona 4	3456- 0987	Pensum Cerrado en administración de empresas	Computación e Inglés a nivel avanzado	Tres años como receptor, en una institución bancaria	Contabilidad	Receptor	Q 3,000.00	15/09/2012
Margarita Flores Gómez	1787 25678 0101	32	Casada	8va. Ave. 45-67 zona 9	4590- 6789	Contadora publica y auditoria	Computación e Inglés a nivel avanzado	Tres años como asesora de créditos, en una institución bancaria	Ahorro & Créditos	Asistente	Q 3,500.00	11/01/2014
Alexander Mendoza Torres	2022 35348 0101	28	Soltero	3ra. Calle 6-09 zona 11	4895- 3509	Pensum cerrado en Ingeniería en sistemas	Computación e Inglés a nivel avanzado	Un año como programador, en una institución farmacéutica	Informática	Jefe de departamento	Q 6,000.00	21/06/2014
Claudia Elizabeth Polanco Najera	1734 04237 0101	39	Casada	23 calle 45-00 zona 1	2487- 7897	Secretaría Bilingüe	-	-	Secretaría General	Asistente	Q 3,000.00	22/06/2012
César Manolo Molina Juárez	1794 28978 0101	24	Casado	7ma. avenida 67-78 zona2	2467- 4566	Bachiller en computación	-	-	Ahorro & Créditos	Auxiliar	Q 3,800.00	27/05/2014

Fuente: elaboración propia, año 2015.

Como se observó en el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, este culmina con la recepción del currículum vitae.

3.6.2 Proceso de selección

Este inicia con la revisión de las currículas vitae que ingresaron durante el proceso anterior, las personas encargadas de realizar esta labor serán la Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante, los cuales deberán repartirse esta labor de forma equitativa, utilizando para ello el instrumento que se propone en las páginas posteriores para seleccionar únicamente aquellos que cumplan con los requisitos del puesto.

Luego de ello se citará a las personas que pasaron esta etapa, con el fin de realizar una entrevista preliminar, llenar la solicitud de empleo y entregar la documentación que se les requiera de forma completa, estas dos últimas actividades serán realizadas y evaluadas por Jefa de Secretaría General.

Es importante mencionar que durante la entrevista preliminar la cual será realizada de forma conjunta por el Gerente General, la Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante, los cuales utilizarán para ello el instrumento propuesto en este capítulo, además también se estará dando inicio al proceso de socialización en su etapa de pre-ingreso, dándole a conocer a los candidatos las generalidades del puesto, la historia, la misión, visión, objetivos, valores, entre otros aspectos de la asociación.

Después de la ejecución de estos pasos se efectuará la revisión de antecedentes, referencias tanto personales y laborales para lo cual se utilizará la guía respectiva propuesta, la persona encargada de llevar a cabo esta labor es la Jefa de Secretaría General.

Los candidatos que cumplieron satisfactoriamente con los pasos anteriores, serán sometidos a evaluaciones específicas del puesto, las cuales serán elaboradas por el Jefe de cada departamento en donde se encuentre la plaza vacante, siendo elegidos los tres aspirantes con mejores resultados, solicitándoles una constancia médica que demuestre su estado de salud favorable, esto con el objetivo de evitar posibles faltas al trabajo en un futuro por este tipo asuntos, la persona encargada de la recepción de ésta será la Jefa de Secretaría General, si alguno de los candidatos incumpliera con la entrega de la misma, se seleccionará al postulante que haya tenido el siguiente mejor resultado de las evaluaciones específicas para el puesto.

Luego de la entrega de la constancia médica, los tres candidatos serán sometidos a test de carácter psicológicos, para evaluar las actitudes, la personalidad, las aptitudes generales, los valores, entre otros elementos, estableciendo desde este punto el orden preliminar en que entrarán a la entrevista a profundidad.

Aprobando los aspirantes estas fases, se recomienda seguir utilizando el tipo de entrevista a profundidad sin estructura que actualmente efectúan el Gerente General, la Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante, debido a que como se ha utilizado previamente una guía para la entrevista preliminar, ya se contará con información específica de los candidatos, por lo que serán más confiables los resultados de la entrevista a profundidad, además también se considera una buena opción, ya que los candidatos se sienten cómodos facilitando detectar y validar algunos factores que se pudieron omitir anteriormente, cambiándose el orden que se tiene de los candidatos según puntajes preliminares, dependiendo del comportamiento observado en esta fase.

Luego se enviará un informé con los resultados de los tres postulantes al cargo, a la Junta Directiva para que elijan según su criterio a la persona más idónea que ocupará el puesto.

Una vez la Junta Directiva haya tomado la decisión, darán aviso inmediatamente al Gerente General, para que éste informe al Jefe del departamento donde existió la plaza vacante, así como se formule el contrato respectivo por parte de la Jefa de Secretaría General, el cual será autorizado por un notario acreditado.

El Jefe de departamento dará aviso al candidato para que se presente a firmar su contrato de trabajo, terminando con ello el proceso de selección y almacenando en el archivo el expediente del nuevo colaborador.

A continuación se presenta la secuencia de pasos anteriormente mencionada:

Figura No. 23
Proceso de selección
Asociación de auxilio póstumo

Puesto(s) responsable(s)	Paso No.	Actividad
Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante	1	Revisión de las currículas vitae.
Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante	2	Elección de los candidatos idóneos y posterior convocatoria de los mismos. NO: Termina el proceso para los candidatos descartados.

Puesto(s) responsable(s)	Paso No.	Actividad
Jefa de Secretaría General	2.1	SI: Recepción de candidatos seleccionados para entrevista preliminar, llenado de la solicitud de empleo y presentación de documentos, por parte de los mismos.
Gerente General, la Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante	3	Realización de la entrevista inicial.
Gerente General, la Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante	4	Análisis y depuración de los resultados.
Gerente General, la Jefa de Secretaría General y Jefe de la plaza vacante	5	Elección de candidatos que pasan a la siguiente fase. NO: Termina el proceso para los candidatos descartados.
Jefa de Secretaría General	5.1	SI: Revisión de referencias y antecedentes de los candidatos.
Jefa de Secretaría General	6	Elección de candidatos que pasan a la siguiente fase. NO: Termina el proceso para los candidatos descartados.
Jefe de la plaza vacante	6.1	SI: Aplicación de pruebas específicas del puesto.
Jefe de la plaza vacante	7	Análisis y depuración de los resultados.

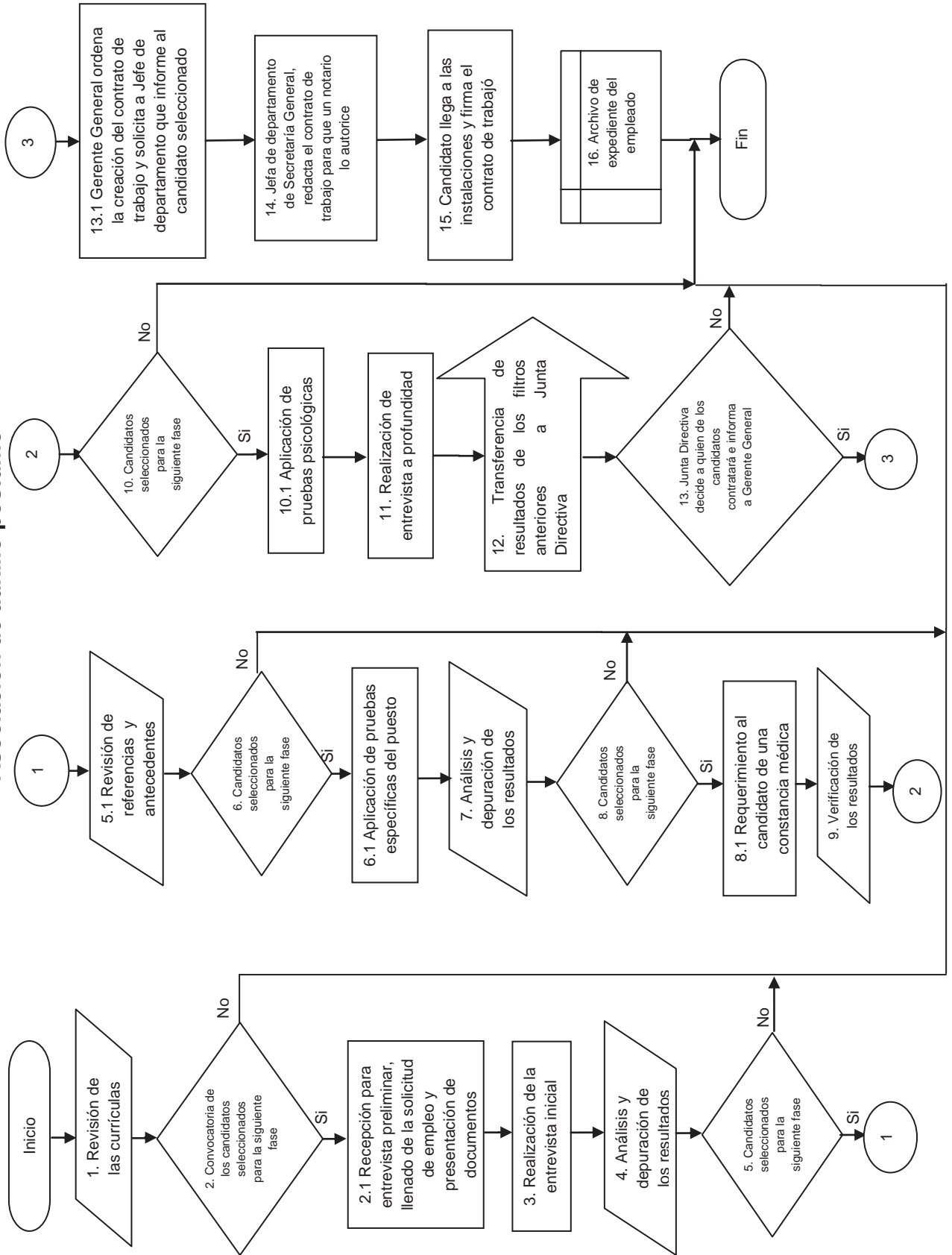
Puesto(s) responsable(s)	Paso No.	Actividad
Jefe de la plaza vacante	8	Elección de los tres candidatos que pasan a la siguiente fase. NO: Termina el proceso para los candidatos descartados.
Jefa de Secretaría General	8.1	SI: Requerimiento y posterior recepción de una constancia médica a los candidatos.
Jefa de Secretaría General	9	Verificación de los resultados.
Jefa de Secretaría General	10	Elección de candidatos que pasan a la siguiente fase. NO: Termina el proceso para los candidatos descartados.
Laboratorio especializado en aplicación de pruebas psicológicas	10.1	Aplicación de pruebas psicológicas, para determinar el orden en que entraran los tres candidatos a la entrevista a profundidad.
Gerente General, la Jefa de Secretaría General y Jefe de la plaza vacante	11	Realización de entrevista a profundidad, a los tres candidatos elegidos.
Gerente General	12	Transferencia de resultados de los filtros anteriores a Junta Directiva.

Puesto(s) responsable(s)	Paso No.	Actividad
Junta Directiva	13	Decisión acerca de quién es el candidato que se contratará y posterior comunicación de la elección al Gerente General. NO: Termina el proceso para los candidatos descartados.
Gerente General y Jefe de la plaza vacante	13.1	Se ordena la creación del contrato de trabajo y se solicita al Jefe de departamento que informe al candidato seleccionado.
Jefa de Secretaría General	14	Redacción del contrato de trabajo para que un notario lo autorice.
Jefa de Secretaría General	15	Recepción del candidato seleccionado para la firma del contrato de trabajo.
Jefa de Secretaría General	16	Archivo de expediente del empleado

Fuente: elaboración propia, año 2015

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de selección, el cual es sugerido a la asociación:

Figura No. 24
Diagrama de flujo del proceso de selección
Asociación de auxilio póstumo



Fuente: elaboración propia, año 2015

a) Revisión de currículum vitae

El primer paso de la selección de personal que deberá realizar la comisión de selección, será la depuración de las currículas vitae, recolectados a través del reclutamiento, la cual será efectuada por la Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante

Para dicha revisión se debe de ordenar alfabéticamente las mismas, para luego confrontarlo con el instrumento que respectivo verificando los conocimientos, experiencias, aptitudes, capacidades y destrezas que requiera el puesto.

