

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA
CIUDAD CAPITAL”**

DANICE VERONICA ALQUIJAY MORATAYA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2016

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

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA
CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

DANICE VERONICA ALQUIJAY MORATAYA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2016

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

**EXAMINADORES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Angel Miguel Gonzalez Godoy

JURADO QUE PRÁCTICO EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Secretaria:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
Examinador:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 24 de febrero de 2016.

Licenciado:
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

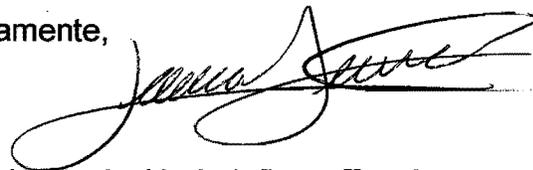
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro de agosto de dos mil quince, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por la estudiante Danice Veronica Alquijay Morataya.

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

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

Atentamente,



Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Psicóloga

Colegiado No. 1945



**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS**

EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
UNO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 12-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de julio de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 044-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de abril de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **DANICE VERONICA ALQUIJAY MORATAYA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROJAS
DECANO

m.ch

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A DIOS:** Quién me bendice cada día con un nuevo amanecer y me toma con sus manos para guiar mi camino.
- A MIS PADRES:** José María Alquijay y Margarita Morataya, por ser un ejemplo a seguir y llenar mi vida de momentos felices. Los amo
- A MI ESPOSO:** Armando Cajchun, por ser el ángel que me acompaña incondicionalmente, por apoyarme en todos mis proyectos y darme el mejor regalo que he recibido en la vida. Te amo
- A MI HIJA:** María José, rayito de luz que iluminas mis días.
- A MIS HERMANOS:** Karolina y Juan José, ejemplo de fortaleza y honestidad.
- A MIS SOBRINOS:** Michelle, Pablo, José Andrés y Juan Rodrigo, mis bellezas deseo que sus vidas siempre estén llenas de mucho amor y éxito.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser la casa de estudios que me ha brindado los conocimientos para ser una persona de éxito y de la cual estoy muy orgullosa de pertenecer.
- A MI ASESORA:** Licda. Laura Lainfiesta Escobar, por brindarme sus valiosos conocimientos, pero sobre todo por la calidad de ser humano que es.
- A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:** Gracias por su amistad sincera y por los momentos que hemos compartido.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1.	Empresa	01
1.2.	Tipos de empresas	01
1.2.1.	Empresa comercial	01
1.2.2.	Empresa de servicio	01
1.3.	Servicio automotriz	02
1.4.	Administración	02
1.5.	Proceso administrativo	02
1.6.	Planeación	04
1.6.1.	Elementos de la planeación	04
1.6.2.	Instrumento de planeación	09
1.7.	Organización	09
1.7.1.	Elementos de la organización	10
1.7.2.	Estructura organizacional	11
1.7.3.	Instrumentos de organización	11
1.8.	Integración	13
1.8.1.	Proceso de admisión de personas	15
1.8.1.1.	Proceso de reclutamiento de personas	15
1.8.1.2.	Proceso de selección de personas	22
1.8.2.	Proceso de aplicación de personas	27

Contenido	Página
1.8.2.1. Proceso de inducción de personas	27

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

2.1. Metodología de la investigación	30
2.2. Antecedentes de la empresa	33
2.2.1. Misión	34
2.2.1.1. Visión	34
2.2.1.2. Valores	34
2.2.2. Objetivos	36
2.2.2.1. Objetivo general	36
2.2.2.2. Objetivos específicos	36
2.2.3. Estructura organizacional	37
2.2.4. Servicios prestados	39
2.2.5. Análisis de la información institucional de la filosofía organizacional, objetivos y estructura	40
2.3. Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción.	42
2.3.1. Resultados obtenidos a través del cuestionario realizado al gerente general y jefes de departamento, y la entrevista a la asistente administrativa	44
2.3.2. Resultados obtenidos a través del cuestionario realizado a los colaboradores	58
2.3.3. Análisis general	66

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1. Justificación	68
3.2. Filosofía empresarial	70
3.3. Estructura organizacional	71
3.4. Propuesta proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de servicios automotrices ubicada en la ciudad capital	74
3.4.1. Proceso de reclutamiento	75
3.4.1.1. Reclutamiento interno	81
3.4.1.2. Reclutamiento externo	85
3.4.1.3. Convocatoria	92
3.4.1.4. Solicitud de empleo	93
3.4.1.5. Recepción de currículum vitae	96
3.4.2. Proceso de selección	97
3.4.2.1. Proceso de selección a través del reclutamiento interno	99
3.4.2.2. Proceso de selección a través de reclutamiento externo	120
3.4.3. Proceso de inducción	148
3.4.3.1. Inducción general	150
3.4.3.2. Inducción específica	174
3.4.4. Evaluación del desempeño en período de prueba	180
3.4.5. Costo del proceso de reclutamiento, selección e inducción	188

Contenido	Página
3.5. Plan de acción implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción	195
3.6. Manuales administrativos	198
3.6.1. Estructura manual de funciones	198
3.6.2. Estructura manual de procedimientos	206
3.7. Presupuesto para la implementación de las propuestas	215
3.8. Financiamiento para la implementación de la propuesta	215
Conclusiones	216
Recomendaciones	217
Bibliografía	218
Anexos	220

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	03
2	Procesos de gestión del talento humano	14
3	Organigrama general empresa de servicios automotrices ubicada en la ciudad capital	37
4	Procesos de la gestión del talento humano aplicados a la empresa objeto de investigación	42
5	Organigrama general propuesto	72
6	Organigrama nominal propuesto	73
7	Diagrama de flujo proceso de reclutamiento de personas	77
8	Diagrama de flujo proceso de selección a través de reclutamiento interno	100
9	Preparación de entrevista	103
10	Diagrama de flujo proceso de selección a través de reclutamiento externo	121
11	Preparación de entrevista	122
12	Diagrama de flujo proceso de inducción de personas	149
13	Localización de áreas	173
14	Diagrama de flujo proceso de evaluación de desempeño	180

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Técnicas e instrumentos utilizados	31
2	Cantidad de colaboradores, empresa objeto de investigación	38
3	Secciones para análisis de información	43
4	Base de datos digital	96
5	Ejemplo base de datos digital	97
6	Tipos de pruebas psicométricas	112
7	Tipos de pruebas psicométricas	133
8	Plan de acción implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción	195
9	Plan de acción implementación del manual de funciones	203
10	Plan de acción implementación del manual de procedimientos	211

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Solicitud de personal	78
2	Ejemplo solicitud de personal	79
3	Ejemplo de afiche reclutamiento interno	83
4	Ejemplo de memorándum reclutamiento interno	84
5	Ejemplo de afiche reclutamiento externo	88
6	Ejemplo de volante reclutamiento externo	89
7	Ejemplo de anuncio de prensa reclutamiento externo	91
8	Formato y ejemplo de solicitud de empleo	94
9	Formato y ejemplo desempeño actual de los colaboradores, proceso de selección interno	102
10	Guía de entrevista y evaluación	105
11	Ejemplo guía de entrevista y evaluación	108
12	Formato y ejemplo verificación de información adicional	111
13	Hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño	114
14	Ejemplo hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño	116
15	Comunicado de reconocimiento	118
16	Guía de entrevista y evaluación	124
17	Ejemplo de guía de entrevista y evaluación	127
18	Verificación de referencias laborales	130
19	Ejemplo e verificación de referencias laborales	131

No.	Título	Página
20	Formato y ejemplo de verificación de información adicional	132
21	Hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño	135
22	Ejemplo hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño	137
23	Comunicado de contrataciones	140
24	Trifoliar de bienvenida	152
25	Presentación digital de bienvenida	155
26	Hoja de alta de personal	166
27	Ejemplo hoja de alta de personal	167
28	Contrato de trabajo	169
29	Ejemplo de contrato de trabajo	171
30	Hoja de bienvenida	177
31	Ejemplo hoja de bienvenida	178
32	Evaluación de desempeño en período de prueba	183
33	Ejemplo de evaluación de desempeño en período de prueba	185
34	Confirmación en el puesto	187

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Medio a través del cual se realiza la solicitud de plaza vacante	45
2	Existencia de perfil y descriptor por cada puesto de trabajo	47
3	Conocimiento del proceso de divulgación de las plazas vacantes	48
4	Realización del proceso de entrevista	50
5	Identificación de los costos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción	52
6	Desempeño eficiente de los colaboradores en el período de prueba	54
7	Existencia de manuales de funciones y procedimientos del puesto	56
8	Medio a través del cual se conoció la plaza vacante	58
9	Conocimiento de los requisitos mínimos al momento de aplicar a la plaza vacante	59
10	Medio de comunicación para confirmar la contratación	61
11	Presentación de compañeros, recorrido por instalaciones y entrega de uniformes	63
12	Inducción del uso adecuado de instalaciones, herramientas y equipo de trabajo	64
13	Traslado a otra posición durante el período de prueba (2 meses)	65

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Elementos de bienvenida	221
2	Descriptor de puesto	222
3	Perfil del puesto	223
4	Pruebas psicométricas	224

INTRODUCCIÓN

La administración de personal es una pieza fundamental en toda organización ya que a través de ella se gestionan diferentes procesos que direccionan las actividades relacionadas con el recurso humano, como es la atracción, introducción, desarrollo y retención, los cuales generan valor al ser ejecutados de forma eficiente.

En la actualidad las empresas para ser competitivas requieren de personal altamente calificado y con base en ello se realizó una investigación en Frenosa, empresa que se dedica al servicio automotriz ofreciendo los servicios de: frenos, tren delantero, escapes, radiadores, clutch; así también como la venta de repuestos y el servicio a domicilio; actualmente cuenta con 18 puestos los cuales son ocupados por 24 personas. La empresa enfrenta una serie de problemas internos relacionados con la selección de la persona idónea en el puesto idóneo, afectando directamente los resultados globales.

Para evitar los inconvenientes que se están generando se propone la implementación del “Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de servicios automotrices, ubicada en la ciudad capital” y para ello es necesario la realización del trabajo de tesis actual, el que está conformado por tres capítulos, en el primero se detallan los temas que son de utilidad para la comprensión del mismo, entre los cuales se mencionan: empresa, administración, proceso administrativo, planeación, organización, integración, proceso de reclutamiento, proceso de selección, proceso de inducción, los que son de suma importancia.

En el capítulo dos se presenta un informe de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa en lo que respecta al proceso de reclutamiento, selección e inducción, lo cual se determinó a través de un censo, entrevistas y observación directa, en dicho capítulo se presentan las gráficas respectivas y el análisis de la información recabada.

En el capítulo tres se detalla la propuesta de solución, que consta de los siguientes aspectos: reformulación de la filosofía empresarial (visión, valores), proceso de reclutamiento, selección e inducción que incluye el plan de acción para su desarrollo, evaluación de desempeño en el período de prueba (7 semanas) y herramientas administrativas adicionales, junto con el plan de acción de cada una con su respectivo costo de implementación.

Así mismo se incluyen conclusiones y recomendaciones, las que se determinaron al finalizar el presente informe y por último la bibliografía donde se encuentran los textos utilizados para la elaboración del documento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se desarrolla la base teórica de los temas y subtemas relevantes para el análisis del problema y propuesta de solución.

1.1. Empresa

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

Toda empresa para obtener los resultados que desea, debe hacer uso de los siguientes elementos: dinero, trabajo, personas y recursos materiales. Las empresas realizan funciones con fines de lucro, por ejemplo vender o prestar algún servicio según la demanda del cliente.

1.2. Tipos de empresas

Es la clasificación en relación al giro del negocio o a la principal actividad económica. A continuación se definen dos tipos de empresas para efectos de esta investigación.

1.2.1. Empresa comercial

Se dedica a la comercialización de productos terminados y adopta el papel de intermediaria entre el productor y consumidor final.

1.2.2. Empresa de servicio

Se reconoce porque su principal función es la venta de servicios, éstos no son tangibles, son acciones que se perciben, porque brindan al ser humano bienestar y satisfacción. Un servicio es intangible, lo que significa que no se puede ver,

sentir, oír, ni oler; en una empresa automotriz la característica del servicio es que primero se vende y posteriormente se produce y consume.

1.3. Servicio automotriz

Son las actividades que se realizan para satisfacer las necesidades de los clientes, en relación al funcionamiento de un vehículo. Las empresas de servicio automotriz suministran los servicios de reparación de frenos, tren delantero, escapes, radiadores, clutch, entre otros.

Para lograr una eficiente administración se requiere de la aplicación del proceso administrativo, que permite poner en marcha los planes establecidos, aprovechando los recursos disponibles.

1.4. Administración

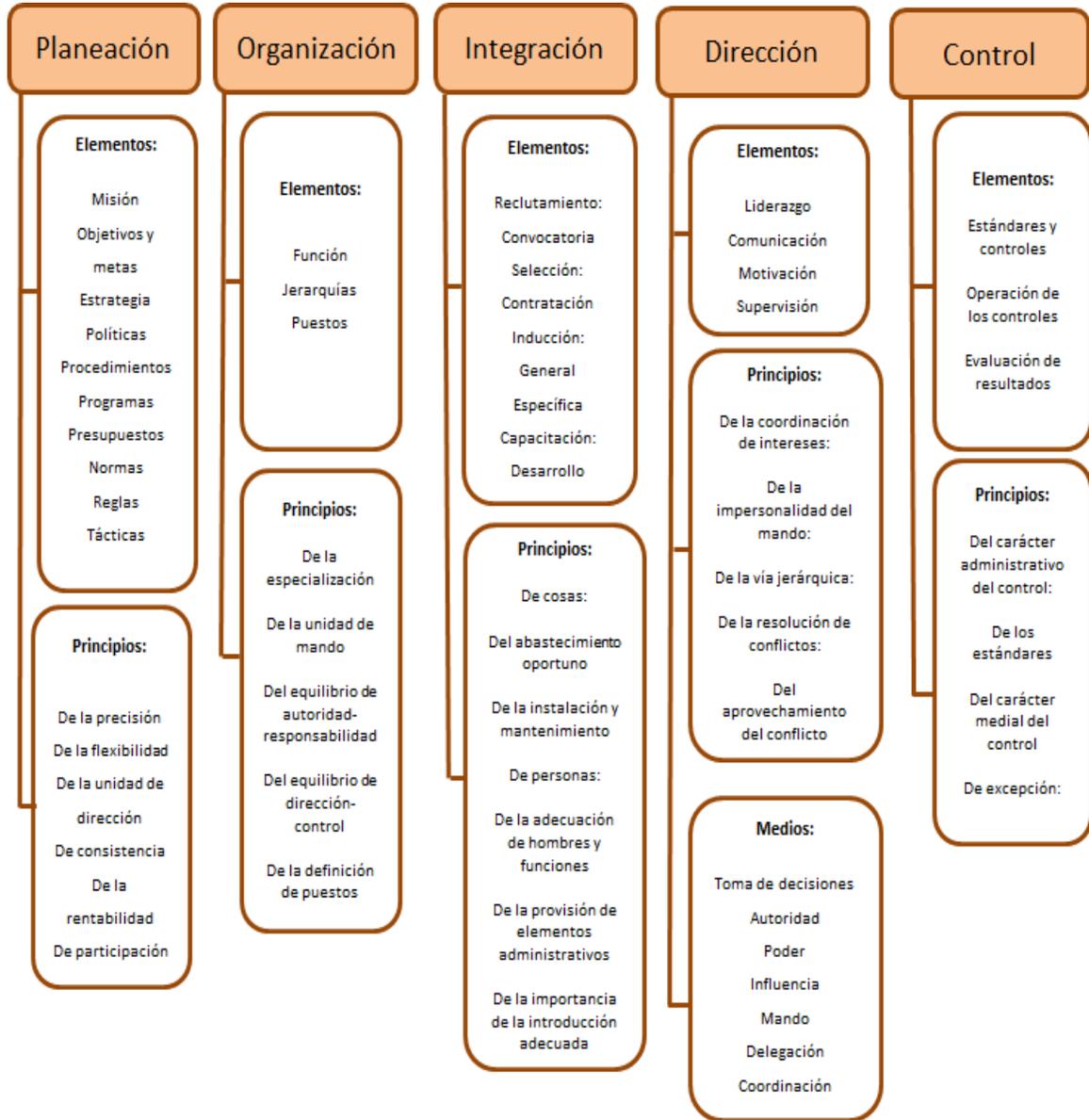
“Como proceso constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas”. (2:2)

Es un conjunto de procesos que persiguen el desarrollo lógico de las actividades que realizan los integrantes de una empresa, tiene relación directa con los recursos disponibles que son el medio para alcanzar las metas establecidas. La administración orienta, identifica y prevé los cambios en la empresa para estar en constante competitividad.