A continuación se muestra la ejemplificación del instrumento sugerido para la realización de esta actividad, en el cual se deberá marcar con un chequecito los requisitos deseados en el candidato y los que posee, por último se efectuará el conteo de las coincidencias, y se obtendrá la calificación de la prueba según los puntajes asignados a los bloques de educación, experiencia laboral y otros requisitos.

Formato No. 7

Revisión de currículum vitae Asociación de auxilio póstumo

Nombre de candidato: Ana Beatriz Maldonado Gómez		
Nombre del puesto: Jefa del departamento de Secretaría General		
Fecha: 06 / 02 / 2015		
Requisitos del puesto		Requisitos que posee
Educación (40 Pts.)		
Primaria completa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Secundaria completa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Nivel diversificado en curso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Nivel diversificado completo: Secretariado bilingüe o carrera a fin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel universitario en curso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Título universitario obtenido: Licenciatura en administración de empresas o carrera a fin	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Maestría: (especifique el área de la maestría)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros idiomas: (especifique idiomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento en ambiente de Windows	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimiento en Microsoft Office 2013	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros programas, especifique :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia laboral (40 Pts.)		
Área : Administrativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Puesto: Secretaría Gerencial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Años en el puesto: tres años	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Área : Administrativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Puesto: Secretaría oficinista	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Años en el puesto: dos años	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Área :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puesto:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Años en el puesto:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros requisitos (20 Pts.)		
Manejo de Equipo de oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros: Manejo de equipo de computo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Calificación:	100 Pts.	
Revisor por:	Jefe de departamento vacante	

Fuente: elaboración propia, año 2015.

Después que se realiza la depuración de las currículas vitae, se citará a los candidatos que cumplieron con los requisitos del puesto, a las instalaciones de la asociación para llenar la solicitud de empleo y presentar la documentación requerida.

b) Solicitud de empleo

Los aspirantes convocados son llevados al salón del área de Trabajo Social, para que previo a la entrevista preliminar con el Gerente General, la Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante, llenen la solicitud de empleo. A continuación se presentan la ejemplificación de cómo debe ser llenado el formato del instrumento respectivo:

Formato No. 8
Solicitud de empleo
Asociación de auxilio póstumo



Fecha: 06 / 02 / 2015

USO EXCLUSIVO DE LA INSTITUCIÓN			
NO. COLABORADOR	FECHA INGRESO	PUESTO	ÁREA
20	10/02/2015	Jefa de Secretaría General	Departamento de Secretaría General

Datos personales

Nombres y apellidos: Ana Beatriz Maldonado Gómez			Edad: 25 años
Lugar y fecha de nacimiento: 23/02/1990		Género:	
		M <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
Profesión: Secretaria Bilingüe	Religión: Católica	DPI: 1791 07789 0101	Teléfono celular: 45897067
Correo electrónico: maldonadoana@outlook.com	Dirección: 17 ave. 89-45 zona 1 de la ciudad de Guatemala		
Estatura 1.79	Peso 150 lbs.	Número de identificación tributaria (NIT): 69781345-8	Afiliación al IGSS No. No aplica

Datos familiares

Nombre de esposo (a): No aplica	Edad: No aplica
Nombre de hijo (a): No aplica	Edad: No aplica
Nombre de hijo (a): No aplica	Edad: No aplica

Padres y hermanos		
Nombre del padre: Juna Maldonado	Edad: 50 años	Ocupación: Piloto
Nombre de la madre: Isabel López	Edad: 49 años	Ocupación: Ama de casa
Nombre del hermano(a): No aplica	Edad: No aplica	Ocupación: No aplica
Nombre del hermano(a): No aplica	Edad: No aplica	Ocupación: No aplica

Información socioeconómica

Tiene ingresos adicionales a su salario	Si	No	Posee tarjetas de crédito	Si	No
Posee cuenta (s) de ahorro	Si	No	Posee otras deudas	Si	No
La casa donde vive es propia	Si	No	Posee vehículo propio	Si	No

Equipo y herramienta

Equipo de oficina y de cómputo, así como utensilios de oficina.

Datos médicos

Mi salud la califico como:	Excelente	Buena	Regular	Mala
Es dependiente de algún medicamento			Si	No
Ha sufrido algún accidente laboral	Si	No	Explique:	
Tipo de sangre: A+				

Disponibilidad

Está dispuesto a viajar	Si	No	De ser necesario está dispuesto a cambiar de residencia	Si	No
¿Trabajaría tiempo extraordinario?	Si	No	Fecha en que podría empezar a trabajar: Inmediatamente		

Datos académicos

Nivel académico		Institución	Grado obtenido	Tiempo/ Años
Maestría		No aplica	No aplica	No aplica
Licenciatura		Universidad de San Carlos de Guatemala	Licenciatura en administración de empresas	7 años
Diversificado		Albos de Guatemala, S.A.	Secretaria Bilingüe	2 años
Técnico/diplomado		No aplica	No aplica	No aplica
Secundaria		Colegio Veraz	3ro. Básico	3 años
Primaria		Colegio Tivoli	6to. Primaria	6 años
Otros		No aplica	No aplica	No aplica
Estudia actualmente:	Si	Qué estudia: No aplica		Día y horario: No aplica
	No			
Tiene dominio de otro idioma	Si	Si su respuesta fue afirmativa, indique que idioma es: Ingles		
	NO			

Curso o seminario	Organizado por	Duración del curso
Curso de Microsoft Office 2013	INTECAP	6 Meses
Manejo del estrés	INTECAP	3 Meses
Curso de manejo de personal	INTECAP	4 Meses

Experiencia laboral

Trabajo actual o último trabajo		
Empresa: Distelsa, S.A.	Dirección: 23 ave. 13-89 zona 10	Teléfono: 2345-9876
Actividad de la empresa: Comercialización	Nombre y puesto del Jefe inmediato: Carlos Villagrán	
Puesto desempeñado: Secretaria de Gerencia administrativa	Departamento o área: Administrativa	Salario: Q. 3,400.00
Principales actividades en el puesto: Redacción de informes y reportes para gerencia, contacto con las distintas Jefaturas para abastecerlas de los suministros de oficinas, entre otros.		
Tiempo laborado: DEL 01/02/2010 AL 31/12/2014	Motivo de salida: Renuncia	

Trabajo anterior		
Empresa: Chinito Veloz, S.A.	Dirección: 11 ave. 13-81 zona 1	Teléfono: 2356-8701
Actividad de la empresa: Venta de comida rápida	Nombre y puesto del Jefe inmediato: Roberto Aguirre	
Puesto desempeñado: Secretaria de Compras	Departamento o área: Compras	Salario: Q. 3,000.00
Principales actividades en el puesto: Redacción de informes y reportes para gerencia, contacto con los proveedores para abastecer a las Jefaturas de los suministros de solicitados, realización de cotizaciones para insumos de producción, entre otros.		
Tiempo laborado: DEL 12/01/2009 AL 30/11/2009	Motivo de salida: Recorte de personal	

¿Podemos comunicarnos con su último trabajo?	Si	No
Si su respuesta es "no", explique la razón: No aplica		

Referencias personales

Nombres y apellidos	Ocupación	Teléfono/ Celular
Juan González	Administrador de Empresas	3456-7890
Mariela Pérez	Abogado y Notario	4589-2345
Miriam Polanco	Administradora de Empresas	3466-9876
Familiares o conocidos que laboren en la institución		
Nombre	Vinculo	Puesto o departamento
María Medrano	Amiga	Conserje I
No aplica	No aplica	No aplica
No aplica	No aplica	No aplica

Autorizo a efectuar cualquier averiguación respecto a esta solicitud. Quedo entendido (a) que la falsedad e inexactitud de datos se considera motivo suficiente para la inmediata separación del empleo, si es que se me concede de acuerdo con las leyes laborales. En caso de ser admitido, me comprometo a cumplir todas las normas implementadas por esta empresa. Acepto que éste formulario y cualquier documento que presente, pasan a ser parte de empresa.

F. Ana Beatriz Maldonado Gómez
Firma del solicitante

06/02/2015
Fecha

Fuente: elaboración propia, año 2015.

Después de que los candidatos llenen la solicitud de empleo, esta será entregada a la Jefa de Secretaría General, junto con la documentación, por lo cual se presenta el instrumento para su evaluación respectiva.

Para la ejemplificación del llenado de algunos instrumentos, quien firmará de recibido será el Gerente General, debido que durante la presentación de los distintos instrumentos es precisamente el puesto de la "Jefa de Secretaría

General” el que se ejemplifica, sin embargo es ella quien lleva a cabo varios procesos, por eso pertinente realizar la aclaración para evitar confusiones en el llenado de los mismos.

Formato No. 9
Revisión de documentación requerida
Asociación de auxilio póstumo

Nombre del candidato(a): Ana Beatriz Maldonado Gómez

Puesto vacante: Jefa de Secretaría General

Fecha: 06/02/2015

Instrucciones: Marque con una “X” los requisitos completados:

(VALOR DE ENTREGA DE CADA DOCUMENTO 10 PTS.)

NO.	CONCEPTO	PUNTAJE
1	❖ Currículum Vitae	X
2	❖ (2) Fotografías tamaño cedula	X
3	❖ Fotocopia de DPI	X
4	❖ Constancias de Antecedentes penales y policiaicos	X
5	❖ Título a Nivel medio / Titulo Profesional	X
6	❖ Certificación de cursos aprobados en la universidad	X
7	❖ (3) Cartas de recomendación personales	X
8	❖ (3) Constancias laborales	X
9	❖ (3) Cartas de recomendación laboral	X
10	❖ Fotocopias de diplomas adquiridos	X
CALIFICACIÓN		100 PTS.

Revisor por: Gerente General

Fuente: elaboración propia, año 2015.

c) Entrevista preliminar

Continuando con el proceso el Gerente General, la Jefa de Secretaría General y el Jefe de la plaza vacante, deberán de efectuar de forma conjunta la entrevista, esta deberá realizarse en la sala de conferencias que se utiliza para las reuniones de la Junta Directiva.

Es importante que durante el desarrollo de la entrevista no se realicen falsas promesas al candidato, es decir se le debe de explicar claramente los beneficios de pertenecer a la asociación, la naturaleza del puesto, el horario a cubrir, la remuneración ofrecida, prestaciones entre otros, para que esté de acuerdo o no con los mismos, solo así se determinará el interés de proseguir en el proceso por parte del aspirante.

Para la realización de esta fase se plantea la utilización de una guía de entrevista previamente elaborada, en la cual se busca calificar principalmente: la habilidad de relacionarse, facilidad de expresión, presentación personal, los conocimientos y experiencias que posee, confrontándolo simultáneamente con la información que fue colocada por parte del mismo en la solicitud de empleo y en el currículum vitae.

Desde este momento da inicio el proceso de socialización en su etapa previa, cuestionando e informando al candidato sobre aspectos propios de la filosofía de la organización.

Durante la realización de la entrevista los tres miembros de la comisión de selección deben asegurarse de anotar y escuchar detenidamente cada palabra que el candidato indique es sus respuestas, detectando posibles falsedades en las mismas. Además al finalizar se planteará al entrevistado si existe alguna inquietud o duda que no haya sido resuelta.

A continuación se presenta el formato sugerido para realizar la entrevista, es importante mencionar que la ponderación de la misma es de 1 a 100, quedando a discreción de los miembros de la comisión la asignación del punteo:

Formato No. 10
Entrevista preliminar
Asociación de auxilio póstumo

Punteo Final: 100 PTS. Pasa a siguiente fase: SI NO

Nombre del candidato: Ana Beatriz Maldonado Gómez

Edad: 25 años Lugar de nacimiento: Guatemala, Guatemala

Información acerca de la institución

Déjeme platicarle un poco de nuestro propósito, valores objetivos e historia: (Antes de iniciar la entrevista el Gerente General dará la bienvenida a la candidata y luego explicará brevemente estos aspectos internos de la organización).

(De aquí en adelante los cuestionamientos serán preguntados por los encargados de la entrevista de acuerdo al siguiente orden: 1) el Gerente General, 2) la Jefa de Secretaría General y 3) el Jefe de la plaza vacante).

¿Cuál es su pretensión salarial? Q. 5,000.00

¿Por qué le interesaría trabajar con nosotros? Es una empresa reconocida y estable lo cual me atrae para llevar mi carrera profesional a su empresa.

¿Cómo se enteró del puesto vacante en nuestra institución? Por un anuncio en Computrabajo.

Dirección de residencia: 17 ave. 89-45 zona 1 de la ciudad de Guatemala

¿Hace cuánto que reside ahí? 25 años

Estado civil: Soltera ¿Tiene hijos? No aplica ¿Quién cuida de ellos? No aplica

Hábleme brevemente de su familia, esposa, padres y hermanos:

Somos una familia unida, salimos de viaje juntos, nos fascina pasarla bien en familia.

Punteo: 30 Pts.

Estudios realizado
¿Cuáles es su último grado aprobado? Soy Licenciada en Administración de empresas. ¿Nombre de la institución donde lo aprobó? Universidad de San Carlos de Guatemala. ¿Tiene planes de seguir estudiando? Sí, quizá a corto plazo me gustaría sacar algunos cursos de inglés. ¿Qué le gustaría estudiar? ingles ¿Maneja otro idioma además del español? No

Punteo: 40 Pts.

Experiencia laboral
Háblame un poco de sus experiencias laborales ¿Trabaja actualmente? No ¿En cuánto tiempo podría dejar su trabajo? No aplica ¿Cuál fue el último puesto que ocupó? Secretaria de Gerencia ¿Qué actividades realizaba en su puesto? Secretaría de Gerencia administrativa ¿Por qué dejaría/dejo su empleo? Renuncie por crecimiento profesional ¿Qué funciones tenía en su anterior empleo? Redacción de informes y reportes para gerencia, contacto con las distintas Jefaturas para abastecerlas de los suministros de oficinas, entre otros.

Punteo: 10 Pts.

Comportamiento en el trabajo
Cómo le gustaría trabajar: ¿solo (a)? <u>¿En equipo?</u> o ¿le es indiferente? ¿Por qué prefiere trabajar solo (a)? No aplica ¿Por qué prefiere trabajar en equipo? Porque a través de la unión de todos los esfuerzos se es más productivo y se puede alcanzar con mayor facilidad los objetivos planteados. ¿Por qué le es indiferente? No aplica ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: -¿Con convencimiento? Estoy convencida de que a través del cumplimiento de las normas se facilita el cumplimiento de mis labores -¿Con imposición? No aplica

Punteo: 10 Pts.

Proyectos
¿Cuáles son sus objetivos? a: Corto plazo: Estudiar ingles Mediano plazo: Estudiar la Maestría Largo plazo: Independizarme y quizá casarme

Punteo: 5 Pts.

Información general
¿Tiene vehículo? Si ¿Usted fuma? No ¿Tiene tatuajes? No ¿Consume alcohol? No ¿Consume drogas? No ¿Tiene perforaciones? No ¿Se podrían verificar sus referencias personales y laborales? Claro que si ¿Ha sido condenado por algún delito? No ¿Qué aficiones tiene para sus ratos libres de ocio? Leer un libro y salir de compras Mencione tres: Defectos: 1) un poco impuntual, 2) reservada 3) perfeccionista Virtudes: 1) detallista 2) responsable 3) proactiva

Puesto
Si el solicitante es un posible candidato para cargo, indicar las generalidades del puesto a ofrecer, como el horario, días de trabajo, el porqué del puesto, salario, entre otros. Preguntarle ¿Cuándo puede iniciar a trabajar? Inmediatamente Y si tiene alguna duda o pregunta: No todo está correcto

Punteo: 5 Pts.

APRECIACIÓN FINAL: Califique cada aspecto colocando una X en las apreciaciones: Malo, Regular, Bueno y Excelente.

Aspecto	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Apariencia				X
Desenvolvimiento				X
Actitud				X
Expresión Verbal				X
Puntualidad				X
Total				5 PTS.

Calificación: 100 puntos

Nombre y firma del entrevistador: Gerente General

Fuente: elaboración propia, año 2015.

La guía de entrevista anterior está sujeta a modificaciones de acuerdo a las consideraciones de la comisión de selección. Únicamente pasarán a la siguiente fase del proceso los que aprueban satisfactoriamente la entrevista preliminar, hayan llenado su solicitud de empleo, y presenten su documentación de forma completa.

d) Revisión de referencias y antecedentes

En esta etapa se procederá a la verificación de los datos y referencias de los candidatos, descartando a todos aquellos que no reciban recomendaciones favorables.

La persona encargada de realizar esta revisión será la Jefa Secretaría General, efectuando esta labor de forma obligatoria, utilizando para ello alguna herramienta web para la investigación de personas que tiene la asociación y a través de otros instrumentos en donde se buscará confrontar la información de índole laboral y personal proporcionada por los candidatos.

A continuación se presentan la ejemplificación de los formatos respectivos.

Formato No. 11
Verificación de referencias laborales
Asociación de auxilio póstumo

Nombre del candidato: Ana Beatriz Maldonado Gómez

Puesto al que aplica: Jefa de Secretaría General

Fecha: 06 / 02 / 2015

Información a verificar

Nombre de la empresa: Distelsa S.A.

Actividad económica: Comercialización

Puesto (s) desempeñado (s): Secretaria de Gerencia administrativa

Fecha de ingreso: 01/02/2010 Fecha de egreso: 31/12/2014

Salario inicial: Q. 3,400.00 Salario final: Q. 3,400.00

¿Tuvo personal a su cargo? No

Punteo: 80 Pts.

Evaluación

Marque con una X según la respuesta brindada

Aspecto	Calificación					Punteo
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No aplica (N/A)	
Puntualidad	X					10
Respeto	X					10
Responsabilidad	X					10
Colaboración	X					10
Iniciativa	X					10

Carácter	X					10
Relaciones interpersonales	X					10
Relación con subalternos					X	10

Punteo: 20 Pts.

Cualidades que posee el candidato: proactivo, colaborador y entusiasta

Limitaciones o deficiencias: un poco reservada al principio

Motivo de retiro: Renuncia

Lo contrataría de nuevo: SI (X) NO ()

<p>Nombre de la persona contactada: Carlos Villagrán</p> <p>Puesto: Gerente de administrativo</p> <p>Verificación de referencias labores satisfactoria: SI (x) NO ()</p> <p>Calificación: 100 PTS.</p> <p>Nombre de quien verificó: Gerente General Firma: Gerente General</p>

Fuente: elaboración propia, año 2015.

Formato No. 12

Verificación de referencias personales

Asociación de auxilio póstumo

Nombre del candidato: Ana Beatriz Maldonado Gómez

Puesto al que aplica: Jefa de Secretaría General

Fecha: 06 / 02 / 2015

Información del informante

Nombre completo: Juan González

Teléfono: Administrador de Empresas

Profesión u oficio: 3456-7890

Información a verificar

Vínculo con el candidato: Amistad

¿Cómo conoció al candidato y cuántos años tiene de conocerlo?: Nos conocimos hace 5 años en la universidad.

Punteo: 90 Pts.

Marque con una X según la conducta, hábitos y costumbres del candidato:

Aspecto	Calificación				Punteo
	Mucho	Regular	Poco	No	
Puntualidad	X				10
Respeto	X				10
Responsabilidad	X				10
Colaboración	X				10
Iniciativa	X				10
Honradez	X				10
Fuma				X	10
Consume drogas				X	10
Consume alcohol				X	10
TOTAL					90

Punteo: 10 Pts.

¿Cómo describe la personalidad del candidato? Es una persona con carácter que siempre lucha por lo que quiere.

¿Lo recomienda? Claro que si

Observaciones:

Costo mucho tiempo contactar a esta referencia, cuando se localizó mostro mucha seguridad en sus respuestas.

Verificación de referencias labores satisfactoria: SI (X) NO ()

Calificación: 100 PTS.

Nombre de quien verificó: Gerente General Firma: Gerente General

Fuente: elaboración propia, año 2015.

La aplicación de estos instrumentos deberá ser realizada por la Jefa de Secretaría General, por medio de una llamada telefónica.

Es importante comparar los resultados de los instrumentos: currículum vitae, solicitud de empleo, documentación requerida, entrevista preliminar, revisión de referencias y antecedentes, con el efecto de confirmar la información proporcionada por el candidato.

e) Pruebas de selección específicas para el puesto

Para la aplicación de este tipo de evaluaciones, será el Jefe de cada departamento el encargado de formular y efectuar las mismas, el puntaje de esta prueba será de 100 Pts.

A continuación se presenta un formato para ejemplificar como podría plantearse la prueba específica para el puesto:

Formato No. 13
Prueba específica para el puesto
Asociación de auxilio póstumo

Nombre del candidato: Ana Beatriz Maldonado Gómez

Puesto al que aplica: Jefa de Secretaría General

Tipo de prueba: De ortografía

Fecha: 06 / 02 / 2015

Instrucciones: El siguiente test es de índole ortográfico y cuenta con 20 cuestionamientos a los cuales deberá de marcar con una (X), según su criterio. El valor de la prueba es de 100 puntos.

Señala la palabra que esté incorrectamente escrita:

- | | | | | | |
|----|------------|-------|----|------------|-------|
| 1. | Destilería | () | 4. | Clásico | () |
| | Fundicción | (X) | | Monge | (X) |
| | Cabaña | () | | Fémur | () |
| | Ministro | () | | Desdorar | () |
| 2. | Quehacer | () | 5. | Isosceles | (X) |
| | Nomada | (X) | | Desagravio | () |
| | Empírico | () | | Peaje | () |
| | Corpúsculo | () | | Escaramuza | () |
| 3. | Estribor | () | 6. | Crianza | () |
| | Merengue | () | | Arpia | (X) |
| | Álamo | () | | Pataleo | () |
| | Crivar | (X) | | Imperativo | () |

- | | | | | | |
|-----|-------------|-------|-----|-----------|-------|
| 7. | Baritono | (X) | 13. | Lloga | (X) |
| | Aerobio | () | | Alubia | () |
| | Epiléptico | () | | Capilar | () |
| | Comisaría | () | | Neutrino | () |
| 8. | Calba | (X) | 14. | Maestría | () |
| | Desaliñar | () | | Carniboro | (X) |
| | Práctico | () | | Flexión | () |
| | Pastel | () | | Núcleo | () |
| 9. | Plebeyo | () | 15. | Crustaceo | (X) |
| | Cáñamo | () | | Girómetro | () |
| | Energía | () | | Divisible | () |
| | Ciempies | (X) | | Trivial | () |
| 10. | Luguria | (X) | 16. | Carolina | () |
| | Congénito | () | | Dulía | () |
| | Aspa | () | | Bolante | (X) |
| | Hoguera | () | | Molécula | () |
| 11. | Liviano | () | 17. | Desazón | () |
| | Bosquejar | () | | Previsión | () |
| | Nomina | (X) | | Infusión | () |
| | Enajenación | () | | Vólido | (X) |
| 12. | Casillero | () | 18. | Almidón | () |
| | Discurso | () | | Vaciar | () |
| | Guarida | () | | Cuasi | () |
| | Nirbana | (X) | | Mártres | (X) |

19. ¿Cuántas faltas de ortografía tiene la siguiente frase?: ¿Quién sabe so este gabam es de este?

Dos ()

Tres (X)

Una ()

Cuatro ()

20. Cuántas faltas de ortografía tiene la siguiente frase?: Visité a un viejo y desharrapado labriego que, sin embargo, era mas culto que los demas.

Una ()

Tres ()

Dos (X)

Cuatro ()

Calificación: 100 puntos

Revisado por: Jefe de la plaza vacante

Fuente: elaboración propia, año 2015.

El valor de cada pregunta es de cinco puntos, por lo que la calificación de la prueba es de 100 puntos. Si el Jefe de la plaza vacante decide utilizar más de un test, tendrá que promediar el valor asignado a cada uno de ellos para que tenga un puntaje por concepto de pruebas específicas entre el rango de 100 puntos.

De esta fase se seleccionarán a los tres candidatos que posean los puntajes más altos.

f) Examen médico

A los tres aspirantes seleccionados se les solicitará una certificación de buena salud extendida por un médico profesional con el objetivo de evitar posibles faltas recurrentes en un futuro por cuestiones de enfermedad. Dicha certificación será


sufragada por los candidatos, si en tal caso alguno de ellos no la presentará o el resultado de está no fuera satisfactorio, se elegirá a otro postulante descartado en la fase anterior cuyo puntaje haya sido sobresaliente; la Jefa de Secretaría General será la encargada de la recepción de la misma.


g) Pruebas de selección psicológicas

Los tres candidatos restantes serán sometidos a evaluaciones psicológicas a través de un laboratorio especializado en el tema, con el objetivo de valorar con certeza las habilidades, aptitudes, comportamientos, personalidades, conocimientos generales y valores de cada uno de ellos, comparando los resultados con el perfil de puesto que se busca cubrir.