1.5. Proceso administrativo

Método sistemático para llevar a cabo las actividades de la empresa de forma interrelacionada, con la intención de alcanzar las metas proyectadas. El proceso dispone de cinco fases que juegan un papel importante dentro de la administración, a continuación se detallan haciendo mención de los elementos y principios.

Esquema 1 Proceso Administrativo



Fuente: material didáctico Administración III, Escuela de Administración de Empresas, CCEE, Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2014.

1.6. Planeación

“Implica tomar las decisiones adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”. (2:38)

Fase donde se define y establece lo que la empresa pretende alcanzar, cómo y cuándo, para garantizar la competitividad en el mercado. Para establecer las bases de la empresa, se hace uso de los elementos de la planeación.

1.6.1. Elementos de la Planeación

Dentro de los elementos de la planeación se mencionan: la misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas, reglas y tácticas, cada uno de ellos está relacionado entre sí, porque dependen uno de otro para cumplir con lo proyectado, los elementos en unidad no agregan valor.

A continuación se enuncia cada elemento, haciendo énfasis de la importancia y aporte que brinda:

a. Misión

“Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir”. (7:53)

Al momento de crear una empresa, los socios o propietarios deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?, la respuesta a éstas interrogantes condiciona el presente y futuro de toda la compañía.

La misión es un enunciado breve, para que los miembros de la empresa y clientes lo perciban y asimilen. Existen elementos que están ligados directamente, éstos son la visión y valores, los que dependen directamente de la

misión, la complementan para establecer cuál será el alcance de la empresa en el futuro.

- Visión

“Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio”. (7:55)

La visión indica el camino a recorrer, se trabaja en conjunto y en el mismo sentido, lo que genera optimización de recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

- Valores

“Marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que supone en su seguimiento una alta calidad de vida”. (2:46)

Los valores son principios y creencias que tiene un individuo, determina la forma de pensar y comportarse. Las empresas establecen los valores en base a lo que consideran importante para su desarrollo, con ello orientan la forma de actuar de los colaboradores. Los valores son fundamentales para realizar un eficiente proceso de reclutamiento y selección porque forman parte del análisis para la contratación del capital humano idóneo.

La relación entre la misión y sus elementos consiste en que la primera justifica las bases de la creación de la empresa y para que ésta asegure sus operaciones en el mercado se requiere de la visión y valores. La Visión es lo que la empresa desea alcanzar en el futuro, se logra a través de la orientación de la conducta reflejada en los valores que establece la empresa.

b. Objetivos

“Son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa. Los objetivos que se persiguen tienen que ser cuantificables para que permitan medir el grado hasta el cual se han alcanzado. También deben ser ambiciosos, y tener cuidado de que sean factibles”. (2:80)

Son los fines que la empresa desea lograr, con las actividades que en ella se realizan; para que se garanticen los resultados, los objetivos deben ser comunicados a los colaboradores.

c. Metas

“Son guías a largo plazo que dan a la organización directrices firmes. En cualquier organismo social, un conjunto de metas incluye alguno de los siguientes puntos: estabilidad en el mercado, operar con utilidad, desarrollarse, conservar la parte actual o planeada de su mercado, ampliar su mercado potencial, y el deseo de ser considerado como un buen vecino”. (7:14)

Las metas son las acciones que conducen al logro de los objetivos organizacionales, orientan cada fase para asegurar su alcance. Se fijan visualizando el futuro de la empresa así como el ambiente en que se desarrollan.

d. Estrategias

“Su propósito es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y empleo general de recursos y de esfuerzos”. (7:53)

Las estrategias permiten formular, establecer y evaluar las decisiones para alcanzar los objetivos, quienes las definen y comunican al equipo de trabajo son los ejecutivos.

e. Políticas

“Son guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir normas concretas”. (7:16)

Son criterios y lineamientos que deben observarse en la organización, principalmente en los dirigentes, para la toma de decisiones.

f. Procedimientos

“Son el “cómo hacer” en el proceso de planeación. Cuando los procedimientos se escriben para cubrir trabajos o actividades que son altamente repetitivos, se conocen como procedimientos de operación estándar”. (7:17)

Un procedimiento es una serie de pasos que se realizan para determinada operación, su realización es de utilidad para optimizar los recursos existentes. Un procedimiento se define cuando es común ejecutarlo dentro de las actividades normales de la organización, también se asegura que la ejecución de las labores se cumpla.

g. Programas

“Es una serie de pasos en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo necesario para ejecutar una de sus partes”. (7:17)

Los programas definen las actividades que deben hacerse y establecen a los responsables de la ejecución, quienes son de importancia para el desarrollo de los planes establecidos.

h. Presupuestos

“Son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados”. (7:18)

A través de un presupuesto se obtiene información a futuro de datos numéricos, como recursos materiales y económicos, lo cual proyecta la rentabilidad que desea alcanzar la empresa. El presupuesto es importante para la organización, significa egresos inmediatos de recursos versus ingresos a corto, mediano y largo plazo.

i. Normas

“Término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades”. (8:sp)

Son creencias compartidas sobre la manera que los seres humanos se comportan. Las normas son percibidas desde que el ser humano crece y se desarrolla llevando consigo ciertas condicionantes en relación al medio en que permanece.

j. Reglas

“Son preceptos que deben respetarse. Lo habitual es que las reglas surjan por un acuerdo o convenio y que, una vez instauradas, sean de cumplimiento obligatorio” (11:sp)

Se establecen para direccionar a los seres humanos, las reglas son diseñadas para corregir, o bien, para dirigir los cursos de acción que competen a un grupo de personas o a la sociedad en general.

k. Táctica

“Ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error, se minimizan las acciones espontáneas o impensadas y se lleva a cabo aquello que ya se practicó y entrenó”. (13:sp)

La táctica es la forma prevista para alcanzar los objetivos que se implementaron en la estrategia.

Los elementos de planeación mencionados, son los pilares que toda empresa tiene que adoptar para tener claro lo que se desea alcanzar; el desarrollo de cada elemento se asegura con el uso del instrumento de planeación.

1.6.2. Instrumento de planeación

Herramienta administrativa que orienta a las empresas al momento de ejecutar procesos, si se desean resultados positivos, primero se planifica antes de realizarlos y para ello se utiliza del plan de acción que dirige fase por fase lo planificado.

a. Plan de acción

“Prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye en una guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”. (10:sp)

Establece cómo se llevarán a cabo las acciones para alcanzar los objetivos establecidos, determinando el tiempo, recursos y responsables, también permite evaluar y corregir situaciones que repercuten en su eficiencia y competitividad.

1.7. Organización

“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo

social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”. (7:191)

La organización es la segunda fase del proceso administrativo, a través de ella todos los colaboradores de una empresa conocen las responsabilidades y atribuciones del puesto de trabajo que desempeñan, establece el nivel de mando que cada colaborador posee, según la complejidad del puesto.

1.7.1. Elementos de la organización

Son medios que guían el desarrollo de la estructura de una organización. Las funciones, jerarquías y puestos son elementos que direccionan eficazmente todos los procesos que se ejecutan, logrando el máximo beneficio para la empresa y colaboradores.

a. Funciones

“Es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por mes) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas”. (4:238)

Las funciones corresponden a las actividades generales por las que fue creado un departamento o puesto de trabajo, es decir que surge una necesidad que debe satisfacerse para que la empresa se desarrolle de forma eficiente.

b. Jerarquías

“Establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad”. (12:280)

Es la relación que tiene cada uno de los colaboradores con todas las personas que trabajan en la empresa, el nivel que ocupan en la estructura organizacional y el alcance de toma de decisiones.

c. Puestos

Es la distribución de actividades que cada integrante de la compañía debe desempeñar; según la especialización los puestos tienen diferentes jerarquías y funciones.

1.7.2. Estructura organizacional

Es la plataforma de la cual las organizaciones se benefician para el desarrollo del negocio, con el objetivo de generar rentabilidad en el mercado automotriz. Debido a la globalización, las empresas tienden a hacer cambios de estructura, lo que es necesario para asegurar el nivel de competencia establecido.

1.7.3. Instrumentos de organización

Son herramientas teóricas y gráficas que brindan apoyo e información a la empresa y a los colaboradores, para desarrollar las actividades eficientemente. Dentro de los instrumentos se mencionan los organigramas, manuales administrativos, descriptor del puesto y procesos. Cada uno forma parte esencial de las operaciones de la empresa, porque orienta las acciones de los colaboradores.

a. Organigramas

“Muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, niveles de jerarquía y principales funciones que se desarrollan”. (7:229)

Los organigramas son herramientas que exponen de forma sencilla los puestos de toda organización, con ello los colaboradores se ubican dentro de la

estructura general e identifican los posibles puestos a ocupar para su desarrollo profesional.

b. Manuales administrativos

“Un manual es un documento que e forma ordenada y sistemática información e instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”. (6:79)

Los manuales son una herramienta administrativa de utilidad, porque los procesos que son repetitivos o que no cambian de forma constantemente se pueden registrar en documentos, contribuyendo a la mejora continua en el uso de los recursos humanos, financieros y materiales.

c. Descriptor del puesto

“Significa qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo”. (5:183)

El descriptor del puesto es un documento que detalla el conjunto de tareas que el colaborador tiene que desarrollar, los métodos y procesos a ejecutar, a quién reportar y supervisar. Los descriptores de puestos constituyen un elemento importante para la inducción y conocimiento de las responsabilidades y atribuciones del personal de reciente ingreso, es una herramienta de apoyo para muchos procesos internos, como selección del candidato, entrevista, contratación, promoción interna, evaluación del desempeño, capacitación, ascensos, planeación de personal, acción disciplinaria, etc.

d. Procesos

“Instrumento administrativo de carácter informativo, en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto”. (6:97)

Los procesos delimitan las acciones que cada colaborador tiene que realizar en el puesto de trabajo que desempeña, guían las actividades para que se lleven en un orden lógico contribuyendo a la optimización de recursos humanos, físicos y financieros.

1.8. Integración

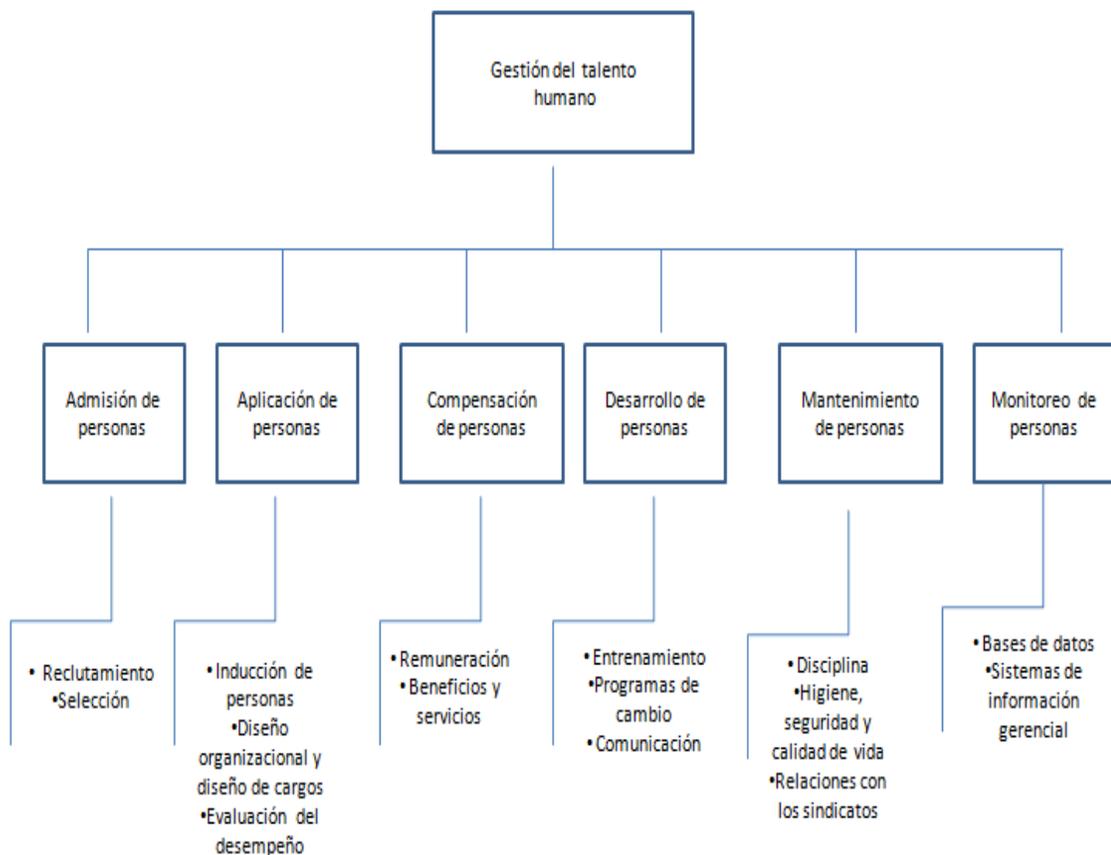
Es la tercera fase del proceso administrativo que orientará la investigación en la verificación de procesos relacionados con el capital humano, si se realizan en base a las necesidades del negocio, o bien, se ejecutan de manera informal ocasionando problemas internos, que son limitantes para atraer y retener al personal en cada puesto de trabajo.