A continuación se detalla las dos empresas que son sugeridas para la realización de estos test:

Figura No. 25
Pruebas psicológicas
Asociación de auxilio póstumo

EMPRESA	PRUEBAS	COSTOS
 <p>SELMOSA OUTSOURCING</p>	<p>PRUEBAS DE CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TERMAN mide la capacidad intelectual, nivel de concentración, análisis, planeación y siete factores más. Aplicación a puestos ejecutivos, administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias. - BETA II-R y Beta III, mide las capacidades intelectuales generales de las personas, como la lógica, nivel de aprendizaje, observación y nivel de atención. Aplicación a niveles Operativos. <p>PRUEBA DE PERSONALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Test de Colores de Max Lüscher., permite detectar sus necesidades y ansiedades, dominancia, fuerza de voluntad, satisfacción laboral, eficiencia, entre otros. Aplicación a cualquier puesto. 	<p align="center">Q. 280.00 c/u</p>

 <p>BMC BUSINESS MANAGEMENT CENTER</p> <p>BUSINESS MANAGEMENT CENTER</p>	<p>PRUEBA DE CONOCIMIENTO: Batería PMA, esta mide los siguientes factores: - Factor V: capacidad para comprender y expresar ideas con palabras. - Factor E: capacidad para imaginar y concebir objetos en dos y tres dimensiones. - Factor R: capacidad para resolver problemas lógicos, comprender y planear, - Factor N: capacidad para manejar números y conceptos cuantitativos. - Factor F: capacidad para hablar y escribir sin dificultad. Aplicación a cualquier puesto.</p> <p>PRUEBAS DE PERSONALIDAD: -Gordon: esta mide factores como la responsabilidad, autoestima, vigor, sociabilidad y originalidad. Aplicación a cualquier puesto. - D.I.S.C.: esta mide el comportamiento y las emociones de las personas en relación a cuatro dimensiones de la personalidad: Factor D, Decisión; Factor I, Influencia; Factor S, Serenidad; Factor C, Cumplimiento. Aplicación a cualquier puesto.</p>	<p>Q. 556.95</p>
---	---	------------------

Fuente: elaboración propia, año 2015.

Como se observa, en la primera organización que se dedica a practicar este tipo de pruebas, el valor total por la aplicación de cada una de ellas oscila en Q. 280.00, es decir que se tendría un costo de Q. 560.00 por cada candidato, ya que dependiendo del puesto se utilizaría el test TERMAN o BETA II-R y Beta III, efectuándose de forma permanente la prueba de colores de Max Lüscher.

En la segunda opción, se tiene un precio por el paquete de las tres evaluaciones de 65 dólares sin IVA incluido, realizando la conversión se obtiene un valor de Q. 556.95 aproximadamente.

A continuación se muestra el cálculo correspondiente:

Figura No. 26
Costo de aplicación de las evaluaciones en BUSINESS MANAGEMENT
CENTER
Asociación de auxilio póstumo

Dólares	Tipo de cambio al 13/02/2015	Quetzales	Porcentaje	IVA	TOTAL
65	Q7.65048	Q497.28	0.12	Q59.67	Q556.95

Fuente: elaboración propia, año 2015.

En ambos lugares la aplicación de las pruebas es online, proporcionando las empresas el usuario y la contraseña para poder efectuarlas. El tiempo de entrega depende del candidato, regularmente en SELMOSA OUTSOURCING, se envían los resultados dos horas después de culminados los test, mientras que en BUSINESS MANAGEMENT CENTER, el periodo es un día.

Es pertinente mencionar que estos lugares son sugerencias en donde se efectúan este tipo de exámenes, siendo lo realmente importante la implementación de estas pruebas dentro de la asociación ya que brindarán un panorama más claro acerca de las aptitudes y la personalidad de los candidatos.

Según el informe que envíe la empresa seleccionada la comisión tendrá que discutir y establecer el punteo de la misma sobre la base del descriptor de puestos, esta fase tendrá un valor de 100 Pts.

Con la calificación de la prueba específica para el puesto y las pruebas psicológicas, se determinará el orden jerárquico en los que entraran los tres aspirantes de forma simultánea a la entrevista de profundidad.

h) Entrevista a profundidad

Como se mencionó anteriormente esta entrevista seguirá siendo realizada por todos los miembros de la comisión de forma conjunta y sin ningún tipo de estructura, debido a que como ya se contará con formatos y lineamientos previamente establecidos para la selección de personas, se tendrá mucha más información sobre los candidatos, con la que se buscará detectar y validar aspectos no observados en los mismos en fases previas, mediante la interacción a través de un Coffe Break proporcionado por la asociación, en la que participará toda comisión y los tres postulantes, esta tendrá la ventaja de que se realizará bajo un ambiente relajado y cómodo para cada uno de ellos.

El puntaje de esta entrevista es de 100 Pts., por lo que la comisión de selección establecerá el resultado de esta fase según el desempeño de cada uno de los candidatos, pudiendo efectuar cambios en el orden de la terna que será enviada a la Junta Directiva por el Gerente General quien recibirá previamente un reporte con los resultados de la anteriores etapas por parte de la Jefa de Secretaría General.

i) Decisión de contratar

A continuación se detalla un formato en el que pueden colocar los puntajes obtenidos durante cada una de las etapas de selección, adjuntando el mismo al informe que es entregado a la Junta Directiva para la elección del candidato, es importante mencionar que la ponderación de este instrumento es de 0 a 100 puntos, por lo que algunas de las pruebas deberán ser multiplicadas según la base del punteo de cada fase, por ejemplo:

Si el candidato tuvo un punteo de 80 puntos en la entrega de la documentación, y esta la fase tiene un valor de cinco puntos, el cálculo se efectuaría de la siguiente forma: 80 Pts. de 100 Pts. es igual al 80%, este se multiplica por la base del

punteo que en este caso es cinco puntos, por lo que el resultado sería de cuatro puntos.

Formato No. 14
Hoja de calificación de los candidatos al puesto
Asociación de auxilio póstumo

Fecha 06 / 02 / 2015

FACTOR	PUNTEO	CANDIDATO NO. 1	CANDIDATO NO. 2	CANDIDATO NO. 3
Documentación	5	5	3	4
Experiencia	15	15	14	13
Entrevista preliminar	10	10	9	8
Verificación de referencias y antecedentes	5	5	4	3
Examen médico	5	5	5	5
Pruebas específicas del puesto	20	20	20	19
Pruebas psicológicas	20	20	19	20
Entrevista a profundidad	20	20	19	20
TOTAL	100	100	93	92

Observaciones: El candidato número uno mostro una mayor flexibilidad para seguir las normas de la asociación.

Revisado por:	
_____	_____
F. Gerente General	F. Jefa de Secretaría General

F. Jefe de la plaza vacante	

Fuente: elaboración propia, año 2015.

j) Contratación

Una vez la Junta Directiva haya dictaminado quien de los candidatos fue elegido, debe de informar inmediatamente al Gerente General, quien dará aviso al Jefe de la plaza vacante y a la Jefa de Secretaría General, para que el primero de ellos se comuniquen con el aspirante y la segunda redacte el contrato de trabajo respectivo el cual será revisado y aprobado por un notario autorizado, para lo cual se deberá cancelar Q. 200.00 por concepto de honorarios.

El proceso de selección culmina con la llegada del candidato a las instalaciones, en la cual se brindará el contrato individual de trabajo, para que lo analice y se resuelvan dudas, si existen, para luego proceder a la firma del mismo, dando por terminada la formación del expediente del nuevo colaborador, almacenándolo en el archivo respectivo.

3.7 Proceso de socialización de personal

Este contará con la siguiente secuencia pasos:

Figura No. 27
Proceso de socialización
Asociación de auxilio póstumo

Puesto(s) responsable(s)	Paso No.	Actividad
Gerente General, la Jefa de Secretaría General y Jefe de la plaza vacante	1	Explicación durante la entrevista preliminar de los distintos pormenores de la organización, realizando para ello la etapa de pre-ingreso de socialización.
Gerente General y Jefe de la plaza vacante	2	Ejecución de la etapa de Ingreso (inducción de personal), a través de presentaciones audiovisuales, entrega de documentos, entre otros instrumentos.
Gerente General y Jefe de la plaza vacante	2.1	Inducción general a la organización del nuevo colaborador a través de la realización de una presentación en Power Point, entrega de documentos, además también se le brindará un recorrido por las instalaciones y se presentará a todo el personal que integra la asociación.

Puesto(s) responsable(s)	Paso No.	Actividad
Jefe de la plaza vacante	2.2	Inducción al departamento: presentación a los distintos miembros del mismo, y explicación de la función, el objetivo, así como los distintos pormenores que los engloban, para que por último se integre al nuevo colaborador en su sitio de trabajo.
Jefe de la plaza vacante y Tutor asignado	2.3	Inducción al puesto de trabajo: entrega y explicación del descriptor de su puesto, para luego realizar un proceso de enseñanza de las labores que tendrá a su cargo.
Jefe de la plaza vacante	3	Evaluación de las actividades realizadas en el proceso.
La asociación y el nuevo colaborador	4	Metamorfosis, continuo acoplamiento entre la cultura de la asociación y la del nuevo colaborador.

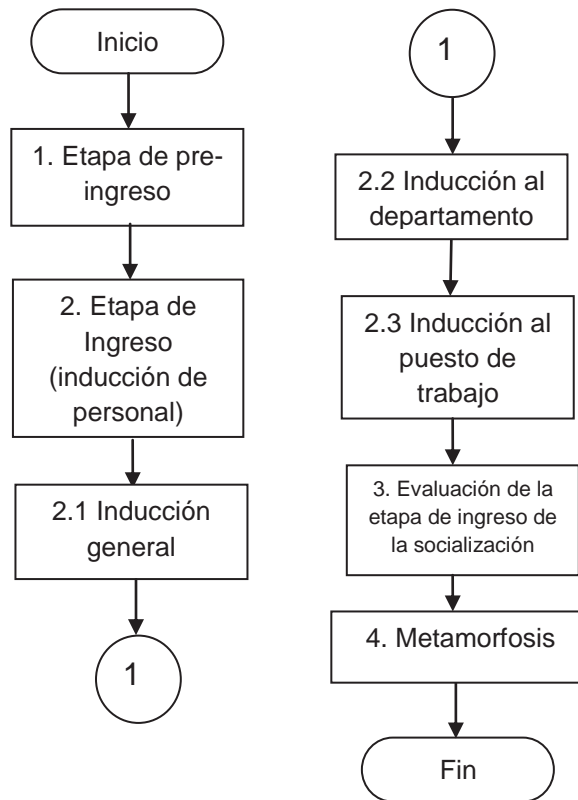
Fuente: elaboración propia, año 2015

A continuación se presenta el diagrama de flujo de socialización propuesto a la asociación:

Figura No. 28

Diagrama de flujo del proceso de socialización

Asociación de auxilio póstumo



Fuente: elaboración propia, año 2015.

a) Etapa de pre-ingreso

Como se mencionó en páginas anteriores esta fase dio inicio desde la realización de entrevistas, por lo que el nuevo empleado tiene conocimiento general de la historia, el propósito, su visión, objetivos, valores, entre otros aspectos de la organización.

b) Etapa de ingreso o inducción

Esta fase da inicio con la notificación al candidato elegido para ocupar el cargo vacante, aprovechando la oportunidad para aclarar y recalcar que la decisión de contratación ha sido tomada con base exclusivamente a los méritos demostrados

durante el proceso de admisión de personas. Posteriormente se le indicará que tendrá una inducción de aproximadamente cinco días.

La persona encargada de realizar esta labor, será el Jefe de departamento en donde se ubique el puesto, así como un compañero que será encargado de fungir como tutor durante la realización de este proceso.

b.1) Inducción general

Una vez que el nuevo colaborador inicie sus labores dentro de la institución, se implementarán los siguientes pasos para facilitar su acoplamiento:

- **Bienvenida al nuevo empleado**

El Gerente General y el Jefe de departamento tendrán una pequeña conversación con el nuevo colaborador, a fin de crear un clima de confianza y seguridad, recordándole aspectos como la historia, misión, visión, objetivos, cultura, valores, entre otros de la organización, a través de la proyección de una presentación en Power Point.

- **Entrega del manual de bienvenida y otros documentos**

Culminada la exposición se hará entrega de una copia del manual de bienvenida donde podrá leer y consultar a cada momento, los antecedentes, filosofía, organigrama general, beneficios, horarios, entre otros aspectos de la organización, para que siempre tenga consigo estos lineamientos básicos. Este instrumento se observa en el anexo uno del presente documento.

También se le otorgará el documento de estatutos y Reglamento Interno el cual deberá ser actualizado en lo concerniente a las funciones de cada uno de los colaboradores de la institución; todos estos instrumentos serán expuestos a través de la proyección de una presentación en Power Point.

Durante la exposición de las presentaciones, se brindará un espacio para la resolución de dudas.

- **Recorrido en las instalaciones**

Terminada la reunión y entregado el manual, se procederá a brindarle al nuevo colaborador un recorrido por todos los niveles del edificio de la asociación, luego todos los miembros de la institución será convocados a una reunión en la sala de la Junta Directiva, para la presentación formal del empleado a todos los miembros de la organización.

b.2) Inducción específica

- **Inducción al departamento**

Antes de iniciar la inducción al departamento se deberá realizar una evaluación verbal al nuevo colaborador de cada uno de los elementos explicados en la inducción General.

La persona encargada de realizar esta labor es el Jefe inmediato, posteriormente se le indicará al nuevo colaborador el objetivo y función del departamento, además de presentarlo con el resto de sus compañeros de trabajo, dejando en claro las funciones y atribuciones de cada uno de ellos, para finalmente ubicarlo en el espacio físico que le corresponde, además de entregarle los materiales y el equipo necesario para llevar acabo sus funciones.

- **Inducción al puesto**

En esta etapa se entregará y explicará al empleado el perfil del puesto que actualmente ocupa, dado que ahí se detallan sus funciones, las relaciones de trabajo tanto internas como externas que tendrá que desarrollar, entre otros aspectos.

Las personas encargadas de realizar estas labores serán el Jefe inmediato, así como también un compañero que fungirá como tutor del nuevo colaborador, el cual será asignado por la Jefatura del departamento.

Por último se realizará una evaluación al colaborador para determinar la eficiencia del proceso de socialización en su etapa de ingreso, finalizando con ello esta fase.

El tiempo previsto para realizar la etapa de ingreso o inducción, será de aproximadamente de cinco días.

Para una mayor comprensión de las labores que serán realizadas en la etapa de ingreso, se presenta una guía para efectuar dichas actividades:

Figura No. 29
Guía de socialización -Etapa de ingreso-
Asociación de auxilio póstumo

Día	Horario	Actividad	Responsable	Objetivo	Metodología
1ro.	8:00 - 10:00	El nuevo colaborador se presenta a la empresa brindándole la Bienvenida.	Gerente General y Jefe de la vacante	Crear un ambiente agradable y libre de tensión, para el nuevo colaborador.	Charla informativa sobre aspectos de la organización como la historia, misión, visión, objetivos, cultura, valores, entre otros de la organización, a través de la proyección de una presentación en Power Point. Se le brindara un espacio al nuevo empleado para aclarar las dudas que presente.
	10:00 -11:50 13:00-15:00	Presentación de la normativa de la empresa, políticas, derechos y obligaciones, medidas disciplinarias, etc. (De 12:00 a 13:00 será dará espacio para que el colaborador almuerce)	Gerente General y Jefe de la vacante	Que el nuevo colaborador conozca cual es el comportamiento que espera la asociación de él.	Charla informativa a través de una presentación en Power Point, y entrega del documento de estatutos, el reglamento interno y el manual de bienvenida. Se le brindará un espacio al nuevo empleado para aclarar las dudas que presente.
	15:00- 15:45	Recorrido por la instalaciones de la empresa.	Gerente General y Jefe de la vacante	Que el nuevo colaborador conozca todas las áreas de la organización.	Presentación de cada una de las áreas de la institución de forma personalizada.
	15:45 -16:30	Presentación del nuevo colaborador, al personal de la institución.	Gerente General y Jefe de la vacante	Que el nuevo colaborador conozca a los integrantes de los departamentos de la empresa.	Presentación en forma personalizada, a través de la convocatoria para una reunión en la sala de la Junta Directiva, en donde se presentará al nuevo colaborador a todos los miembros de la institución.

Día	Horario	Actividad	Responsable	Objetivo	Metodología
	8:00-9:00	Evaluación de los conocimientos adquiridos el día anterior.	Jefe de departamento de la plaza vacante	Evaluar si el nuevo colaborador comprendió y asimilo los conocimientos transmitidos el día anterior.	Cuestionamientos verbales al nuevo colaborador de los temas tratados el día anterior para determinar si es necesario reforzar alguna información.
	9:00-10:00	Presentación del nuevo colaborador a sus compañeros de departamento, así como explicación del objetivo y función del mismo, posteriormente se le indicará su área de trabajo, brindándole todos los materiales y equipo necesario para poder llevar acabo sus labores.	Jefe de departamento de la plaza vacante	Que el nuevo colaborador conozca a sus compañeros de departamento, además de brindarle los materiales para la realización de sus labores.	Presentación en forma personalizada a sus compañeros de departamento, y explicación del objetivo y la función del mismo, así como la realización de la entrega de materiales y equipo para efectuar sus labores.
2do.	10:00-12:00	Entrega y explicación de la descripción del puesto del nuevo colaborador.	Jefe de departamento de la plaza vacante	Que el nuevo colaborador conozca de forma detallada la información de su puesto.	Revisión teórica y reforzamiento con las explicaciones necesarias.
	13:00-16:30	Explicación al nuevo colaborador de cada uno de los pormenores de su puesto, así como de sus funciones, brindándole la demostración pertinente de cómo realizarlas, permitiendo que el nuevo colaborador realice sus primeras pruebas, y así verificar que las actividades sean efectuadas en forma adecuada.	Jefe de departamento de la plaza vacante	Enseñarles a los nuevos colaboradores a realizar las actividades que implica su puesto de trabajo.	Explicación verbal y pruebas sobre las actividades con base a la descripción del puesto y experimentación de sus labores.

Día	Horario	Actividad	Responsable	Objetivo	Metodología
3ro.	8:00 - 16:30	Continuar con el aprendizaje de las actividades que el puesto implica, para lo cual se le asignará un compañero como tutor para realizar la supervisión de sus funciones	Tutor	Continuará con el proceso de enseñanza de las actividades al nuevo colaborador.	Explicación verbal y pruebas sobre las actividades con base a la descripción de puesto, y experimentación de sus labores.
4to.	8:00 - 12:00	Ejecutar las tareas que el puesto de trabajo requiere, con la supervisión de su tutor de trabajo.	Tutor	Controlar que el nuevo colaborador comprendió de forma correcta las actividades del puesto. Proporcionar retroalimentación y reforzamiento de ser necesario.	Chequear todas las actividades que debió realizar el nuevo colaborador en su puesto de trabajo.
	13:00 -16:30	El nivel de supervisión sobre las funciones del nuevo colaborador se reducirá. Posteriormente el tutor deberá informar al Jefe inmediato de los resultados del nuevo colaborador.	Tutor	Permitir que el nuevo colaborador realice sus actividades en forma independiente.	Informar al nuevo colaborador de la finalización del proceso proporcionándole la retroalimentación respectiva acerca de su desempeño.
5to.	8:00 - 10:00	Evaluación y retroalimentación del proceso de socialización en su fase de ingreso.	Nuevo colaborador	Permite conocer la opinión del nuevo colaborador con respecto al proceso realizado, para buscar puntos de mejora en el mismo.	Cuestionario a colaboradores.
	10:00 -12:00	Despedida de la actividad y finalización de la etapa de ingreso.	Jefe de departamento vacante	Informar al colaborador sobre la finalización del periodo de inducción e indicarle que se espera de él, de aquí en adelante.	Charla de cierre de la actividad

Fuente: elaboración propia, año 2015.

Para la evaluación de esta guía, se presenta el siguiente formato, el cual deberá ser contestado por el nuevo colaborador, para luego ser trasladado a la comisión de selección en busca de mejoras al proceso de socialización.

Figura No. 30
Evaluación de la guía socialización
Asociación de auxilio póstumo

Instrucciones: a continuación se le presentan una serie de cuestionamientos los cuales deberá responder de forma honesta, marcando con una “X” la respuesta que considere que mejor se adapte a su criterio. (No debe escribir su nombre).

1. ¿Cómo considera que fue la inducción que acaba de finalizar?

Excelente (X) Bueno () Regular ()

2. ¿Cómo diría que la información fue recibida?

Muy completa (X) Completa () Incompleta ()

Si considera que la información proporcionada fue incompleta, ¿Qué otros datos cree que se tuvieron que transmitir?:

3. ¿Le fue brindada la oportunidad de realizar preguntas para la aclaración de dudas?

Si (X) NO ()

3.1 Si la respuesta anterior fue afirmativa ¿Sus dudas fueron aclaradas en forma satisfactoria?

Si (X) NO ()

4. ¿La documentación que se le fue proporcionada para la inducción es a su criterio la adecuada?

Si (X) NO ()

4.1 Si su respuesta fue negativa, ¿Qué documentos cree que faltó que fuesen entregados?

5. ¿El tiempo de duración de la inducción fue el adecuado?

Si (X) NO ()

5.1 Si su respuesta fue negativa, ¿Cuánto tiempo cree que debió durar la inducción? Y ¿Por qué?

7. ¿Cómo evalúa la capacidad del tutor que se le fue asignado durante la inducción?

Excelente (X) Muy Buena () Buena () Mala ()

8. ¿Qué aspectos mejoraría en el proceso de inducción?

Fuente: elaboración propia, año 2015.

c) Metamorfosis

Luego de varios meses en la organización el nuevo colaborador ya se encontrará plenamente adaptado a la institución, sin embargo tanto el empleado como la

organización están sujetos a cambios permanentes de sus objetivos y valores, lo cual exige un esfuerzo de las dos partes para un continuo acoplamiento, el cual se seguirá realizando mientras exista una relación laboral entre ambos.

3.8 Presupuesto de la propuesta

A continuación se muestran de forma sencilla distintos escenarios en donde se especifican los costos en que se puede incurrir al implementar los procesos internos o externo de reclutamiento, además de la selección y socialización de personal.

Para la elaboración del presupuesto se ejemplificará con el proceso de admisión y socialización de personas para el puesto de “Secretaria de información y recepción general, para cual se tomarán de base los costos de hora hombre proporcionados en el capítulo II, en el caso de la asignación de un tutor en la inducción de personal, se tomará el sueldo base del cargo de la asistente de departamento de Secretaría General, el cual asciende a Q. 4,530.34, teniendo un costos de hora hombre de: Q. 30.20 (Q. 4,530.34 / 150 horas hombre).

- **Escenario No. 1**

Cuando existe una plaza vacante se recurrirá prioritariamente al reclutamiento interno, para que puedan participar todos los colaboradores que cumplan con los requisitos y así a cubrir la misma, se utilizará avisos en carteleras de la institución, para realizar la divulgación del cargo disponible. Se efectuará todo el proceso de selección anteriormente mencionado y por medio de los resultados que se obtengan de éste, la Junta Directiva tomará la decisión de elegir al candidato idóneo, para posteriormente iniciar con la socialización del mismo.

Al utilizar esta fuente de reclutamiento, se estará economizando en los costos del proceso de admisión y socialización de personas, además de cumplir el cometido de ocupar la plaza vacante se fomentará la oportunidad de crecimiento interno.