Esta fase es importante para desarrollar el tema a investigar, lo que hace necesaria la aplicación de la gestión del talento humano para su desarrollo, “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”. (5:9)

Este proceso conlleva un conjunto de decisiones con las cuales garantiza una gestión administrativa oportuna. Para que las empresas logren los objetivos trazados requieren de los colaboradores, quienes brindan conocimientos, habilidades, capacidades y la inteligencia.

La gestión del talento humano está dividida en seis procesos que son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, que a la vez desarrollan subtemas dentro de su contexto, los que se detallan a continuación.

Esquema No. 2 Procesos de gestión del talento humano



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Año 2002.

Para esta investigación se utilizaron los primeros dos elementos de la gestión del talento humano, admisión y aplicación de personas. En el segundo proceso se desarrolló únicamente el tema de inducción.

El mundo está en constantemente cambio, de igual forma sucede con los temas relacionados con la administración de personal, cada autor identifica los procesos con el nombre que esté acorde a su filosofía. Cabe mencionar que la inducción también es llamada orientación o introducción.

1.8.1. Proceso de admisión de personas

“Utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse proceso de provisión o suministro de personas”. (5:13)

Este proceso lo conforma la etapa de reclutamiento de personas, donde se expone a través de varios medios de comunicación la existencia de la plaza vacante, también incluye la selección de personas que guía al análisis del candidato idóneo en base a los requerimientos.

1.8.1.1. Proceso de reclutamiento de personas

“Generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos”. (5:95)

El proceso inicia desde que surge una plaza vacante, lo que genera la necesidad de elegir la fuente ideal para atraer a los candidatos según el puesto que se desempeñará, cada puesto posee diferentes características que lo hacen único y no se puede generalizar; por ello se hace uso de la fuente interna y externa, cada una tiene características propias que se mencionan a continuación.

A) Fuentes de reclutamiento de personal

- **Interna**

“Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. (5:95)

Su importancia radica en que a través de esta fuente se ofrece a los colaboradores mejores oportunidades de desarrollo profesional, creando un compromiso hacia la empresa

.

Los medios que se utilizan para este proceso son:

Publicaciones internas

La plaza vacante se informa a través de afiches o carteles en lugares visibles como comedor, oficina, recepción, etc., donde lo puedan ver colaboradores y clientes.

Boletines informativos

Son una herramienta para informar todo tipo de acontecimientos como cumpleaños, vacaciones, logros alcanzados, colaboradores de nuevo ingreso, etc. Las plazas que se desean cubrir se pueden comunicar a través de estos boletines, que se diseñan según las necesidades de la empresa.

Programa de promoción de vacantes

Proceso que se realiza cuando existe una posición vacante y se identifica que hay colaboradores con potencial para cubrirla. La convocatoria puede ser a nivel general, o bien, el gerente de cada departamento o área decide quién de los colaboradores participará.

El reclutamiento interno como todo proceso tiene ventajas y desventajas, las que se mencionan a continuación:

Ventajas:

- “Aprovecha mejor el potencial humano de la organización,
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados,
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización,
- Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental,
- No requiere socialización organizacional de nuevos miembros”. (5:96)

Desventajas:

- “Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas,
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual,
- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización,
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas,
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente”. (5:96)

Este reclutamiento es beneficioso porque se invierte menos tiempo y dinero haciendo los procesos de forma interna, los colaboradores conocen la empresa, únicamente son capacitados en el puesto y el clima laboral se fortalece; la desventaja es la falta de experiencia de los colaboradores porque limitan el crecimiento de la organización y genera un estancamiento que a mediano plazo puede trascender en las operaciones del negocio.

- **Externa**

“Se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos (MRH) fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal”.
(5:95)

Muchas empresas optan por esta fuente porque lo consideran una ventaja competitiva, requieren la atracción de nuevas experiencias y habilidades.

Los medios para este proceso son:

Reclutamiento electrónico

Es el proceso mediante el cual las personas interesadas en aplicar a las plazas vacantes envían su hoja de vida o su currículum vitae de forma digital; también facilita el proceso de selección porque permite aplicar filtros de información.

Contactos y recomendación

Se obtiene a través de la comunicación formal e informal, en la mayoría de casos es de forma verbal porque a la persona o entidad que se solicita, goza de credibilidad y confianza.

Avisos en medios de comunicación

Es un reclutamiento masivo, cuando se requieren varias posiciones con la misma función atrae a muchos candidatos. Los medios pueden ser: radio difusión, televisión nacional, televisión por cable, páginas web, revistas y periódicos.

Bolsa de trabajo

Su función es comunicar las plazas vacantes disponibles en el mercado laboral, en Guatemala existen organismos gubernamentales y privados que se dedican a ubicar y reubicar a las personas al ámbito laboral, para mejorar su nivel de vida.

En el reclutamiento externo también se observan ventajas y desventajas, las cuales se detallan:

Ventajas:

- “Introduce nuevas ideas en la organización: talentos, habilidades y expectativas,
- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades,
- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas,
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones”. (5:98)

Desventajas:

- “Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización,
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños,
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos, lo que representa costos operacionales.
- Es más costoso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno”. (5:98)

B. Solicitud de plaza vacante

Posterior al análisis del reclutamiento, fuentes y medios a utilizar para cubrir las plazas vacantes, se procede a la solicitud de personal o de vacante, “Es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante”. (5:116)

Al realizar la solicitud se requiere que el gerente o encargado de departamento analice el descriptor y el perfil de puesto, con ello se evita la omisión de información.

C. Definición de descriptor del puesto

Enumeración específica de las funciones, jerarquías y responsabilidades, que demanda un puesto de trabajo.

D. Definición Perfil del puesto

“Resumen de los requisitos que debe reunir una persona para cubrir un puesto determinado”. (3:161), con este análisis se identifica si existe cambio de funciones en el puesto que está vacante, para redefinirlo.

Al entregar la solicitud de plaza vacante, la unidad de recursos humanos continúa con el proceso de convocatoria acorde a la plaza, para que llegue al grupo objetivo.

E. Convocatoria

Comunicación de la plaza vacante, donde se informan los requisitos mínimos que los candidatos deben poseer. Existen dos tipos de convocatoria, la interna y externa.

La convocatoria interna se aplica en:

Concursos internos de promoción

Proceso de ascenso al personal con alto potencial, para desarrollar funciones con un alto grado de responsabilidad. Seleccionar a un grupo de colaboradores que cumplan con los requisitos mínimos para ocupar la posición y someterlos al proceso.

Transferidos

Identificar en otras áreas o departamentos a los colaboradores que son los idóneos para ocupar la posición vacante, se genera a través de un análisis profundo que la unidad de recursos humanos y los gerentes involucrados realizan, para seleccionar de forma directa al colaborador.

Ofertas de plazas

Se comunican a nivel general las plazas vacantes, y si los colaboradores llenan los requisitos mínimos, se motiva para que participen en el proceso.

La convocatoria externa se comunica en:

Agencias de reclutamiento

Empresas que ofrecen los servicios de búsqueda de personal, a un determinado costo. Tienen como beneficio la contratación de los colaboradores en menor tiempo. Contratan equipos de trabajo que se dedican a realizar procesos específicos, para contribuir a optimizar los recursos humanos, físicos y financieros.

Jornadas de reclutamiento en otras localidades

Participación en actividades de carácter público, donde se comunican las plazas vacantes a un sector determinado, con el fin de atraer candidatos potenciales. También se informan los beneficios que ofrecen las empresas.

Outsourcing

Contratación de personas que ofrecen sus servicios profesionales a las diferentes organizaciones de forma independiente, no están en planilla y no gozan de los beneficios de la empresa, sin embargo, deben respetar las políticas y lineamientos establecidos. La forma de pago es a través de facturación.

F. Solicitud de empleo

Luego de comunicar la plaza vacante a través de los diferentes medios, se procede a la recepción de solicitud de empleo, instrumento donde los aspirantes indican los conocimientos adquiridos a nivel académico, profesional y experiencia; este documento queda en el expediente de empleados en el archivo de personal o bien en banco de datos, según aplique.

G. Recepción de currículum vitae

En este documento los aspirantes a las plazas vacantes, brindan información personal, con el fin de crear expectativas para participar en el proceso de selección.

“Es un catálogo o portafolio del candidato, y tiene varias secciones: datos personales, objetivos propuestos, experiencia profesional, habilidades y calificaciones profesionales”. (5:98).

H. Costo de reclutamiento

Es un aspecto importante, expone la eficiencia y eficacia de los procesos que se emplean. Toda organización controla los costos de los bienes y servicios a nivel de operación, sin percatarse que existen procesos administrativos que generan gastos ocultos y a veces innecesarios.

Las empresas tienen la obligación de conocer cuál es el costo-beneficio del proceso de reclutamiento, para identificar la rentabilidad del mismo, o bien, para realizar mejoras debido a que se invierte tiempo y dinero en cada etapa.

1.8.1.2. Proceso de selección de personas

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”. (5:111)

La función del proceso de reclutamiento es atraer candidatos, mientras que el proceso de selección consiste en escoger entre candidatos reclutados a quien tenga mayores probabilidades de adaptarse al cargo, así como mantener y desarrollar las competencias laborales requeridas por la empresa.

A. Análisis de currículum vitae

Al iniciar el proceso de selección se realiza esta acción para identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos para ocupar la posición y así incluirlos dentro del proceso.

B. Entrevista preliminar

Se continúa con la entrevista que es un proceso diseñado para obtener y validar información de los candidatos. “Es un diálogo que se sostiene con un propósito y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistado y el entrevistador existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otras formas de comunicación”. (1:18)

Para realizar un proceso de entrevista existen 5 etapas, las que sirven de guía para obtener los resultados deseados.

Preparación de la entrevista

Las entrevistas de selección se deben planificar, el entrevistador tiene que dominar los datos de la posición vacante, el perfil del candidato, conocer la información del aspirante, lo que significa analizar el currículum vitae.

Ambiente

Se refiere al espacio físico, tiene que ser cómodo y con el único fin de entrevistar, sin interrupciones. También es importante el ambiente psicológico, el trato hacia el entrevistado tiene que ser cortés.

Desarrollo de la entrevista

El entrevistador hace preguntas al candidato para obtener información que respalde la toma de decisión, tiene que ser alguien capacitado que analice las respuestas y conductas del aspirante.

Terminación de la entrevista

El entrevistador tiene que brindar al candidato información detallada de la plaza vacante e identificar el momento de finalizar la entrevista.

Evaluación del candidato

En el momento que el candidato se retira, el entrevistador de inmediato analiza los datos recabados anotando la información relevante. Debe tener presente que se entrevistará a otras personas.

Los tipos de entrevistas que existen son:

Entrevista totalmente estandarizada

“Se elabora con guión preestablecido, el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas”. (5:120)

Entrevista estandarizada sólo en las preguntas

“Preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato”. (5:120)

Entrevista dirigida o no estandarizada

“Determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador”. (5:120)

Entrevista no dirigida o no estandarizada

“Totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. También se denomina entrevista exploratoria, informal o no estructurada”. (5:121)

C. Confirmación de datos

Posterior a la entrevista preliminar se realiza la confirmación de datos del candidato, se corrobora la formación académica, experiencia laboral y conducta. Si las referencias son positivas se realizan las pruebas de selección correspondientes, según los requerimientos del puesto o de la empresa.

D. Aplicación de pruebas

Herramientas de apoyo que orientan la toma de decisión, para seleccionar al candidato con potencial. A continuación se mencionan los tipos de pruebas, así como la función de cada una de ellas.

- **Psicológicas**

“Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona”. (5:126)

Miden las aptitudes individuales y diagnostican el potencial a futuro.

- **Conocimiento**

Evalúan el nivel de conocimiento general y específico del aspirante, mide el grado de conocimiento profesional y técnico a nivel teórico.

- **Desempeño o capacidad**

Consiste en muestras de trabajo que miden la habilidad y capacidad que tiene el candidato para desempeñar una tarea, o bien, para utilizar alguna máquina o herramienta.

E. Entrevista de profundidad

Posterior a la confirmación de datos y la aplicación de pruebas se realizan las entrevistas de profundidad, las que son desarrolladas por jefes y gerentes de cada unidad o departamento. El objetivo es identificar y validar que el candidato posea la experiencia requerida.

F. Examen médico

Documento con el cual se verifica que el aspirante cumpla con los requisitos físicos para desempeñar el puesto de trabajo, también para identificar cualquier limitación que se deba considerar por el tipo de responsabilidades que se asignen; como saber si padece de alguna enfermedad transmisible, que incluso el mismo aspirante desconozca.

G. Análisis y decisión final

Se realiza un análisis minucioso de los candidatos que llegan a la etapa final, identificando al que tiene alto potencial en base a los requerimientos del puesto. El proceso se ejecuta de forma transparente, para que la empresa obtenga beneficios en el desempeño de las operaciones.

H. Contratación

Si el candidato finaliza satisfactoriamente el proceso de selección, se procede a la contratación, que significa realizar todas las acciones necesarias para presentar la propuesta laboral al candidato. Si dentro del proceso quedan candidatos con potencial para otras posiciones, sus expedientes deben archivar en el banco de datos para cuando exista una plaza vacante, con ello se contribuye a minimizar los costos en el futuro.

I. Costo de selección

Se debe identificar y definir el costo-beneficio, con el fin de optimizar los recursos disponibles y agregar valor a la empresa.

Para dar seguimiento al colaborador contratado, se definen las actividades que requiere el nuevo puesto de trabajo, para que en el primer día de labores se tenga una visión clara de las responsabilidades y se sienta parte de la empresa.

1.8.2. Proceso de aplicación de personas

Es el segundo proceso de la gestión del talento humano, el cual comprende los temas relacionados con la inducción de personas, el diseño organizacional y diseño de cargos; como la evaluación de desempeño laboral. Para efectos de la investigación, únicamente se abarcará el tema de la inducción de personas en el período de prueba, que es de dos meses, donde a través de actividades programadas se brinda al nuevo colaborador la orientación para iniciar el nuevo puesto de trabajo.