A continuación se presentan los costos a incurrir derivados de la propuesta del escenario No. 1:

Figura No. 31

Presupuesto del escenario No. 1

Asociación de auxilio póstumo

CONCEPTO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Costos del proceso de reclutamiento			
Se determina la necesidad de cubrir una plaza vacante, el Jefe de la misma revisa el descriptor de puesto, elaborando y autorizando posteriormente la orden de requisición del personal	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1 día	Q 326.52
Verificación si existe personal competente dentro de la institución para ocupar el puesto vacante.	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	1/2 día	Q 174.14
Elaboración y colocación de avisos en lugares visibles de la asociación como la entrada, elevadores, carteleros de los departamentos, cafetería, etc.	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	2 días	Q 653.03
Costos del proceso de selección			
Revisión de las currículas vitae que ingresaron durante el proceso anterior	JEFE DE LA PLAZA VACANTE & JEFA DE SECRETARÍA	1 día	Q 653.03
Citar a los candidatos seleccionados para llenar la solicitud de empleo, entregar la documentación y realizarse la entrevista preliminar	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	1/2 día	Q 174.14
Entrevista preliminar	GERENTE GENERAL, JEFA DE SECRETARÍA GENERAL, JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 674.43
Verificación de referencias	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	1/2 día	Q 174.14
Elaboración de prueba específica para el puesto	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 174.14
Calificación de prueba específica para el puesto	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 174.14
Aplicación de pruebas psicológicas a los tres candidatos en SELMOSA OUTSOURCING	SELMOSA OUTSOURCING	3 días	Q 1,680.00

CONCEPTO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Entrevista a profundidad	GERENTE GENERAL, JEFA DE SECRETARÍA GENERAL, JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 674.43
Envío de los resultados a la Junta Directiva y esta dictamina.	-	1 Semana	Q -
Se informa al candidato elegido para el puesto	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	15 minutos	Q 1.45
Se elabora el contrato de trabajo	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	2 horas	Q 87.07
Aprobación del contrato por un notario autorizado	NOTARIO AUTORIZADO	-	Q 200.00
Costos de socialización			
Inducción al puesto			
Presentación del nuevo colaborador a sus compañeros de departamento, así como explicación del objetivo y función del mismo, posteriormente se le indicará su área de trabajo, brindándole todos los materiales y equipo necesario para poder llevar a cabo sus labores.	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1 hora	Q 43.54
Entrega y explicación de la descripción del puesto del nuevo colaborador	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	5.5 horas	Q 239.45
Explicación de las funciones del puesto y ayuda para un mejor acoplamiento a través de un tutor	TUTOR	15 horas	Q 453.00
Costos secundarios por llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y socialización: (gasto de energía eléctrica, teléfono, uso de equipo de cómputo y utensilios de oficina, impresión documentos, etc.)	-	-	Q 2,000.00
TOTAL			Q 8,556.66

Fuente: elaboración propia, año 2015.

Escenario No. 2

Para este caso se tomará como única forma de reclutamiento las fuentes externas, utilizando la técnica del anuncio en periódico, el cual debe cumplir con todos los requerimientos del puesto, debido a que estos son indispensables para desempeñar adecuadamente el cargo vacante. Con la utilización del anuncio en prensa se buscará tener una mayor convocatoria y atracción de candidatos idóneos para ocupar el puesto.

La publicación se efectuará en Prensa Libre y el tamaño de la misma será de 5” de ancho por 6” de alto, es elegido este periódico pues es uno de mayor circulación en el país, además se anunciará el día lunes o jueves, debido a que en estos días existe una mayor afluencia de personas por los clasificados.

Se realizará todo el proceso de selección que en páginas anteriores se mencionó y por medio de los resultados que se obtengan de éste, la Junta Directiva tomará una decisión, eligiendo al candidato mejor capacitado, para posteriormente iniciar con la socialización del mismo. A continuación se presenta la ejemplificación de este escenario:

Figura No. 32
Presupuesto del escenario No. 2
Asociación de auxilio póstumo

CONCEPTO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Costos del proceso de reclutamiento			
Se determina la necesidad de cubrir una plaza vacante, el Jefe de la misma revisa el descriptor de puesto, elaborando y autorizando posteriormente la orden de requisición del personal	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1 día	Q 326.52
Elaboración y posterior contacto con prensa libre para la publicación del anuncio de 5 X 6	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	2 días	Q 6,407.41
Costos del proceso de selección			
Revisión de las currículas vitae que ingresaron durante el proceso anterior	JEFE DE LA PLAZA VACANTE & JEFA DE SECRETARÍA	1 día	Q 653.03
Citar a los candidatos seleccionados para llenar la solicitud de empleo, entregar la documentación y realizarse la entrevista preliminar	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	1/2 día	Q 174.14
Entrevista preliminar	GERENTE GENERAL, JEFA DE SECRETARÍA GENERAL & JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 674.43
Verificación de referencias	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	1/2 día	Q 174.14
Elaboración de prueba específica para el puesto	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 174.14
Calificación de prueba específica para el puesto	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 174.14
Aplicación de pruebas psicológicas a los tres candidatos en SELMOSA OUTSOURCING	SELMOSA OUTSOURCING	3 días	Q 1,680.00

CONCEPTO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Entrevista a profundidad	GERENTE GENERAL, JEFA DE SECRETARÍA GENERAL & JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 674.43
Envío de los resultados a la Junta Directiva y esta dictamina.	-	1 Semana	Q -
Se informa al candidato elegido para el puesto	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	15 minutos	Q 1.45
Se elabora el contrato de trabajo	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	2 horas	Q 87.07
Aprobación del contrato por un notario autorizado	NOTARIO AUTORIZADO	-	Q 200.00
Costos de socialización			
Inducción General			
Dar la bienvenida al nuevo colaborador, presentar la normativa de la empresa, políticas, derechos y obligaciones, medidas disciplinarias, etc., brindar un recorrido por las instalaciones y presentarlo con los miembros de la organización	GERENTE GENERAL & JEFE DE LA PLAZA VACANTE	7.5 horas	Q 938.03
Inducción específica			
Inducción al departamento			
Presentación del nuevo colaborador a sus compañeros de departamento, así como explicación del objetivo y función del mismo, posteriormente se le indicará su área de trabajo, brindándole todos los materiales y equipo necesario para poder llevar acabo sus labores. Explicación de las funciones que tendrá a su cargo.	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	7.5 horas	Q 326.52

CONCEPTO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Inducción al puesto			
Presentación del nuevo colaborador a sus compañeros de departamento, así como explicación del objetivo y función del mismo, posteriormente se le indicará su área de trabajo, brindándole todos los materiales y equipo necesario para poder llevar acabo sus labores.	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1 hora	Q 43.54
Entrega y explicación de la descripción del puesto del nuevo colaborador	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	5.5 horas	Q 239.45
Explicación de las funciones del puesto y ayuda para un mejor acoplamiento a través de un tutor	TUTOR	15 horas	Q 453.00
Costos secundarios por llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y socialización: (gasto de energía eléctrica, teléfono, uso de equipo de cómputo y utensilios de oficina, impresión documentos, etc.)	-	-	Q 2,000.00
TOTAL			Q 15,401.44

Fuente: elaboración propia, año 2015.

Escenario No. 3

Para este último escenario se basará también en el reclutamiento externo, con la única variante de la utilización de anuncios en páginas web, en este caso de computrabajo, realizando la publicación del puesto vacante, así como la revisión del banco de datos que brinda esa página.

Se efectuará todo el proceso de selección, anteriormente mencionado y por medio de los resultados que se obtengan de éste, la Junta Directiva tomará una decisión, eligiendo al candidato mejor capacitado, para posteriormente contratarlo e iniciar con la socialización del mismo.

A continuación se presenta el presupuesto del escenario No. 3:

Figura No. 33
Presupuesto del escenario No. 3
Asociación de auxilio póstumo

CONCEPTO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Costos del proceso de reclutamiento			
Se determina la necesidad de cubrir una plaza vacante, el Jefe de la misma revisa el descriptor de puesto, elaborando y autorizando posteriormente la orden de requisición del personal	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1 día	Q 326.52
Elaboración y posterior publicación del anuncio en página Web	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	2 días	Q 653.03
Costos del proceso de selección			
Revisión de las currículas vitae que ingresaron durante el proceso anterior	JEFE DE LA PLAZA VACANTE & JEFA DE SECRETARÍA	1 día	Q 653.03
Citar a los candidatos seleccionados para llenar la solicitud de empleo, entregar la documentación y realizarse la entrevista preliminar	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	1/2 día	Q 174.14
Entrevista preliminar	GERENTE GENERAL, JEFA DE SECRETARÍA GENERAL & JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 674.43
Verificación de referencias	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	1/2 día	Q 174.14
Elaboración de prueba específica para el puesto	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 174.14
Calificación de prueba específica para el puesto	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 174.14
Aplicación de pruebas psicológicas a los tres candidatos en SELMOSA OUTSOURCING	SELMOSA OUTSOURCING	3 días	Q 1,680.00

CONCEPTO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Entrevista a profundidad	GERENTE GENERAL, JEFA DE SECRETARÍA GENERAL & JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1/2 día	Q 674.43
Envío de los resultados a la Junta Directiva y esta dictamina.	-	1 Semana	Q -
Se informa al candidato elegido para el puesto	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	15 minutos	Q 1.45
Se elabora el contrato de trabajo	JEFA DE SECRETARÍA GENERAL	2 horas	Q 87.07
Aprobación del contrato por un notario autorizado	NOTARIO AUTORIZADO	-	Q 200.00
Costos de socialización			
Inducción General			
Dar la bienvenida al nuevo colaborador, presentar la normativa de la empresa, políticas, derechos y obligaciones, medidas disciplinarias, etc., brindar un recorrido por las instalaciones y presentarlo con los miembros de la organización	GERENTE GENERAL & JEFE DE LA PLAZA VACANTE	7.5 horas	Q 938.03
Inducción específica			
Inducción al departamento			
Presentación del nuevo colaborador a sus compañeros de departamento, así como explicación del objetivo y función del mismo, posteriormente se le indicará su área de trabajo, brindándole todos los materiales y equipo necesario para poder llevar a cabo sus labores. Explicación de las funciones que tendrá a su cargo.	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	7.5 horas	Q 326.52

CONCEPTO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Inducción al puesto			
Presentación del nuevo colaborador a sus compañeros de departamento, así como explicación del objetivo y función del mismo, posteriormente se le indicará su área de trabajo, brindándole todos los materiales y equipo necesario para poder llevar a cabo sus labores.	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	1 hora	Q 43.54
Entrega y explicación de la descripción del puesto del nuevo colaborador	JEFE DE LA PLAZA VACANTE	5.5 horas	Q 239.45
Explicación de las funciones del puesto y ayuda para un mejor acoplamiento a través de un tutor	TUTOR	15 horas	Q 453.00
Costos secundarios por llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y socialización: (gasto de energía eléctrica, teléfono, uso de equipo de cómputo y utensilios de oficina, impresión documentos, etc.)	-	-	Q 2,000.00
TOTAL			Q 9,647.06

Fuente: elaboración propia, año 2015.

3.9 Relación costo beneficio al implementar la propuesta

Para establecer el análisis de costo beneficio de la asociación, se tomará de base para su cálculo el costo de rotación de personal proporcionado en el capítulo II, el cual ascendió durante el año 2014 a Q. 51,899.40.

Así mismo para definir esta relación se asumirá la implementación del escenario No. 2, debido a que este tiene el costo más alto de las tres propuestas, para la realización de los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personas.

Cálculo del índice costo-beneficio

$$B/C = Q. 51,899.40 / Q. 15,401.44 = 3.37$$

Como el índice es mayor a uno, el resultado indica que la implementación de la propuesta es totalmente factible, es decir, que por cada quetzal invertido se obtendrá un beneficio de Q. 2.37 debido a que los gastos que actualmente tiene la asociación por concepto de rotación de personal son mayores a los de llevar a cabo este proyecto.

Implementando esta propuesta, se contribuirá no solo a disminuir la rotación de personal y con ello los desembolsos de dinero por concepto de pago de prestaciones, sino también serán establecidos formalmente los lineamientos e instrumentos necesarios para realizar los procesos de reclutamiento, selección y socialización aumentando las probabilidades de la asociación de:

- Atraer y seleccionar nuevo personal con mejores aptitudes.
- Mejorar las relaciones humanas, debido a la elevación de la moral por el uso del reclutamiento interno.

- Mejorar gradual del potencial humano mediante la elección del personal correcto para el cargo vacante.
- Mayor estabilidad y permanencia de los colaboradores; y por ende la reducción del índice de rotación del mismo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo colaborador.
- Entre otros.