1.8.2.1. Proceso de Inducción de personas

“Es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores y clarificarles su papel y los objetivos”. (5:142)

La inducción busca que el nuevo integrante conozca la información que compete a la organización en general y al puesto de trabajo, que asimile gradualmente las responsabilidades del mismo.

Dentro de las ventajas de diseñar un proceso de inducción eficiente, se mencionan:

- “Reducción de la ansiedad de las personas,
- Reducir la rotación,
- Economizar tiempo,
- Desarrollar expectativas realistas”. (5:158)

A. Inducción general

Fase donde los nuevos colaboradores reciben información de la empresa y departamento a pertenecer, a través de lo siguiente:

- Manual de bienvenida
Giro del negocio, historia de la empresa, misión, visión, objetivos, beneficios, derechos, obligaciones.
- Reglamentos
Políticas de la empresa, políticas de seguridad e higiene.
- Estructura general de la empresa
Organización de la empresa (organigrama).
- Mapa de la empresa
Diseño y recorrido de las instalaciones físicas, contemplando todas la áreas.

B. Inducción específica

En esta fase los nuevos colaboradores conocen el área física de trabajo e identifican cuáles son las responsabilidades del puesto a desempeñar. Los documentos que son de apoyo se mencionan a continuación:

- **Ubicación del cargo**

Conocimiento físico del área de trabajo y departamento.

- **Manual de funciones**

Instrumento que define la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas.

- **Descriptor del puesto**

Enumeración de las funciones y responsabilidades que demanda su puesto.

- **Presentación de los compañeros de trabajo**

Presentación formal de los colaboradores y jefes de todos los departamentos o unidades.

- **Función del puesto**

Identificar y entender la razón principal de la creación del puesto de trabajo.

- **Manual de procedimientos del puesto**

Documento que define las acciones que competen al puesto de trabajo, su característica es orientar la ejecución y obtener siempre el mismo resultado.

Con el presente estudio se identificará si la empresa objeto de investigación, tiene un proceso de inducción que ayude al colaborador en su nuevo ambiente, en las relaciones interpersonales, responsabilidades y que, contribuya a crear una actitud favorable, que motive al empleado a desempeñarse de forma sobresaliente.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL.

Para determinar la situación actual de la empresa en mención, se presenta el análisis de los datos recabados en el trabajo de campo. La investigación se aplica para el tema de tesis “Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de servicios automotrices, ubicada en la ciudad capital”.

2.1. Metodología de la investigación

Con la finalidad de conocer el desarrollo actual de la empresa, se llevó a cabo el método científico con sus tres fases y el método inductivo-inductivo (de lo sencillo a lo complejo y de lo complejo a lo sencillo).

Se aplicaron las tres fases del método científico de la siguiente manera: indagadora; recopilación de información de fuentes primarias, se encuestó a 18 colaboradores y fuentes secundarias (libros de texto), demostrativa; verificación de las hipótesis planteadas a través de los resultados obtenidos a través del proceso de investigación y expositiva; exposición de dichos resultados en el presente documento.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar la información se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1
Técnicas e instrumentos utilizados

Técnica	Instrumento
• Fichaje	• Fichas bibliográficas
• Entrevista	• Guía de entrevista
• Censo	• Cuestionario
• Observación	• Guía de observación

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Las técnicas junto con los instrumentos permitieron el acercamiento de la realidad que está prevaleciendo en la empresa objeto de investigación, facilitaron la recopilación y registro de la información.

Así mismo se utilizaron cuadros estadísticos o de vaciado de datos para concentrar la información cualitativa y cuantitativa recolectada a través del trabajo de campo.

Se utilizó una guía para entrevista, con el objetivo de entrevistar a la encargada de realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción y con ello identificar el desarrollo actual de dichos procesos en relación a la atracción y retención de personal. La guía se realizó de forma dirigida con una metodología de preguntas abiertas y en base a las respuestas se fue dando el hilo conductor de la entrevista, lo que favoreció la recopilación de la información que era de interés para la investigación.

Se hace mención que dentro del organigrama general la encargada de contrataciones ocupa el puesto de asistente administrativa y además de ejecutar estos procesos, se dedica a realizar funciones de otra índole.

Se aplicó la técnica del censo y se pasó un cuestionario a todos los colaboradores de la organización; se inició con el gerente general para determinar la causa de los problemas que se están presentando, éste es un elemento importante ya que además de su puesto administrativo es el propietario de la empresa, por ello se hizo un cuestionario específico, el cual constó de 17 preguntas. De igual forma los jefes de departamento llenaron un cuestionario que contenía 27 preguntas, enfocadas desde el círculo de influencia de cada uno de ellos, para identificar el grado de responsabilidad y compromiso en cada proceso.

Posteriormente se pasó otro cuestionario a los 17 colaboradores que están distribuidos en los departamentos de Administrativo, Ventas y Operaciones. Dicho cuestionario constó de 22 preguntas.

Todos los cuestionarios se diseñaron con el objetivo de conocer a nivel de toda la organización, el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, para obtener información en diferentes vías. Los cuestionarios como instrumentos de investigación, se validaron para detectar errores de comprensión e interpretación de los enunciados, así como definir la estructura lógica de las preguntas.

Se inició con el diseño de la prueba piloto, luego con la comprobación y validación; el cuestionario para colaboradores se validó con el apoyo de tres participantes y el cuestionario de jefes con dos participantes; se detectaron algunas palabras muy técnicas difíciles de entender y se realizaron los cambios necesarios. Cabe mencionar que el cuestionario del gerente general, se validó con el apoyo de dos personas ajenas a la empresa objeto de investigación y de la misma forma se hicieron los ajustes pertinentes.

Con la validación respectiva se logró el diseño del cuestionario definitivo y se le entregó a cada integrante de la organización. Como se pudo observar se entrevistó a la asistente administrativa y se hizo un censo contemplando al gerente general, jefes de departamento y colaboradores; las preguntas de los cuestionarios fueron en un 90% cerradas, con el objetivo de que el participante se familiarizara con la herramienta y al mismo tiempo no se desviara de los temas. Los cuestionarios se llenaron de forma individual, programando varias fechas según disponibilidad.

Por último se utilizó la guía de observación que se desarrolló para validar y verificar la existencia de elementos importantes para el buen funcionamiento de la organización, así como para realizar un comparativo de la información recopilada a través de todos los colaboradores en sus respectivos niveles jerárquicos. La misma se hizo de forma directa donde se observaron los fenómenos de forma personal por el investigador y de forma indirecta donde únicamente se corroboró información existente.

La guía estuvo orientada a conocer la filosofía empresarial de la compañía, los objetivos, la estructura organizacional, procesos administrativos, procesos operacionales, con el fin de tomar en cuenta cada detalle que ocasione la desvinculación de los colaboradores. Con los datos obtenidos se realizaron las gráficas respectivas y a través de ellas se culminó el análisis final de la situación actual de la empresa.

2.2. Antecedentes de la empresa

La empresa objeto de investigación inició operaciones en Guatemala en el año 2010, se encuentra ubicada en 8ª. avenida 9-80 Zona 19, Colonia La Florida. El giro del negocio es el servicio automotriz, proporcionando a su vez los servicios de reparación de: frenos, tren delantero, escapes, radiadores y clutch; en el año

2013, como estrategia de crecimiento implementó la venta de repuestos y el servicio a domicilio, debido a la competencia del mercado.

Con base a información proporcionada por la empresa objeto de investigación, se da a conocer la misión y sus elementos, así como los objetivos, estructura organizacional y servicios que la identifican.

2.2.1. Misión

“Somos una empresa que presta servicio automotriz rápido, que cuenta con personal experimentado en los diferentes servicios que se ofrecen, utilizando repuestos y materia prima de calidad para satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales que disponen de automóvil, así como de clientes que posean taller de mecánica para vehículos”.

Dentro de la misión están inmersos dos elementos que forman parte fundamental para que la misma cumpla su función, éstos se presentan a continuación:

2.2.1.1. Visión

“Proporcionar apoyo y asistencia técnica de calidad y excelencia, a través de la mejora continua, para consolidarnos como el centro de servicios de preferencia y mejor elección para nuestros clientes e intermediarios actuales y potenciales, logrando con ello un crecimiento sostenido en la participación del mercado”.

2.2.1.2. Valores

A continuación se describen los valores actuales y que la empresa respeta como pilares dentro de sus operaciones. Estos fueron extraídos del manual de recursos humanos.

a. Ética en el trabajo

El personal actuará y realizará sus labores con la conducta necesaria y el buen comportamiento para llevar a cabo sus actividades laborales sin percances.

b. Respeto a los compañeros de trabajo y clientes de la empresa

Los colaboradores serán tolerantes, corteses y atentos con los compañeros de trabajo y los clientes que visiten la empresa para realizar el servicio necesario.

c. Responsabilidad laboral

Los trabajadores realizarán su trabajo con empeño, compromiso, seriedad, calidad y eficiencia, para mejorar el servicio automotriz.

d. Trabajo en equipo

El personal se apoyará y ayudará en el trabajo logrando con ello mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y por ende la prestación del servicio será rápido y eficaz.

e. Puntualidad en los horarios establecidos y en la entrega del vehículo

Los colaboradores cumplirán con el horario de entrada, salida y hora de almuerzo establecido dentro de la empresa, así mismo, con el tiempo de entrega del vehículo, con ello se logrará que el personal realice sus labores con rapidez, cumpliendo con el propósito que la empresa desea alcanzar.

f. Calidad en la prestación del servicio y los repuestos a utilizar

El servicio que se prestará en la empresa así como el repuesto que se utilizará será de calidad, con ello se respalda el trabajo que se realiza al vehículo y el cliente estará satisfecho con el servicio que se brindará.

g) Lealtad hacia la empresa

Se logrará que los colaboradores sean honrados y legales con las funciones y actividades de la empresa.

h) Honestidad en las labores

El personal de la empresa se comportará y actuará con honradez y perseverancia en la consecución de las metas que se les establezca y por lo tanto mejorarán las actividades laborales de la empresa y el servicio que se prestará.

2.2.2. Objetivos

Seguidamente se detallan los objetivos de la empresa, tanto el general como los específicos, los cuales cubren un período del año 2013 al año 2018.

2.2.2.1. Objetivo general

Optimizar el funcionamiento de la empresa en los aspectos de servicio y atención al cliente, por medio de la mejora continua para lograr con ello el desarrollo y crecimiento de la misma en el mercado, en un período de cinco años, a partir del año 2013.

2.2.2.2. Objetivos específicos

a. Crear identidad, consecución de objetivos, trabajo en equipo y unidad, entre el capital humano y la empresa a partir de enero del año 2013.

b. Optimizar el servicio automotriz que se proporciona en la empresa, a partir de enero del año 2013.

c. Mejorar las relaciones interpersonales entre los clientes, colaboradores y la empresa a partir de enero 2013.

d. Aumentar la cartera de clientes de la empresa en un 10% anualmente, a partir del mes de enero del año 2013.

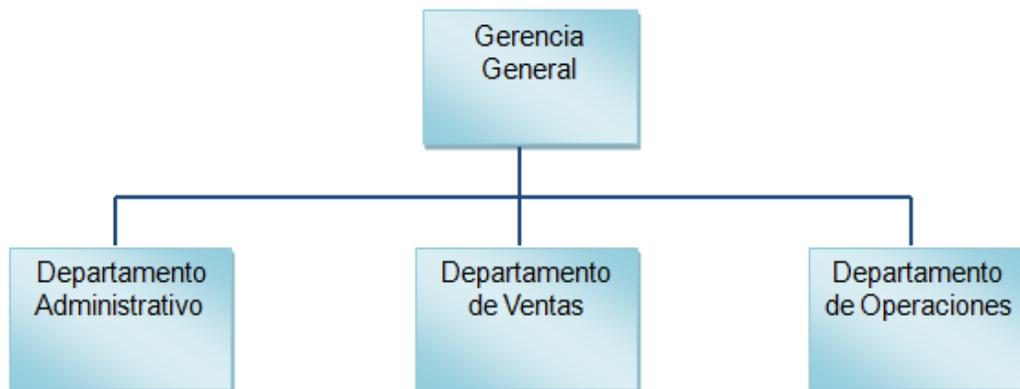
e. Aumentar las ventas en un 10% anualmente.

Los objetivos fueron establecidos por el gerente general con base a un estudio de mercado realizado por ellos en el año 2013, analizando la competencia y las ventas de la empresa.

2.2.3. Estructura organizacional

A continuación se presenta el organigrama general con el que cuenta la empresa objeto de investigación:

Esquema No. 3
Organigrama General
Empresa de servicios automotrices, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Empresa objeto de investigación. Año 2015.

Como se observa la empresa está comprendida por cuatro departamentos, de los cuales tres de ellos están bajo la autoridad de la gerencia general.

Así mismo en el siguiente cuadro se enumeran los puestos de trabajo y la cantidad de colaboradores que existen, lo cual se obtuvo a través del cuestionario realizado al gerente general.

Cuadro No. 2
Cantidad de colaboradores, empresa objeto de investigación

#	Puesto de trabajo	No. Colaboradores actuales	Cantidad de plazas
1	Gerente General	1	1
2	Jefe Administrativo	1	1
3	Jefe de Ventas	1	1
4	Jefe de Operaciones	2	2
5	Asistente	1	1
6	Contador	1	1
7	Vendedor	1	2
8	Mensajero	1	1
9	Mecánico de frenos	1	2
10	Mecánico de tren delantero	2	2
11	Mecánico en clutch	1	2
12	Mecánico en radiadores	0	1
13	Mecánico en escapes	1	1
14	Técnico en torno	1	2
15	Técnico en clutch	1	1
16	Técnico en frenos	1	1
17	Ayudante en frenos	1	1
18	Ayudante en clutch	0	1
	Total de colaboradores	18	24

Fuente: elaboración propia, con base al cuestionario realizado al gerente general. Año 2015.

Se puede observar que en el departamento de operaciones existen dos jefes, cada uno tiene un grupo de personas a cargo con diferentes funciones. Para que una empresa tenga una estructura adecuada únicamente debe tener un jefe por departamento, con ello la línea de autoridad es directa y no crea confusión entre los integrantes de una empresa y/o departamento, ni se duplican funciones; por las razones antes mencionadas, en el capítulo III de esta investigación se recomendará una nueva estructura.

Cabe mencionar que hay seis plazas vacantes que están en proceso de contratación, una pertenece al departamento de ventas y las otras cinco al departamento de operaciones, para hacer un total de 24 colaboradores como se indicó en el plan de investigación; la contratación de personal que no cumple con el perfil de puesto hace que se tenga problemas internos ya que las funciones de las áreas no se desarrollan de forma eficiente y eficaz, lo que se refleja en los procesos operacionales que son la cara al cliente.