3.10 Plan de acción

Para la implementación de esta propuesta se plantea a la asociación el siguiente instrumento de planeación:

Figura No. 34
Plan de acción
Asociación de auxilio póstumo

EMPRESA: "Asociación de auxilio póstumo"		FECHA: Del 08/01/2016 Al 15/04/2016				
NOMBRE DEL PLAN: Implementación de procesos de reclutamiento, selección y socialización						
ÁREA: Administrativa		DEPTO: Todos		SECCIÓN: Todas		
Objetivo del plan: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de solución en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
1	Presentación de la propuesta para la implementación de los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personas, al Gerente General y a los Jefes de departamento de la asociación.	Dar a conocer y convencer al Gerente General y a los Jefes de departamento de la asociación, de la necesidad de contar con procesos de reclutamiento, selección y socialización de personas, para elegir al 100% del personal idóneo para los puestos que se encuentren vacantes, durante el lapso de tiempo de una sesión.	Estudiante a cargo de la propuesta	08/01/2016	08/01/2016	Equipo: Q 150.00 Papelería y útiles: Q 150.00
2	Discusión por parte del Gerente General y los Jefes de departamento de la asociación, acerca de la implementación de los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personas dentro de la organización.	Lograr la aprobación por parte de las autoridades de la asociación para la implementación del 100% de la propuesta, esperando la resolución de la misma en un lapso de cuatro días.	Gerente General y los Jefes de departamento de la Asociación	11/01/2016	15/01/2016	A definir por la empresa
3	Elaboración de los descriptores de puestos de todos los miembros de la institución.	Establecer 100% de los perfiles de puesto de los miembros de la asociación en un lapso de tiempo de un mes.	Gerente General y los Jefes de departamento de la Asociación	18/01/2016	12/02/2016	-
4	Actualización de base de datos del personal de la asociación.	Actualizar y digitalizar el 100% de la base de datos como fuente de reclutamiento interno, en un lapso de tiempo de dos días.	Jefe de Secretaría General	15/02/2016	16/02/2016	-
						Q 1,000.00
						Q 200.00

No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTOS	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
5	Explicación acerca de la elaboración de los anuncios en medios de divulgación a través de la técnica AIDA.	Elaborar el 100% de los anuncios para la divulgación de las oportunidades de empleo tanto interno como externamente, a través de la técnica AIDA en un periodo de tiempo de tres días.	Jefa de Secretaría General	17/02/2016	19/02/2016	-	Q 400.00
6	Explicación y posterior elaboración de las distintas fuentes de reclutamiento tanto internas como externas propuestas.	Obtener la comprensión del 100% de las actividades de las fuentes de reclutamiento, en un periodo de tiempo de una semana.	Jefa de Secretaría General	22/02/2016	26/02/2016	-	Q 800.00
7	Realización de prueba piloto para la aplicación de depuración de hojas de vida.	Comprender al 100% la forma en que se debe analizar las distintas hojas de vida que ingresen producto del reclutamiento de personal, en un lapso de tiempo de un día.	Jefes de departamento de la Asociación	29/02/2016	29/02/2016	-	Q 100.00
8	Efectuar pruebas piloto para la realización y calificación de la entrevista preliminar con la guía propuesta.	Comprender al 100% la forma en que se debe calificar la guía de entrevista preliminar, en un lapso de tiempo de dos días.	Gerente General y los Jefes de departamento de la Asociación	01/03/2016	02/03/2016	-	Q 300.00
9	Realización de pruebas piloto para la efectuar y calificación de las referencias personales y laborales con las guías propuestas.	Comprender al 100% la forma en que se debe calificar las referencias personales y laborales con las guías propuestas, en un lapso de tiempo de dos días.	Jefa de Secretaría General	03/03/2016	04/03/2016	-	Q 300.00
10	Explicación y pruebas piloto de cómo debe calificarse la prueba específica de puesto y la entrevista a profundidad, la importancia de la aplicación de pruebas psicológicas y la entrega de constancias médicas, así como la guía de ponderación de los candidatos finales en los procesos de admisión de personas.	Comprender al 100% la forma en que se debe calificar la prueba específica de puesto y la entrevista a profundidad, además de la importancia de la implementación de las pruebas psicológicas, las constancias médicas y la guía de ponderación de los candidatos finales en los procesos de admisión de personas, en un lapso de tiempo de una semana.	Estudiante a cargo de la propuesta, Gerente General y los Jefes de departamento de la Asociación	07/03/2016	11/03/2016	-	Q 800.00

No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTOS	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
11	Explicación y prueba piloto de la guía para realizar la socialización de personal.	Comprender al 100% la forma en que se debe llevar a cabo la guía para realizar la socialización de personas, en un lapso de tiempo de una semana y media.	Estudiante a cargo de la propuesta, Gerente General y los Jefes de departamento de la Asociación	14/03/2016	23/03/2016	-	Q 1,000.00
12	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado bimestralmente.	Gerente General y los Jefes de departamento de la Asociación	11/04/2016	15/04/2016	A definir por la empresa	-
Costo estimado de implementación: Ascende a CINCO MIL DOSCIENTOS QUETZALES EXACTOS (Q. 5,200.00)							Q 5,200.00

Fuente: elaboración propia, año 2015.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la razón por la que se presentan las deficiencias en la gestión del talento humano de la asociación, se deben principalmente a la inexistencia de procesos formalmente establecidos para realizar correctamente las actividades de reclutamiento, selección y socialización de personal, por lo que se comprueba la primera hipótesis planteada.
2. La asociación no cuenta con descriptores de puesto dentro de la misma, dificultando las labores de la comisión de selección, al recabar los requisitos que deberá de cumplir el nuevo colaborador a través de revisiones a los procesos que anteriormente fueron efectuados para ese cargo.
3. Las técnicas de reclutamiento utilizadas son de carácter externo, prevaleciendo los anuncios en periódicos y las recomendaciones de empleados, lo cual no está permitiendo llegar a un gran número de aspirantes disminuyendo la posibilidad de enviar más candidatos idóneos hacia el proceso de selección.
4. El índice de rotación de personal de la asociación es muy alto tomando en cuenta el tamaño de la misma, esto debido a la carencia de lineamientos e instrumentos en los procesos de admisión y socialización de personas.
5. Actualmente la organización no cuentan con un proceso formalmente establecido para la socialización del personal, provocando que los nuevos colaboradores desconozcan aspectos de la filosofía de la misma, además de dificultarles el acoplamiento a la asociación.

6. Todos los lineamientos e instrumentos que se presentan en el capítulo III de este informe están sujetos a cambios, según las necesidades que se presenten en el futuro.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta que se presenta en este documento, acerca del proceso de reclutamiento, selección y socialización de personal, con el fin de minimizar las deficiencias que se exhiben en la gestión del talento humano en la asociación.
2. Elaborar los descriptores de puestos, con base al formato se presenta en el capítulo III de este informe, para determinar claramente cada uno de los requisitos que deberá cumplir cualquier candidato para ocupar las plazas vacantes que existan en la institución.
3. Utilizar las técnicas de reclutamiento externo propuestas, es decir, no solo usar los anuncios en periódicos o las recomendaciones de empleados, sino también los avances tecnológicos a través de las distintas páginas web que funcionan como sitios de reclutamiento en línea, y la implementación de un banco de datos con la información de los aspirantes que por alguna razón no fueron seleccionados, pero que cuentan con aptitudes y cualidades que pueden interesar en un futuro a la organización.
4. Efectuar los actuales procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal con base en los lineamientos e instrumentos sugeridos en el capítulo III, y con ello disminuir el actual índice de rotación de personal con el que cuenta la institución.
5. Poner en práctica el proceso de socialización propuesto en este informe, con el objetivo de facilitar a las autoridades, el acoplamiento de los nuevos miembros a sus funciones y a la organización.

6. Realizar evaluaciones anualmente a los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal, para mantenerlos actualizados y proponer mejoras de acuerdo a las necesidades que se presenten en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides P. Raymundo J. Administración. 1ra. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Editores S.A. México D.F, 2004. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Editores S.A. México D.F, 2009. 584 páginas.
3. Dessler Gary. Administración de personal. Octava edición. Pearson Educación. México. 2001. 728 páginas.
4. Franklin Fincowsky, Enrique B. Organización de empresas. 2ª edición. McGraw-Hill. México. 2009. 501 páginas.
5. Koontz, H., Weihrich, H. Administración Una Perspectiva Global, 12va. edición. McGraw Hill interamericana, S.A. de C.V. México, 2004. 804 páginas.
6. Mondy R. Wayne y Noe Robert M. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Editorial Pearson Educación México 2005. 527 páginas.
7. Océano uno Color. Diccionario enciclopédico.1996. Barcelona, España. Litografía Roses, S.A.1784 páginas.
8. Recuperado y consultado en: <http://definicion.de/mutualismo/#ixzz3Krdz5u00>, el 03 de diciembre del 2014
9. Recuperado y consultado en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adfercor.htm>, el 03 de diciembre del 2014.
10. Reyes P. Agustín. Administración de empresas. 1ra. Parte. México D.F. Editorial Limusa, S.A., Grupo Noriega Editores. 2004. 168 páginas.
11. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. Administración. 8va. Edición. México, Pearson Educación, 2005. 640 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1
MANUAL DE BIENVENIDA

FELICITACIONES POR FORMAR PARTE
DE NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO

La asociación de auxilio póstumo le da la más cordial bienvenida a ésta su organización. A partir de hoy se integra a nuestro equipo selecto de trabajo, el cual se enriquece y fortalece con su capacidad, conocimientos, espíritu de colaboración y servicio.

Deseamos que su trabajo sea productivo, duradero y estable, que junto con sus compañeros forme un equipo de trabajo sólido y consistente en donde impere la disciplina y la calidad en el desempeño de sus labores.

Antes de empezar su labor, es necesario conocer algunos aspectos de la organización y del trabajo. Por lo que le sugerimos estudiar detenidamente toda la información proporcionada, para luego manifestar sus dudas e inquietudes a fin de facilitarle nuestra colaboración y ayuda.

Esperamos que al finalizar la revisión de esta información usted cuente con un panorama del funcionamiento de la asociación, que sirva de referente para su desarrollo y el de las funciones que se le asignen, encaminándolo al cumplimiento de los objetivos institucionales, resaltando la importancia y trascendencia de su aportación hacia ellos. Desde ya le deseamos éxitos en sus labores.

Bienvenidos

Atte. Gerente General

Historia de la organización

La asociación es una entidad guatemalteca de carácter civil, privada, no lucrativa, mutualista, ajena a cuestiones de índole político partidista, sindical o religiosa, con personalidad jurídica reconocida legalmente, constituida por plazo indefinido, conformada por todas las personas que prestan sus servicios a un determinado Ministerio de Estado, así como los ex empleados que han cesado en sus funciones por renuncia, destitución o jubilación toda vez cumplan con la aportación de sus cuotas ordinarias mensuales.



El nacimiento de esta organización ocurrió ante la carencia de fondos por parte de los familiares de los asociados fallecidos, debido a que cada vez que se presentaba un deceso, se recurría a organizar colectas entre los compañeros de trabajo, las cuales ayudan a dichas familias a sufragar los gastos.

Fue precisamente estas situaciones las que motivaron a un grupo hombres y mujeres visionarios, a seguir el ejemplo de otras entidades mutualistas, y así organizarse con el intención de crear una institución que apoyara económicamente a las familias de todos los empleados que fallecieran.

La consolidación de la personalidad jurídica de esta asociación como una entidad de servicio se dio durante el año de 1974.

La empresa cuenta a la fecha con 27 colaboradores distribuidos en las siguientes áreas:

Áreas
Gerente General
Departamento de Secretaría General
Departamento de Trabajo Social
Departamento de Contabilidad
Departamento de Cómputo
Departamento de Ahorro & Créditos

El negocio de la organización

Actualmente los servicios que proporciona esta organización no se limitan solamente a la prestación del auxilio póstumo, sino también poseen un programa de créditos financieros para los asociados, así como el alquiler de salones para la realización de diversos eventos.

a) Misión

Somos una entidad guatemalteca, privada y mutualista orientada a brindar Auxilio Póstumo a las familias de los asociados fallecidos, actuando como protectora de sus beneficiarios legalmente declarados, mediante el otorgamiento de una prestación económica y la creación de programas de beneficio innovadores, contando para ello con un equipo de trabajo con enfoque humano y asesoría en las áreas legales, financieras y humanistas a nivel nacional e internacional.

b) Visión

Ser la asociación mutualista en Guatemala, con mayor cantidad de beneficios para sus asociados, contando para ello con programas auto-sostenibles, tecnología de vanguardia, excelencia en la atención al asociado y sus beneficiarios, promoviendo la cooperación y solidaridad.