2.2.4. Servicios prestados

Dentro de los servicios automotrices que la empresa ofrece a sus clientes, se pueden mencionar: servicio de frenos, clutch, tren delantero, escapes y radiadores, así como el servicio a domicilio; estos se describen a continuación:

a. Servicio de frenos

Se realiza cambio de pastillas, torneado de discos y tambores, empastado de fricciones, cambio de empaques de frenos, cambio y mantenimiento de bomba central y auxiliar de frenos y graduación de frenos.

b. Servicio de clutch

Se llevan a cabo las actividades de rectificación de volante y canasta, empastado de disco, cambio y mantenimiento de bomba central y auxiliar de clutch.

c. Servicio de tren delantero

Se realiza cambio de puntas de cremallera, cabezales, rotulas, bushines de muleta, cojinetes y amortiguadores, mantenimiento y cambio de puntas de flecha.

d. Servicio de escapes y radiadores

Se llevan a cabo las actividades de reparación de boquillas de escape, cambio de línea completa, instalación de silenciadores, detonadores, catalizadores, limpieza y mantenimiento de radiadores, fabricación de tanques, soldadura y fabricación de radiadores nuevos.

e. Servicio a domicilio

Reparación de vehículos fuera de las instalaciones físicas de la empresa, se coordina con el cliente el lugar apropiado y se analiza el estado del vehículo para realizar un diagnóstico.

Se hace la observación que también cuentan con la venta de repuestos, los cuales se pueden comprar en las instalaciones o pedirlos con envío a domicilio.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el proceso administrativo únicamente las fases de planeación, organización e integración, considerando que se relacionan directamente con el tema de investigación planteado. A continuación se desarrolla.

2.2.5. Análisis de la información institucional de la filosofía organizacional (misión, visión, valores), objetivos y estructura.

Se estableció que la misión de la empresa objeto de investigación está conformada por los elementos básicos que dan a conocer la razón de ser de la misma, es clara, comprensible e indica lo que hace la empresa. Los elementos

que la complementan son parte fundamental de la misma, la visión hace mención hacia dónde se quiere llegar, siendo esta entendible y desafiante. De igual forma se analizaron los valores, en los que se contempla al capital humano, clientes, servicio y compromiso hacia la organización; los valores están acordes a las creencias del gerente general; también se identificó que por el tipo de negocio la redacción de los valores es sencilla.

Los cinco objetivos establecidos para el año 2013 al 2018 son alcanzables y realizables, siendo únicamente medibles dos objetivos; cada uno se definió abarcando a los clientes, colaboradores, servicios, ventas y ganancias. Los objetivos identificados son una fortaleza para la organización, porque orientan las acciones para alcanzar las metas y al mismo tiempo se tiene claro lo que se persigue.

Dentro del análisis de la planeación también se identificó que las metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas, reglas y tácticas no son aplicadas de forma general, al momento en que surge la necesidad estas son determinadas.

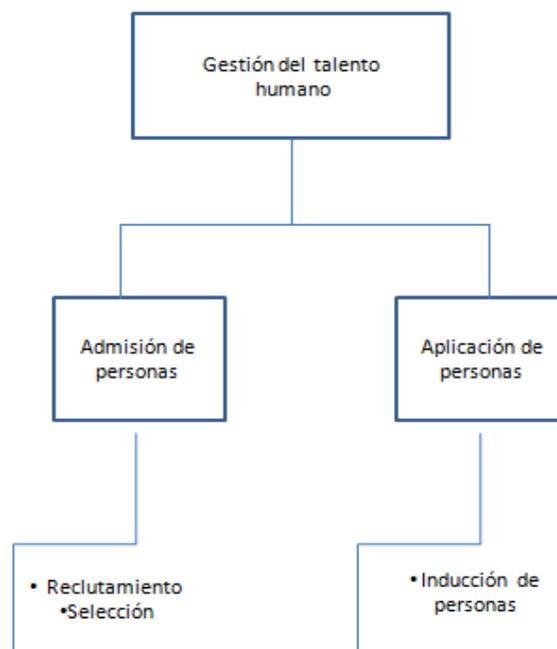
Así mismo se estableció que la estructura organizacional actual no es óptima, considerando que el departamento de operaciones cuenta con dos jefes; aunque estos tienen definidos los equipos de trabajo, se identificó tomando como muestra un proceso, que esto ocasiona la falta de responsabilidad en las funciones delegadas, la línea de autoridad no es respetada, existe duplicidad de procesos y desinterés en las actividades operacionales tanto en jefes como en colaboradores, lo que conlleva a un desequilibrio en el compromiso hacia los resultados. La información fue proporcionada por los jefes de operaciones quienes son los que tienen que solucionar este tipo de inconvenientes.

Al párrafo anterior se suma la carencia de manuales administrativos y descriptor del puesto, instrumentos que direccionan todas las actividades que cada colaborador debe ejecutar; posteriormente se volverán a mencionar.

2.3. Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación, realizados a los integrantes de la empresa objeto de investigación. Cabe mencionar que para este análisis únicamente se utilizaron los dos primeros elementos de la gestión del talento humano, admisión y aplicación de personas hasta el tema de inducción.

Esquema No. 4 Procesos de la gestión del talento humano aplicados a la empresa objeto de investigación



Fuente: elaboración propia con base en el libro Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Año 2002.

Para la recopilación se crearon dos secciones, con el fin de obtener la información de diferentes puntos de vista y así realizar un análisis congruente. Para una mejor comprensión, a continuación se detallan:

Cuadro No. 3
Secciones para análisis de información

TEMA	SECCIÓN 1	SECCIÓN 2
Reclutamiento Selección e Inducción	Gerente general Jefes de departamento Asistente administrativa	Colaboradores (toda persona que no es propietaria de la empresa)
Guía de observación		

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Sección 1:

Esta sección está comprendida por la información proporcionada por el gerente general, jefes de unidades y asistente administrativa; quienes a su vez forman parte en la ejecución de los procesos objeto de investigación.

Sección 2:

Conformada por todos los colaboradores, quienes son los clientes internos de los tres procesos administrativos analizados. Se hace mención que dentro de la sección 1 los jefes y la asistente administrativa fueron tomados en cuenta como ejecutores de los procesos; así mismo en la sección 2, los jefes y la asistente administrativa fueron encuestados desde el punto de vista de colaboradores, tomando en cuenta que también juegan ese rol dentro de la organización. A la única persona que se excluye de esta sección es al gerente general.

Cada sección también fue comparada con la información recabada a través de la guía de observación, para no omitir ningún elemento importante para establecer el diagnóstico situacional.

2.3.1. Resultados obtenidos a través del cuestionario realizado al gerente general, jefes de departamento y la entrevista a la asistente administrativa (sección 1):

Dentro de las bases de la empresa, se identificó que la misma cuenta con filosofía empresarial la que incluye misión y sus elementos (visión, valores), así también con objetivos. La forma en que se dan a conocer es cuando el empleado inicia labores, en donde cada jefe brinda la información el primer día.

También se tiene una estructura organizacional la que se refleja de forma gráfica en un organigrama general actualizado en el año 2013, sin embargo no se tiene organigrama específico. Los ejecutivos indicaron que todo el personal conoce la estructura jerárquica sobre la que se desarrolla la organización, que por ser pequeña identifican a los compañeros y jefes.

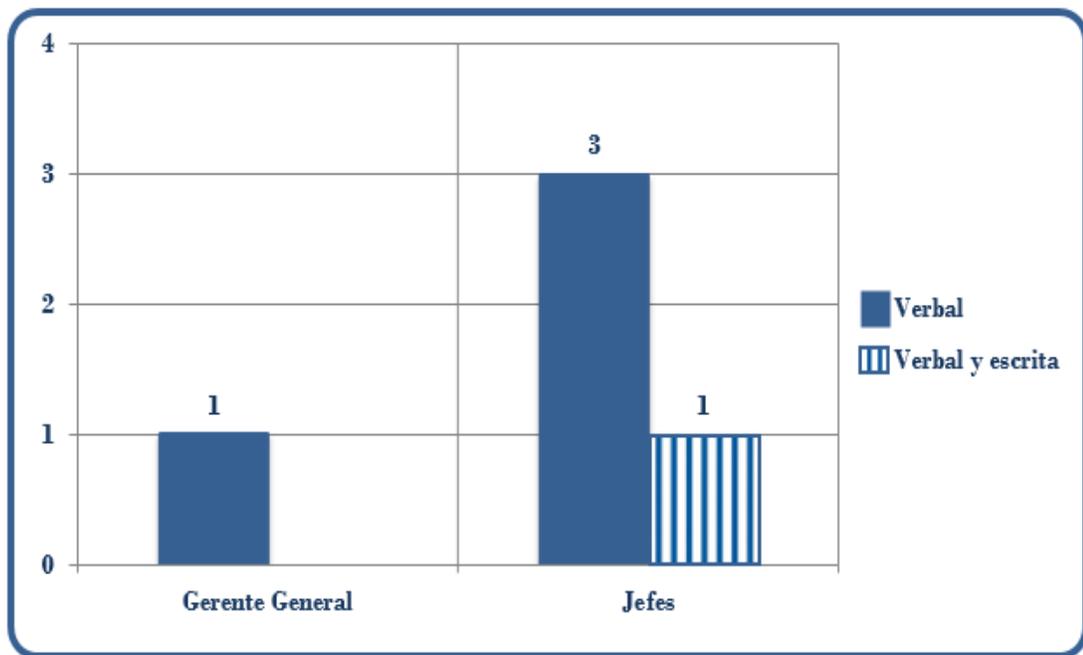
La filosofía empresarial, objetivos y organigrama, no se encuentran visibles a los colaboradores y clientes respectivamente; esto es una desventaja para la organización porque se desconoce lo que la empresa es, hacia donde quiere llegar, cómo lo quiere alcanzar y sobre qué bases desea trabajar, no crea compromiso ni lealtad al grupo deseado.

Dentro de los procesos objeto de investigación, se obtuvo la siguiente información:

A. Reclutamiento

En el proceso de reclutamiento se estableció que actualmente no existe un proceso formal de solicitud de plaza vacante. A continuación se da a conocer de forma gráfica la información recabada:

Gráfica No. 1
Medio a través del cual se realiza la solicitud de plaza vacante



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

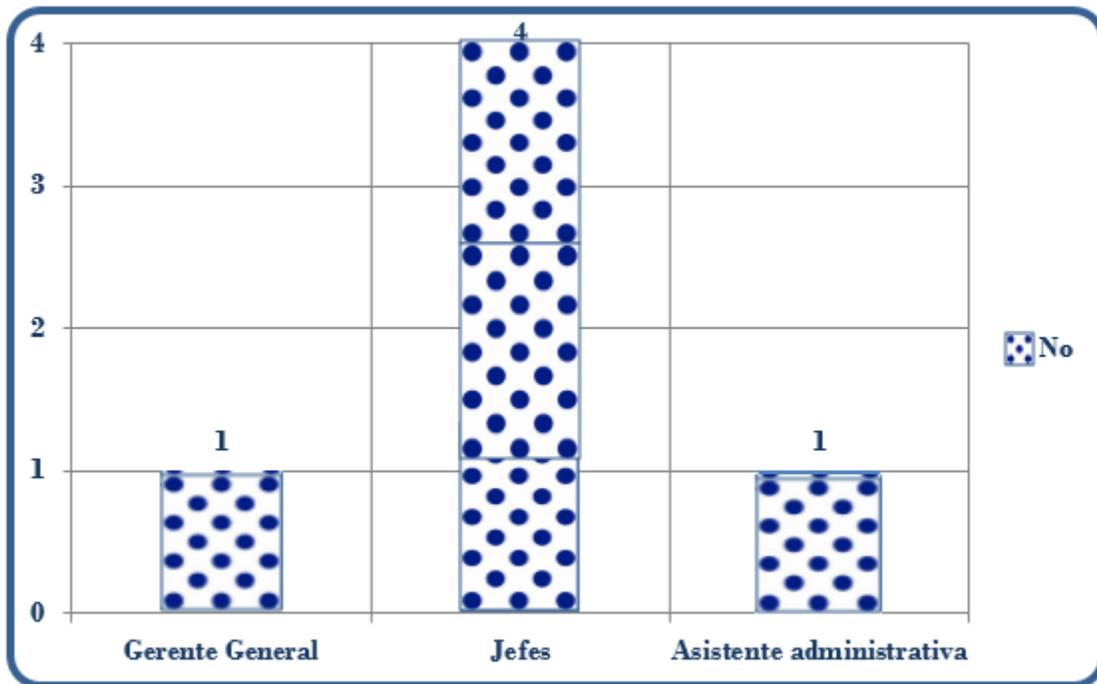
Como se observa, las solicitudes se realizan de forma verbal, verbal y escrita, estableciendo que ningún ejecutivo lo hace de forma escrita en su totalidad; en su mayoría de veces el gerente general y los jefes lo hacen de forma verbal a excepción de un jefe que lo hace rara vez por escrito, la asistente administrativa confirmó que en efecto uno de los jefes eventualmente lo hace así pero no existe un formato estandarizado ni específico.

Para realizar la búsqueda de candidatos, se le informa de la plaza vacante a la asistente administrativa de forma directa y ella inicia el proceso, no hay intervención del jefe administrativo, este se dedica de lleno a las actividades contables.

La falta de un formato estandarizado para solicitud de vacante, ocasiona que los requisitos mínimos que se proporcionan al área de contrataciones no sean suficientes, el gerente general y los jefes conocen en un 100% las funciones de cada puesto de trabajo, sin embargo no se ha considerado que la persona que realiza el proceso es administrativa y además conoce a nivel general cada departamento. De igual forma al no existir un documento por escrito, ningún ejecutivo se hace responsable del proceso de reclutamiento.

Gráfica No. 2

Existencia de perfil y descriptor por cada puesto de trabajo

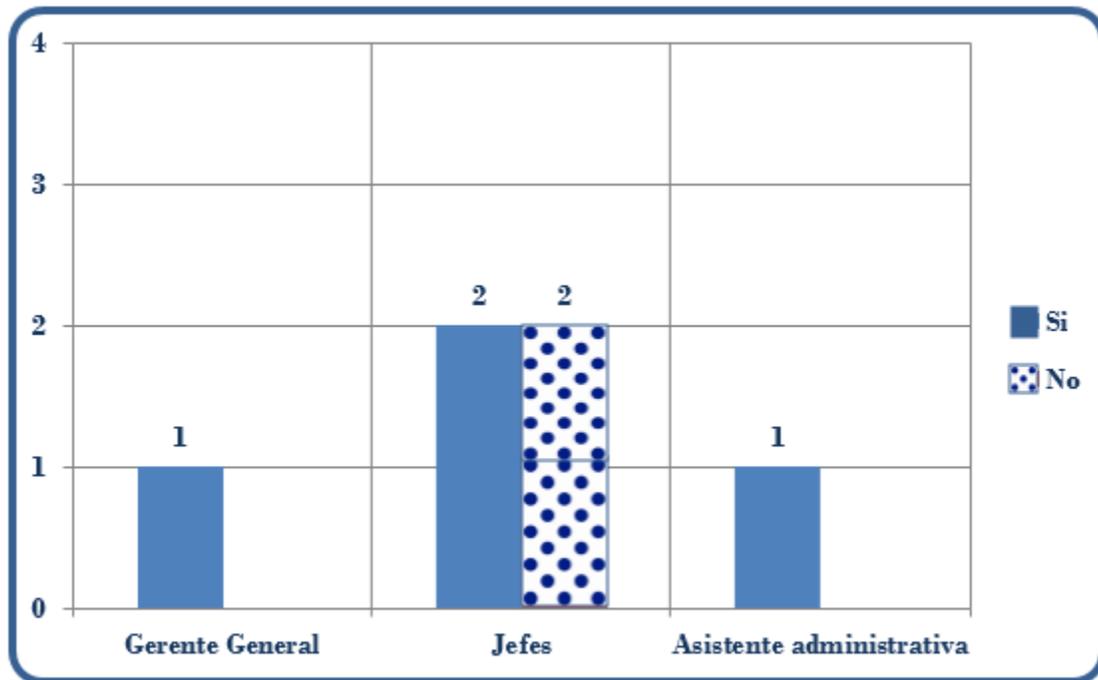


Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

En la gráfica anterior se refleja que no existe perfil y descriptor del puesto, documentos que brindan la información general y específica para llenar la solicitud de personal; debido al tipo de trabajo y nivel socioeconómico de la mayoría de los colaboradores el gerente general no lo ha considerado necesario, el mayor énfasis es en el trabajo práctico.

Gráfica No. 3

Conocimiento del proceso de divulgación de las plazas vacantes



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

Se detectó que el gerente general, la asistente administrativa y dos jefes si saben cómo se dan a conocer las plazas, quedando dos jefes que lo ignoran, lo que refleja falta de interés por contratar a la mayor brevedad posible a la persona idónea.

Para comunicar las plazas vacantes, la asistente administrativa comunica de forma verbal a los colaboradores de los diferentes departamentos para que refieran a amigos o conocidos, así mismo indica de forma general cual es la posición. Este proceso de divulgación ha sido el que han adoptado a la fecha, lo que afecta en el tiempo de atracción de candidatos porque la asistente administrativa no obtiene el apoyo inmediato de los compañeros.

Se observó que el proceso de reclutamiento es débil, debido a que ningún ejecutivo se hace responsable del mismo, iniciando con el jefe administrativo quien es el que debe dirigir las actividades y a la fecha no lo hace. Se detectó que a la asistente administrativa no se le da la importancia que requiere el puesto, por tal razón no hay compromiso por parte de altos mandos hacia el proceso.

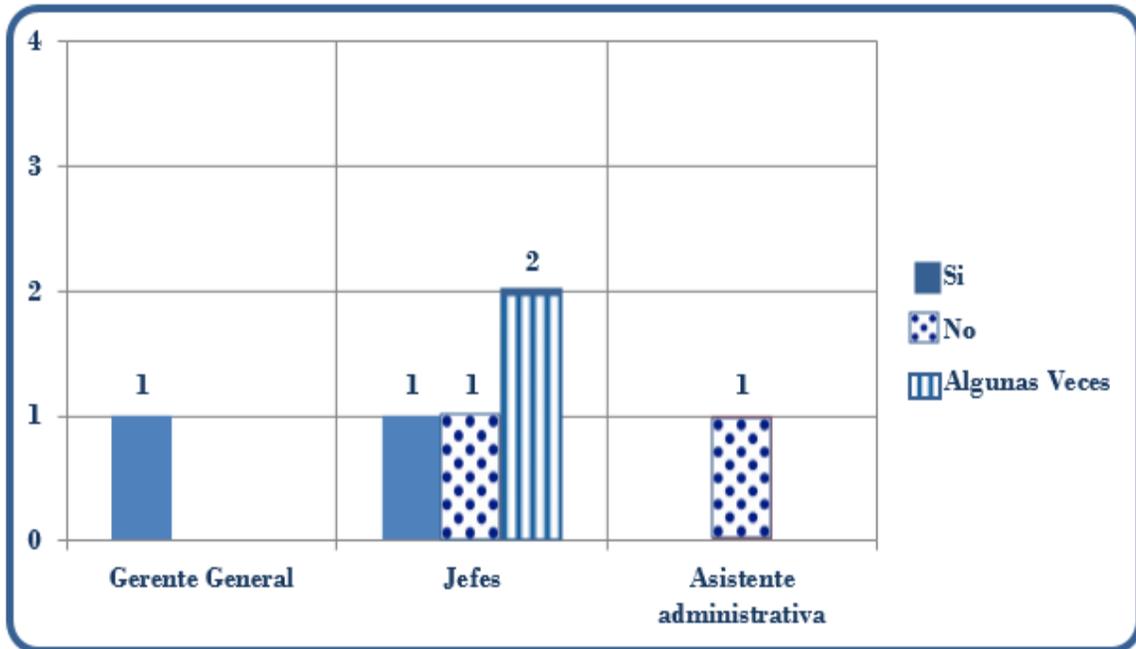
B. Selección:

El proceso de selección inicia cuando los amigos o conocidos de los mismos colaboradores se acercan a la empresa con el interés de obtener la plaza. La asistente administrativa le avisa al jefe de departamento o al gerente general para que ellos de una vez entrevisten a los candidatos, si la persona es aceptada se programa medio día de prueba a nivel práctico en el área vacante, al finalizar el examen si el resultado fue satisfactorio se le indica al candidato de una vez o bien se le informa que se le hará una llamada telefónica.

Otra forma de avisarle al candidato es con el compañero que lo refirió, lo que en condiciones normales no se considera profesional, porque desde el inicio el nuevo colaborador percibe el trabajo como informal.

:

Gráfica No. 4
Realización del proceso de entrevista



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

Se estableció que el gerente general es la persona que entrevista, en algunas ocasiones lo hacen los jefes y cuando lo hacen sólo cuentan con un candidato, esto es perjudicial para los procesos operacionales debido a que no se hace el análisis necesario sobre las habilidades y capacidades del participante y no existe competitividad con otros candidatos.

Cuando se da el caso en que el jefe realiza la entrevista, este informa verbalmente al gerente general sobre los resultados para la respectiva autorización de contratación; se identificó que los jefes forman parte importante en la toma de decisión de contratación ya que el gerente general confía en el criterio de ellos, el inconveniente es que no siempre son involucrados; así mismo

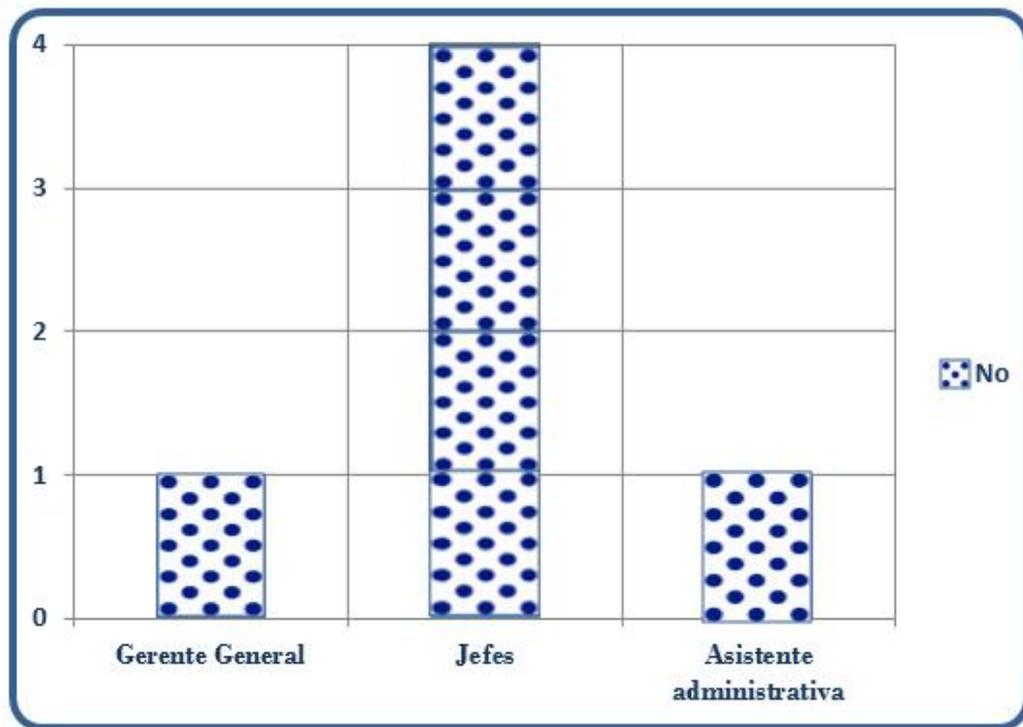
la asistente administrativa se entera que la persona fue contratada cuando se presenta el primer día de labores, lo que refleja la inexistencia de controles internos. Se identificó que en un 95% de casos se elige a la primera o única persona que llega al proceso, debido a la premura por cubrir la vacante.

Las contrataciones se llevan mucho tiempo y aparte de esta situación los colaboradores en su mayoría no duran más de 2 meses; lo que ocasiona problemas internos. Se hace referencia que el gerente general manifestó que no lleva registro de la rotación de personal, desconoce la forma de hacerlo y por tal razón no brindó información para hacer el cálculo.

En la actualidad no hay expediente de candidatos, no se llena solicitud de empleo, no se solicitan cartas laborales, cartas personales, exámenes médicos, ni referencias laborales; aunque si por iniciativa el candidato lleva algún documento se le recibe; De la misma forma sucede cuando es contratado, rara vez se le pide fotocopia de Documento Personal de Identificación (DPI) y se observó que no existe archivo físico ni digital de expedientes de empleados.

Gráfica No. 5

Identificación de los costos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

Se identificó que no se tiene control en lo relacionado a los costos que conllevan los procesos de reclutamiento, selección e inducción, los ejecutivos y la asistente administrativa informaron que nunca se han dado a la tarea de identificarlos y analizarlos, no están conscientes de la magnitud de los mismos.

Los involucrados no tienen el conocimiento técnico para llevar el control de los costos, así mismo no se cuenta con las herramientas necesarias debido a que el gerente general considera confidencial la información salarial.

C. Inducción

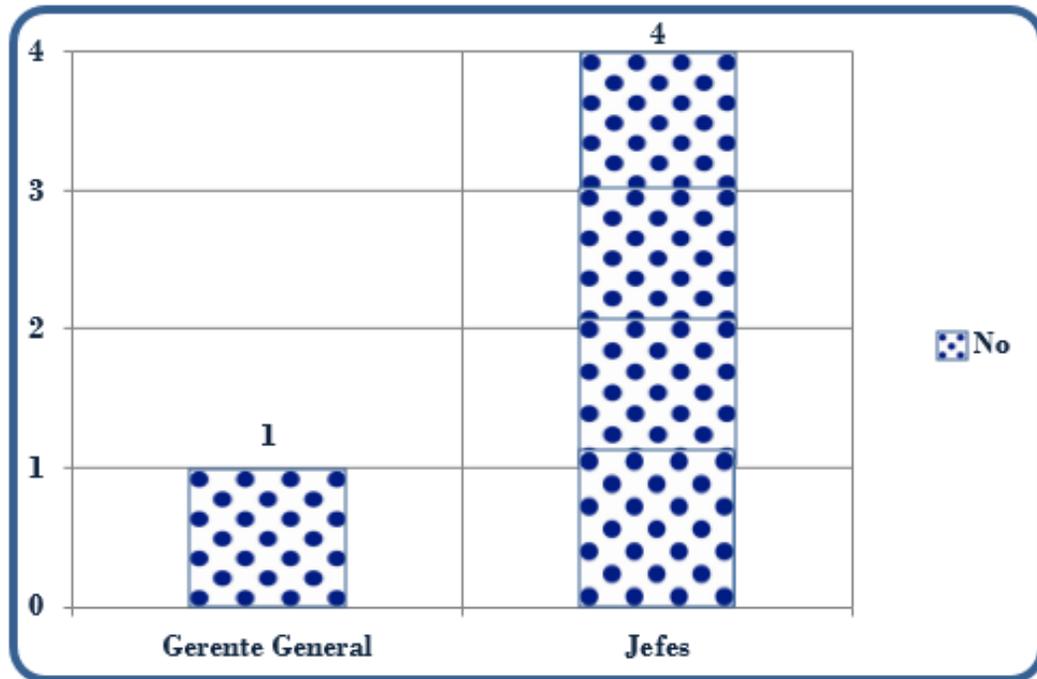
Al llegar el primer día de labores del nuevo colaborador, se le da la bienvenida por parte del jefe inmediato, quien a su vez le brinda información general de la organización; ésta se da de forma verbal sin un documento de guía, solamente se confía en la memoria del jefe para no omitir algún dato.

Se detectó que en algunos casos también se delega la actividad a un compañero de trabajo, lo cual se considera positivo porque el nuevo colaborador se siente con más confianza, pero se debe estar seguro que la persona elegida para brindar la información tenga la capacidad y habilidad suficiente, debido a que el primer día es de suma importancia para crear compromiso hacia el colaborador, es la carta de presentación. Así mismo se le habla sobre las funciones y atribuciones del puesto que ocupará, se le presenta al compañero que lo guiará y orientará en los procesos operacionales.

Posterior a lo mencionado el jefe inmediato evalúa el desempeño del nuevo colaborador durante el período de prueba que es de dos meses y lo hace a través de la observación; no se cuenta con parámetros que evalúen la experiencia profesional, formación académica, conducta, relaciones interpersonales, competencias laborales, etc.; seguidamente el jefe toma la decisión de confirmar a la persona elegida para ocupar la posición e informa al gerente general de forma directa, la asistente administrativa no es informada y así mismo ella no le da seguimiento.

Gráfica No. 6

Desempeño eficiente de los colaboradores en el período de prueba



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

En la gráfica anterior se observa que el desempeño de los colaboradores en el período de prueba no cubre las necesidades del puesto, sin embargo no se toman las medidas pertinentes ya que se prefiere confirmar a la persona.