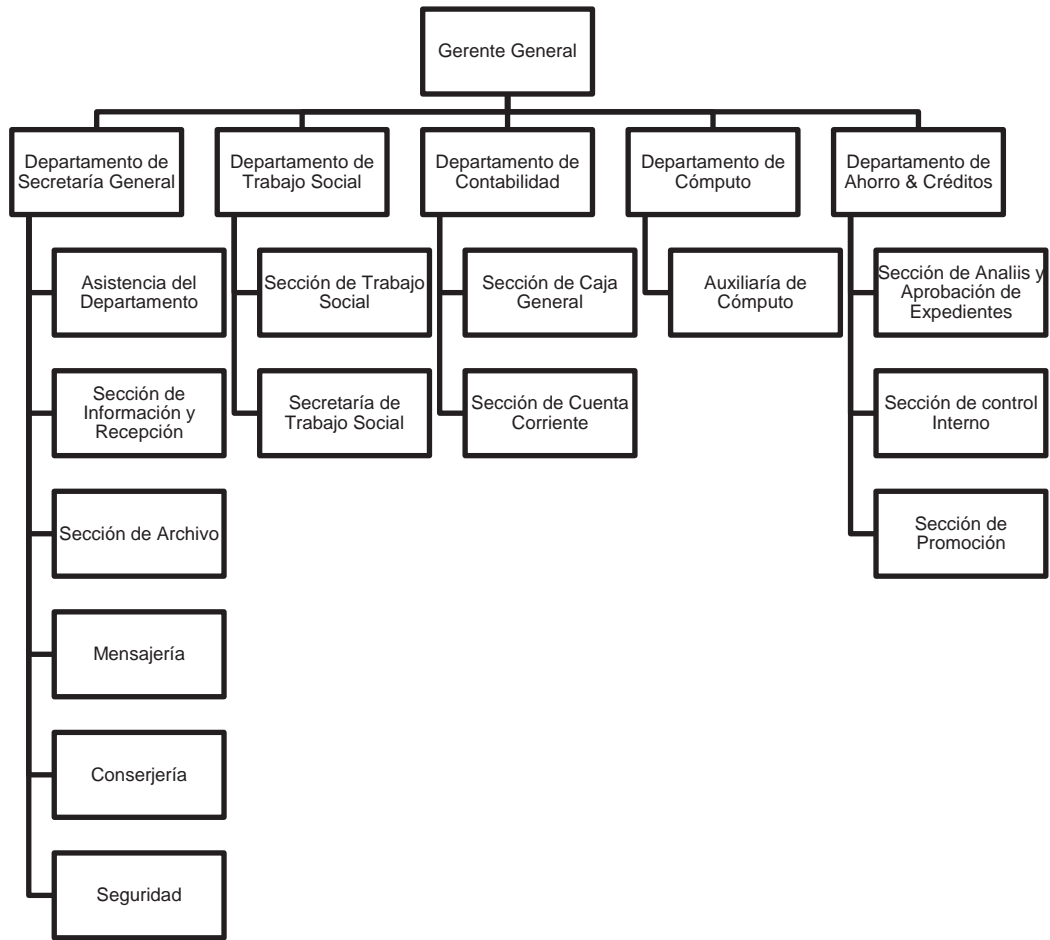
c) Objetivo

Brindar auxilio póstumo a favor de los beneficiarios o herederos legalmente declarados de un asociado fallecido, mediante la entrega de una prestación póstuma consistente en una ayuda monetaria y el apoyo moral y social a los mismos, sin perjuicio de que en vida el asociado pueda gozar de otros

d) Valores

- Honradez: en el manejo del patrimonio de la Asociación.
- Responsabilidad: al asesorar y velar porque los beneficios lleguen eficientemente a nuestros asociados y sus familias.
- Confianza: depositada en nuestros Órganos de Dirección conformados por: Asamblea General Nacional, Junta Directiva, Comisiones, Representantes Departamentales y Delegados Distritales; así como los Trabajadores de Planta Administrativa en el desempeño de sus funciones.
- Lealtad: a la Asociación y sus Asociados, cumpliendo en todo momento con las normas contenidas en Estatutos, Reglamentos y demás leyes vigentes en el país.
- Vocación de servicio: prestando a nuestros asociados y sus beneficiarios un servicio eficiente, profesional y con calidez humana, orientado a servir.
- Trabajo en equipo: entre Órganos de Dirección y Planta Administrativa, para ofrecer a nuestros asociados y beneficiarios servicios de excelencia.

Organigrama General
Asociación de auxilio póstumo
Año 2015



Elaborado por:
Asociación de auxilio póstumo

Usted y su futuro

Esperando que permanezca durante mucho tiempo en la organización, es necesario que conozca algunos aspectos del trabajo, para poder desempeñarse al máximo en sus labores diarias. Estos se presentan a continuación:

Lo que debe de saber:

Horario de trabajo

La jornada laboral es de siete horas con treinta minutos diarios; y treinta y siete horas con treinta minutos semanales. El horario de trabajo por lo tanto es de 8:00 AM a 16:30 PM, con una hora de almuerzo, siendo el Jefe inmediato quien le indique cual de los siguientes periodos le corresponde: de 12:00 a 13:00Hrs. o 13:00 a 14:00Hrs.



En el caso de ser necesario laborar horas extras, éstas se pactarán de mutuo acuerdo. El trabajo en tiempo extra será remunerado por lo menos con 50% de incremento sobre el salario. Si dicho trabajo extra se realizase en días de asueto o séptimos días será remunerado con incremento del 100 % de su salario.

Todos los trabajadores deben de ser puntuales tanto al ingreso como en la salida de sus labores, marcando las mismas en las tarjetas de control respectivas.

Periodos de descansos

Como se mencionó anteriormente la jornada de trabajo es de lunes a viernes, por lo tanto los días de descanso semanales con goce de salario son el sábado y domingo.



Los demás días, con goce de sueldo son:

- a) 1º. de enero;
- b) 26 de abril, Día de la Secretaría (día de asueto para las Secretarías o en su defecto se remunerará como tiempo extraordinario);
- c) Miércoles, jueves, viernes y sábado santo;
- d) 1º. de mayo;
- e) 10 de mayo, Día de la Madre Trabajadora (para las madres trabajadoras);
- f) 30 de junio;
- g) Primer viernes de septiembre, Día del Salubrista;
- h) El día de festividad de la localidad;
- i) 15 de septiembre;
- j) 20 de octubre;
- k) 1º. de noviembre;
- l) 24, 25 y 31 de diciembre; y,
- m) El día de tu cumpleaños.

Tiene derecho a un período de vacaciones anuales de 20 días hábiles, con goce de salario, conforme al programa que la empresa fije en atención a las necesidades de la actividad de la misma, después de un año continuo de labores.

Salario

El pago se realizará en moneda nacional, cheque bancario nominativo o depósito en cuenta personal del trabajador, en las oficinas de la Asociación de auxilio póstumo, 5ª. Calle 5 – 23 zona 1, Ciudad de Guatemala, en la siguiente forma:



- a) Los que devenguen salario mensual se les pagará el último día del mes laborado.
- b) Los que devenguen salario quincenal se les pagará el quince y último día del mes laborado.
- c) Los que devenguen salario semanal se les pagará el último día de la semana laborada.
- d) Los que devenguen salario por hora trabajada se les pagará al final de la jornada del día laborado, a menos que el trabajador prefiera recibirlo semanalmente.

Usted goza de todas las prestaciones de ley, además de poder utilizar voluntariamente el servicio de auxilio póstumo.

Sus obligaciones con nosotros

A continuación se presentan los compromisos a los que usted está sujeto con la asociación:



- Los trabajadores de la asociación deben en la ejecución de sus funciones, identificarse totalmente con la finalidad mutualista de la entidad y cumplir con sus estatutos;
- Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección de su Jefe inmediato superior, a cuya autoridad queda sujeto en todo lo concerniente al trabajo;
- Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado, y esmero en forma, tiempo y lugar convenidos;
- Plantear a su Jefe inmediato superior las dudas que le surjan sobre la forma de realizar el trabajo;
- Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos, máquinas, equipo, muebles y útiles que se les facilite para el trabajo, evitando el desperdicio o mal uso de los mismos. Es entendido que

no son responsables del deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción;

- Observar buenas costumbres durante el trabajo, tanto en su conducta como en sus expresiones orales;
- Abstenerse de crear discordia y desavenencias con sus superiores, compañeros de trabajo y asociados;
- Avisar inmediatamente cuando algún compañero de trabajo sufra algún accidente y prestar la ayuda necesaria.
- Conducirse con honradez en la guarda y custodia de los bienes de la asociación.
- Cumplir con las normas del Reglamento interior de trabajo;
- Guardar absoluta reserva sobre la información conocida dentro del trabajo;
- Presentarse y mantenerse en sus labores con vestimenta y apariencia personal acorde a sus labores;
- Observar las normas generales de presentación siguientes: En el caso de los hombres deben presentarse con cabello corto, camisa manga larga, corbata acorde al color de la camisa, pantalón de tela de vestir; y, en el caso de las mujeres deben presentarse con blusa manga corta o larga, falda con tamaño mínimo de la cintura a la rodilla, ambas de colores y diseños adecuados al trabajo de oficina, o pantalón de tela de vestir. Todo trabajador deberá calzar zapatos formales preferentemente negros o de color que combine con su vestuario. Se exceptúa de lo anterior, al mensajero y conserje, quienes utilizarán vestimenta y calzado acorde a sus labores;
- Portar durante la jornada de trabajo y dentro de las instalaciones, el gafete de identificación que le sea proporcionado;
- Devolver el gafete de identificación, herramientas, equipo y cualquier otro accesorio que se le hubiera suministrado para el desempeño de su trabajo, cuando por cualquier causa deje de trabajar para la asociación,

- Presentarse con puntualidad a la jornada de trabajo, debiendo marcar la hora de entrada y salida en las tarjetas de control respectivas;
- Permanecer en sus puestos en las horas de trabajo, salvo cuando la naturaleza de las atribuciones requiera atención fuera de ellos;
- Atender adecuadamente a los asociados con quienes tenga que tratar asuntos relacionados con el servicio, a efecto de mantener la buena imagen de la asociación;
- Solicitar a su Jefe inmediato superior permiso para ausentarse parcialmente del horario de trabajo, ausencia que verificará si obtiene el “Pase de Salida en Horas de Trabajo”, documento que exhibirá, en la salida y entrada, al agente de seguridad de la puerta principal de las instalaciones de la asociación, para su control;
- Resguardar y utilizar adecuadamente los enseres que de acuerdo con la “Tarjeta de Responsabilidades” tiene cada trabajador, siendo responsable de su pérdida;
- Ejecutar las atribuciones principales de otro trabajador de la asociación de la misma categoría profesional siempre que esto no signifique recargo de trabajo y no haya menoscabo de su salario, por designación de la Gerencia, por ausencia temporal del titular del cargo o por vacancia de la plaza, quedando, si fuera el caso, las propias atribuciones de igual forma cubiertas por otro trabajador.

Nuestras obligaciones con usted

Además de las obligaciones que establece el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, nos comprometemos a:



- Cancelar los salarios ordinarios y extraordinarios en el lugar, fecha y forma establecidos;

- Velar porque el trato otorgado a los trabajadores sea de mutuo respeto y con las consideraciones que se merecen en el desempeño de sus labores;
- Atender en forma adecuada a las autoridades de trabajo que concurran a la asociación en el desempeño de sus funciones, previa identificación;
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos, materiales y demás enseres necesarios para ejecutar el trabajo;
- Capacitar a los trabajadores dentro de la jornada de trabajo;
- Destinar un lugar equipado a los trabajadores para tomar sus alimentos en las horas establecidas y con provisión de agua para consumo humano;
- Extender al trabajador, con las formalidades de ley, el certificado de haber terminado el Contrato Individual de Trabajo.

Estacionamiento

La asociación tiene a su disposición un área de parqueo dentro de las instalaciones, por lo que si tiene vehiculó deberá de informarle a su Jefe inmediato para que este le indique cual es el procedimiento a seguir y así poderlo utilizar.



Información complementaria

Además de este manual también se le entrego un documento que contiene los estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación, por lo que le rogamos que lo estudie, para que esté informado de sus derechos y obligaciones como trabajador entre otros aspectos muy importantes que deberá saber de la organización.



Despedida

Hemos llegado al término de este Manual y le recomendamos tenerlo a su alcance y leerlo con frecuencia, esperando que este documento sea de gran utilidad ahora que está iniciando sus actividades, y a lo largo de su permanencia en esta Institución.

Le invitamos a unir esfuerzos, a fortalecernos siempre como un equipo de trabajo indivisible, aportando nuestras mejores aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas; así como trabajar con responsabilidad, integridad, disposición y excelencia, preparándonos más día con día, mejorando nuestro desempeño dentro de esta su nueva casa.

¡Nuevamente bienvenido!