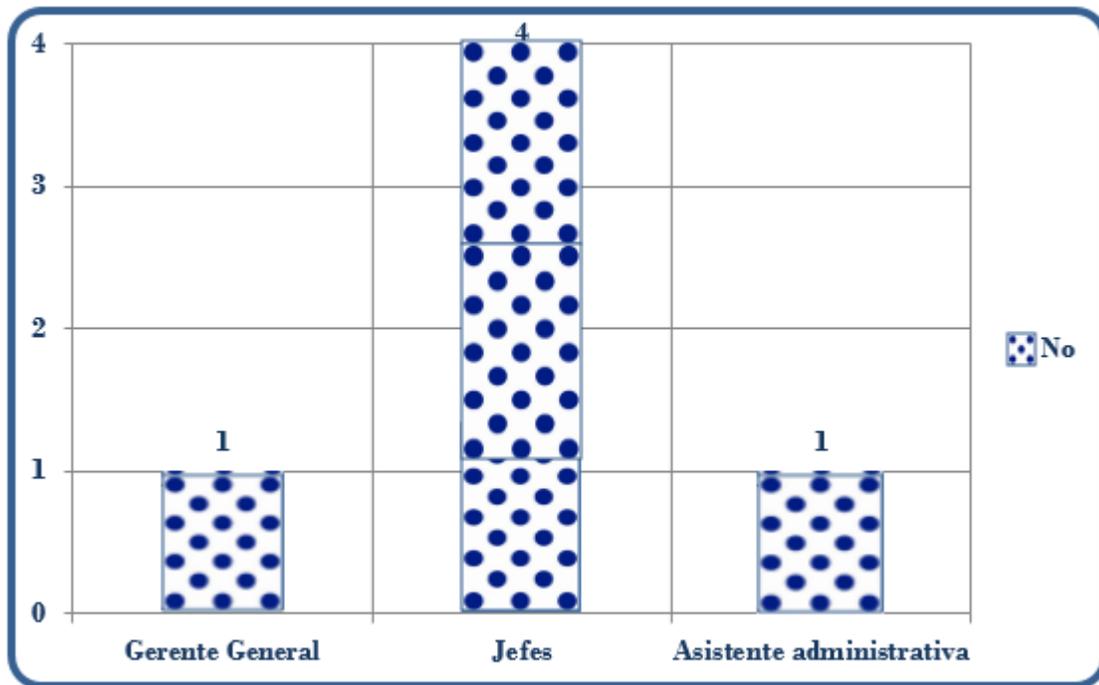
En el proceso de evaluación de desempeño sólo hay participación del jefe de departamento, no es analizado por otros ejecutivos, ni se da a conocer a la asistente administrativa para seguimiento. Para informar al colaborador sobre la confirmación en la posición, el jefe inmediato le indica verbalmente en algún momento del día, no hay un proceso formal, en el caso de no ser confirmado se le informa al finalizar el día.

En relación a las atribuciones que les corresponden a los colaboradores, los jefes indicaron que desde el inicio de labores se aseguran que todos las conozcan y las desarrollen de la forma adecuada; a la fecha se han respetado los procesos operacionales actuales.

Dentro de este proceso también se pudo observar que la empresa tiene reglamentos internos, los mismos fueron solicitados para su respectivo estudio sin embargo el gerente general no lo autorizo.

Gráfica No. 7

Existencia de manuales de funciones y procedimientos del puesto



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

Al realizar el análisis de los procesos que desarrolla la empresa objeto de investigación, se estableció que existen procesos definidos en todos los departamentos, pero no se cuenta con información por escrito lo que se refleja en la carencia de manuales de funciones y manuales de procedimientos del puesto.

El gerente general y los jefes indicaron que no se ha tenido la necesidad de documentar los procesos, todo se realiza con base a la práctica y por el tipo de negocio le ha dado resultados favorables a la organización, como se muestra en la gráfica anterior.

Dentro del análisis final de la inducción, se identificó que durante el período de prueba los colaboradores son trasladados a otras posiciones en y hacia otros departamentos, debido a la falta de personal el gerente general ordena los cambios que consideran pertinentes; el jefe de departamento no tiene toma de decisión en estos traslados únicamente acata las órdenes superiores aun sabiendo que le ocasiona inconvenientes.

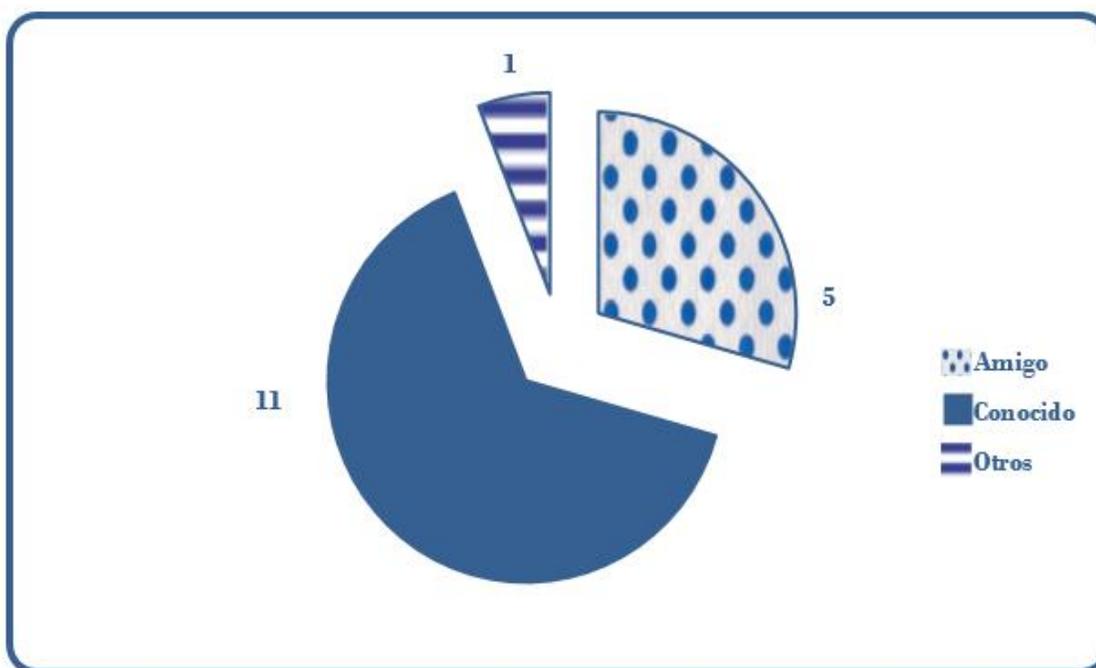
Así mismo se detectó que el gerente general, los jefes y la asistente administrativa no realizan un proceso de reclutamiento, selección e inducción uniforme; con cada candidato o plaza vacante se desarrollan diferentes actividades y la participación de los ejecutivos no es constante, así mismo se identificó que no existen formatos ni guías que orienten y estandaricen los procesos objetos de investigación.

2.3.2. Resultados obtenidos a través del cuestionario realizado a los colaboradores (Sección 2):

A. Reclutamiento

Gráfica 8

Medio a través del cual se conoció la plaza vacante

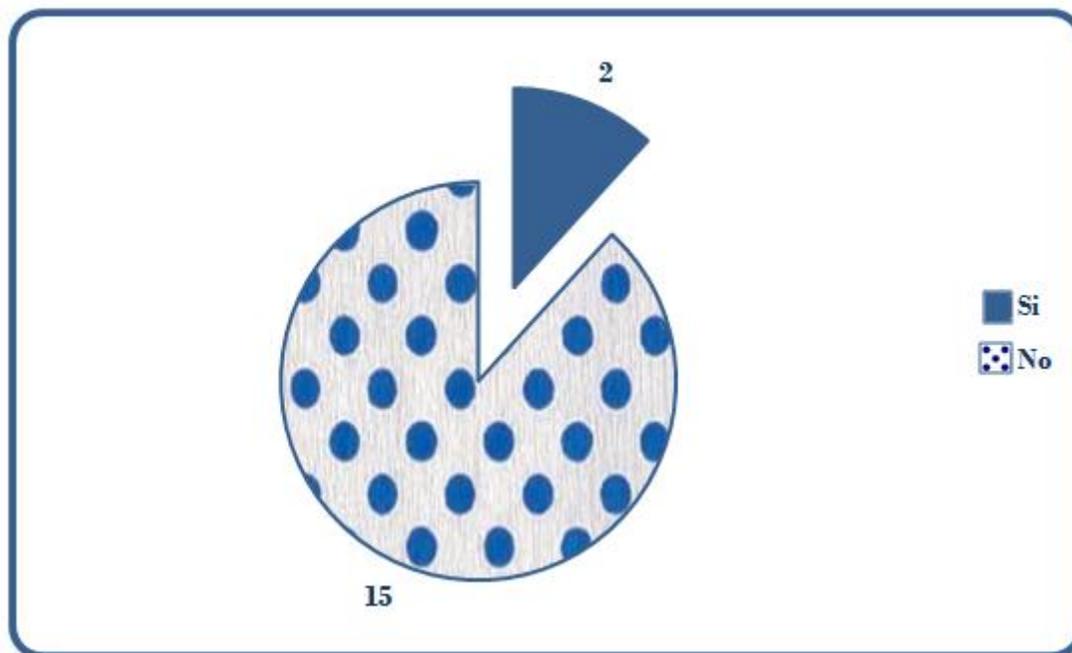


Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

En este análisis se identificó que de los 17 colaboradores; 16 indicaron que la forma en que se enteraron de las plazas vacantes fue a través de amigos y conocidos, algunos trabajaban en la empresa y otros fueron por medio de terceras personas. Esta información hace conexión con la brindada por el gerente general, jefes y asistente administrativa, quienes pertenecen a la sección 1 del análisis de datos.

Gráfica 9

Conocimiento de los requisitos mínimos al momento de aplicar a la plaza vacante



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

Así mismo al aplicar a la plaza vacante 15 colaboradores indicaron que no conocían los requisitos mínimos, únicamente les informaron de su existencia y se presentaron con la asistente administrativa; con el análisis de la sección 1 se identificó que así es como funciona la convocatoria de la plaza, lo que se verificó es que la asistente administrativa brinda los requisitos de la vacante con la información general que ella posee.

Los colaboradores aun sin conocer los requisitos aplicaron con la esperanza de ser contratados y en los casos que no cumplían el perfil, hicieron el compromiso de aprender el trabajo durante el desarrollo de los procesos a la mayor brevedad posible.

B. Selección

En esta etapa de la investigación se identificó que los candidatos no fueron seleccionados formalmente, fueron tomados en cuenta para participar por el interés que manifestaron al presentarse a la empresa, no existió una convocatoria oficial para la atracción por consiguiente no hubo documentación previa; posterior a ello se determinó que de los 17 colaboradores 15 fueron entrevistados una sola vez y los restantes fueron entrevistados dos veces, unos por el gerente general y otros por el jefe de departamento, siendo esta información la misma que proporcionaron los integrantes de la sección 1; ya que ellos mencionaron que los jefes no siempre participan en esta etapa.

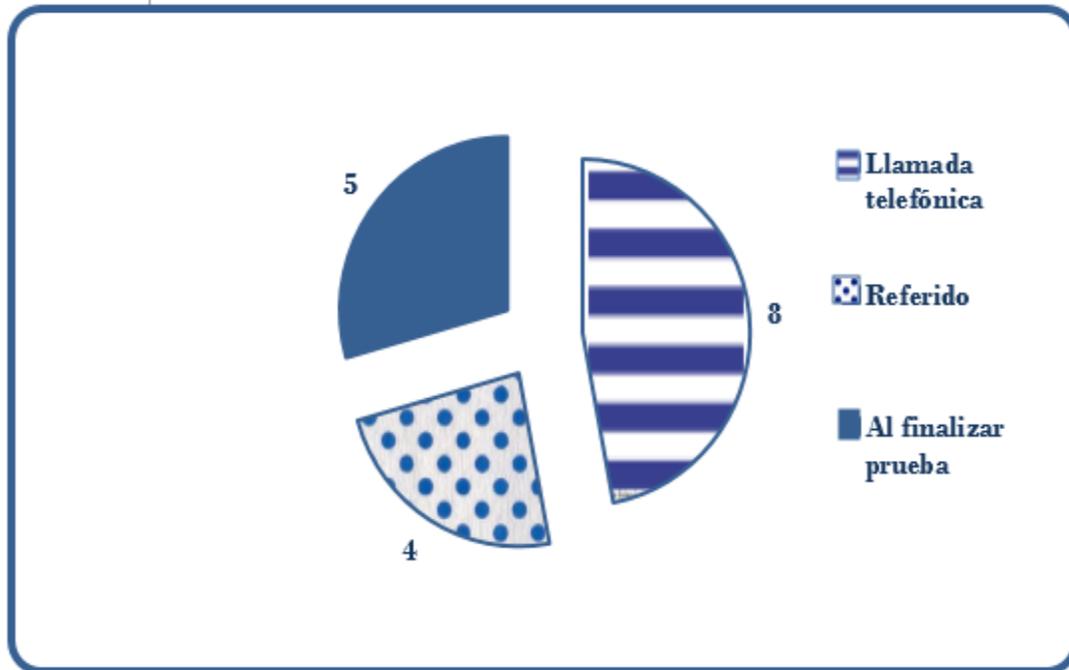
Luego de pasar por la entrevista los colaboradores hicieron medio día de prueba, 12 de ellos indicaron haberla realizado en el área de trabajo, mientras que 5 colaboradores indicaron no haberla hecho.

Con base a la información recabada por ambas secciones, se identificó que no se realizan las pruebas prácticas a todos por igual, esto afecta de forma directa las operaciones de la empresa porque se contrata a la persona y no hay seguridad si desempeñará de forma eficiente las funciones del puesto y al mismo tiempo se puede crear un ambiente de favoritismo ante los demás colaboradores.

En relación al proceso de contratación, algunos colaboradores manifestaron que se quedaron trabajando de una vez, lo que quiere decir que los contrataron al finalizar la prueba; otros recibieron una llamada telefónica y a la minoría les informó el compañero que los refirió.

Gráfica 10

Medio de comunicación para confirmar la contratación



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

En la gráfica anterior se pueden observar los diferentes medios que la empresa objeto de investigación utiliza para notificar a los candidatos que ellos fueron los elegidos para ocupar la posición vacante, siendo la llamada telefónica el que más se utiliza.

Con base a las respuestas de las sección de ejecutivos y colaboradores, se identificó que el tiempo que duran las contrataciones a partir de la primera cita está en un promedio de 15 días y más; también se estableció que los colaboradores no llenan solicitud de empleo, no entregan documentos laborales, personales, y que no les solicitan examen médico.

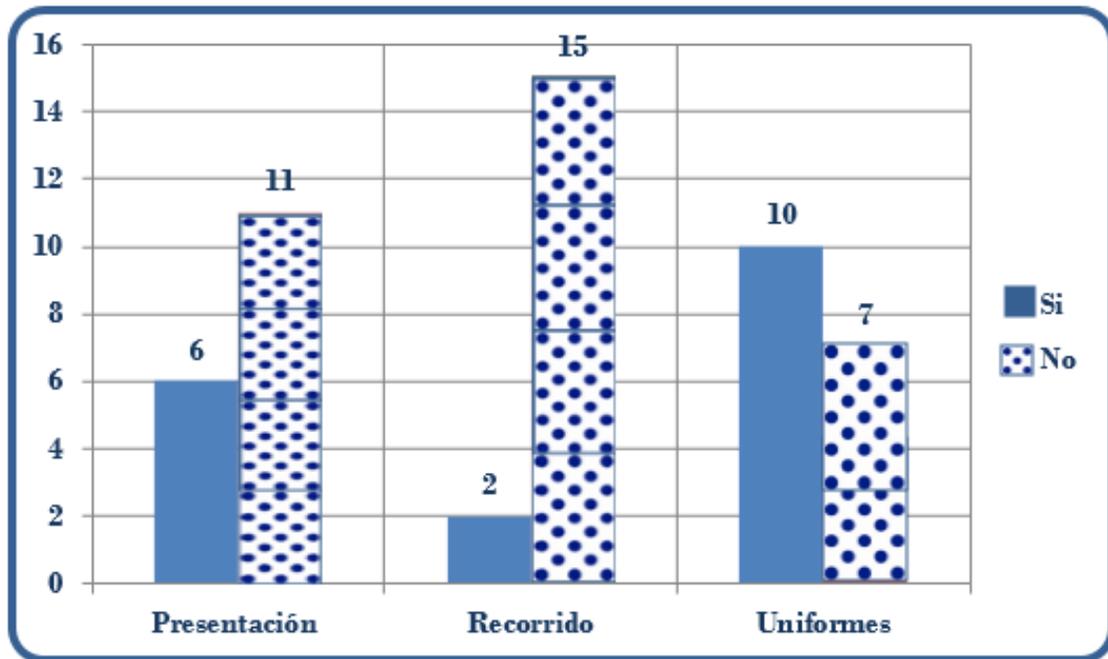
C. Inducción

En este análisis se identificó que el primer día de labores los colaboradores recibieron información general de la empresa, brindada según disponibilidad de los involucrados en el proceso, siendo el jefe inmediato, gerente general, asistente administrativa o compañero de trabajo; esta actividad no tiene lineamientos establecidos porque la información proporcionada por la sección 1, indica que el jefe inmediato o compañero de trabajo son las únicas personas que lo realizan. Así también se determinó que no existe documento físico ni digital del manual de bienvenida que contenga la historia de la empresa, misión (visión y objetivos), beneficios, derechos y obligaciones.

Se pudo establecer que no hay estandarización en los elementos de bienvenida que deben transmitirse cuando se inicia la relación laboral, no se tiene claro cuáles deberían ser; con base a esta información se hizo un listado de elementos considerados relevantes para que cada colaborador manifestara si alguno de ellos le fue mencionado el primer día de trabajo, el resultado fue que el 45% recibió alguna información y el resto ninguna debido a que la actividad se deja a criterio o memoria de la persona responsable ya que no existe una guía que oriente cada elemento evitando la omisión de información de importancia. Para conocer los elementos y obtener un mejor entendimiento de los resultados, se realizó un cuadro que puede visualizarse en el área de anexos.

A través del análisis de la fundamentación estratégica se determinó que la misión no cumple con lo establecido porque no cuenta con personal experimentado que respalde la misma, de igual forma sucede con la visión y los valores, cada uno es parte fundamental pero sin la intervención de los colaboradores queda sin efecto. En general la información brindada en la bienvenida no generan un valor agregado a la empresa, cada colaborador es recibido de diferente forma sin darle la importancia debida.

Gráfica 11
Presentación de compañeros, recorrido por instalaciones y entrega de uniformes



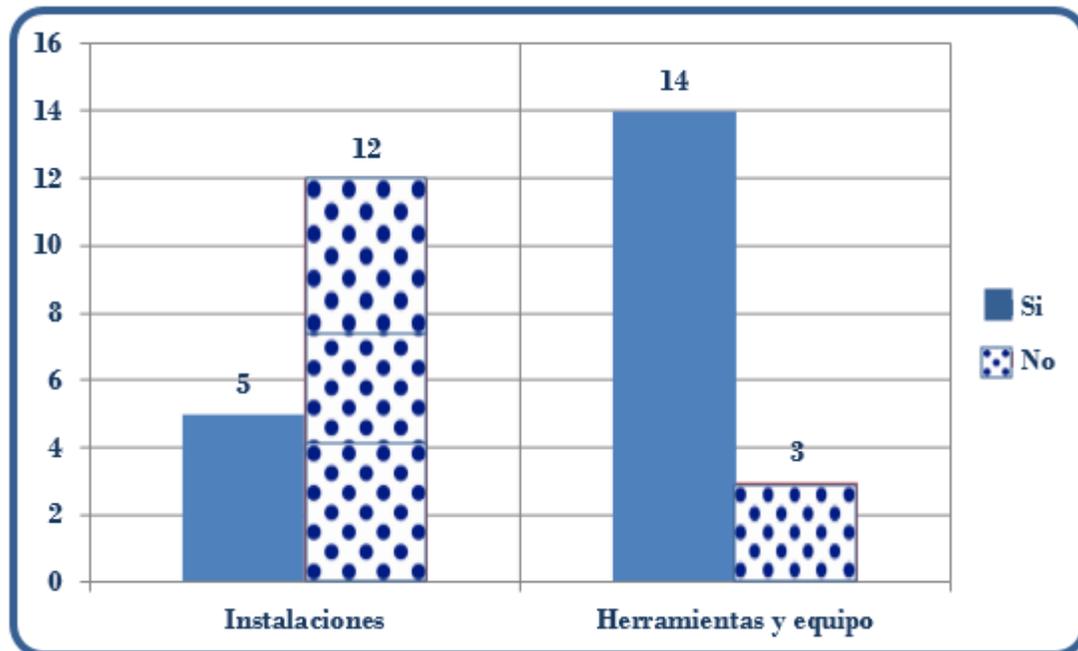
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

También se detectó que dentro de la bienvenida, se hace una presentación con los compañeros, recorrido por las instalaciones y entrega de uniformes, lo cual se refleja en la gráfica anterior.

Se puede observar que ninguna actividad se ha realizado con el 100% de colaboradores, siendo el recorrido por instalaciones el que tiene menos aplicación, seguido de la presentación de los compañeros de trabajo.

Gráfica 12

Inducción del uso adecuado de instalaciones, herramientas y equipo de trabajo



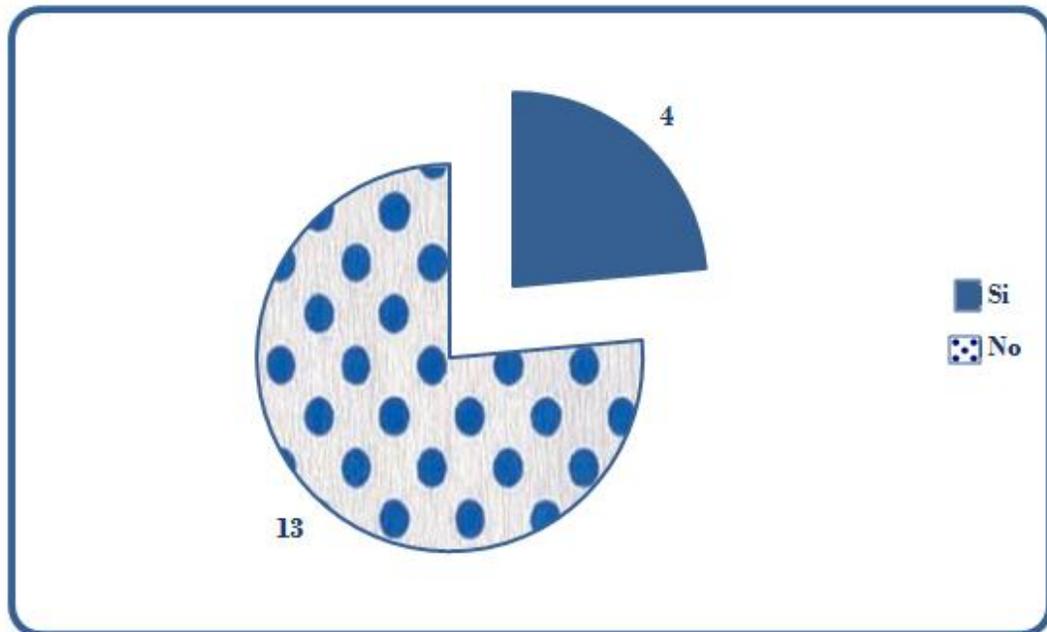
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

En la inducción en el puesto existe inconsistencia al momento de desarrollar las actividades del uso adecuado de las instalaciones, herramientas y equipo de trabajo. En la gráfica se observa que de los 17 colaboradores, 12 no fueron instruidos para hacer el mejor uso de las instalaciones; así mismo a 14 si se les brindó la información del uso de herramientas y equipo, determinando que al igual que otros elementos estos no se comunican a todos los colaboradores.

También se estableció que al iniciar en el puesto de trabajo, no se hace entrega a los colaboradores de documentos físicos ni digitales del manual de funciones y descriptor del puesto debido a que no existen, y por tal razón la inducción del puesto se realiza de forma práctica.

Gráfica 13

Traslado a otra posición durante el período de prueba (2 meses)



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

En la gráfica anterior se expone el resultado de los colaboradores que manifestaron que fueron trasladados a otra posición en el período de prueba; debido a ello el 50% de los colaboradores manifestaron no tener claras las atribuciones del puesto, ya que las funciones de la persona trasladada son distribuidas en otras posiciones lo que genera un cambio de responsabilidades en las posiciones involucradas; esta última información es también la que proporcionaron los ejecutivos en su respectivo cuestionario.

Los colaboradores indicaron que normalmente quien les informa del traslado es el gerente general, y que al jefe solo se le avisa del cambio sin ser tomado en cuenta para la toma de decisión.

Dentro de la inducción en el puesto de trabajo, se identificó que en un 75% de veces se asigna a un compañero a cada colaborador de nuevo ingreso, para que lo oriente en las funciones y atribuciones del puesto a desempeñar, el otro 25% trabaja cada día con diferentes personas.

En el período de prueba se detectó que pocos colaboradores identifican cuando el gerente o jefes les hablan sobre el desempeño, la mayoría percibe la retroalimentación como algo rutinario, no con la importancia que tiene.

2.3.3. Análisis general

Posterior al análisis de la información recabada, se detectó que la empresa objeto de investigación si tiene procesos para la atracción y retención del personal, la limitante es que toda actividad se hace informalmente y las acciones que se realizan son mínimas. En el proceso de reclutamiento no se optimizan, ni se utilizan las herramientas necesarias acordes al tipo de negocio limitando la atracción de candidatos potenciales, de igual forma se detectó que dentro del proceso de selección ninguna persona involucrada identifica su rol dentro del proceso, no existe descripciones de puestos que detallen los características del ocupante y por ello se toman decisiones de elección de personal por criterio no por fundamento, lo que se refleja en la contratación de personas que no llenan el perfil.

Al iniciar labores, los nuevos colaboradores obtienen información general de la empresa e información específica del puesto, sin embargo no es igual para todos, ésta varía en relación a la persona que da la bienvenida lo que provoca dificultad en la adaptación del personal.

En el período de prueba que es de dos meses, no se brinda en la mayoría de casos la retroalimentación del desempeño y cuando se hace no es percibida formalmente porque no se desarrolla en un ambiente apropiado.

Se identificó que no existen controles internos que direccionen cada etapa de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, así mismo no hay compromiso por parte de todos los involucrados para la ejecución.

En relación a lo mencionado, se comprueba la hipótesis No. 1 planteada al inicio de la investigación: La aplicación de un proceso informal de reclutamiento, selección e inducción, es lo que ha provocado que la empresa objeto de investigación no tenga personal idóneo para desarrollar las funciones asignadas a los puestos de trabajo.

Con base a lo anterior se elabora y propone el proceso de reclutamiento, selección e inducción eficiente para la empresa objeto de investigación, el que tiene como fin la contratación del personal idóneo en el puesto idóneo, brindar información de la empresa y del puesto de trabajo a todos los colaboradores por igual, asegurar el desempeño eficiente de los nuevos integrantes en el período de prueba, así como identificar los costos para llevar el control de los procesos.

La propuesta será diseñada en el capítulo III de este documento.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

En esta propuesta se dan a conocer las acciones que son necesarias, para que la empresa objeto de investigación asegure la atracción y retención del personal idóneo.

3.1. Justificación

Las personas y organizaciones están relacionadas entre sí, no pueden subsistir una sin la otra; debido a ello se considera al reclutamiento como el paso más importante para atraer a los mejores candidatos para ocupar las posiciones vacantes que surgen en las instituciones, lo que depende en gran medida de diseñar un proceso estandarizado que se adapte a las necesidades del negocio y que al mismo tiempo sea respetado por todos los involucrados.

Dentro de la empresa objeto de investigación, quienes son los responsables de la atracción de personal son el gerente general, jefes de departamento y asistente administrativa, teniendo como limitante que desconocen la forma apropiada de convocar y seleccionar, debido a esto se han realizado contrataciones que no cumplen con el perfil deseado, lo que repercute en el desarrollo deficiente de los procesos operacionales durante el período de prueba.

En la etapa de la retención del personal, la inducción no tiene un orden lógico de actividades y responsabilidades, no se da a conocer de forma clara la información de la empresa y del puesto, no se tienen herramientas administrativas que beneficien el proceso.

En el desempeño laboral durante el período de prueba, no se tiene parámetros que guíen la evaluación de forma objetiva y la manera en que se comunica es informal, no agrega valor al proceso.

Debido a que la problemática actual afecta directamente en la rentabilidad del negocio, es preciso el desarrollo del proceso de reclutamiento, selección e inducción de forma técnica, con ello se aseguran procesos lógicos y eficientes para identificar las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia de los futuros colaboradores.

Para el desarrollo fue trascendental iniciar con el análisis de la situación actual de la empresa objeto de investigación, se evaluaron las acciones que se realizan en cada uno de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, para plantear las que mejor se adapten al giro del negocio; al finalizar se procedió a la elaboración del plan de acción, tomando en cuenta cada una de las actividades para que se ejecuten de forma eficiente.

Como parte del aporte que se hace, se presenta una propuesta de la estructura para la implementación del manual de funciones y manual de procedimientos junto con su respectivo plan de acción; así mismo se exponen las mejoras para enriquecer la actual filosofía empresarial específicamente los elementos de visión, valores y estructura organizacional, a continuación se hace la presentación de los mismos.

3.2. Filosofía empresarial

➤ Misión actual

“Somos una empresa que presta servicio automotriz rápido, que cuenta con personal experimentado en los diferentes servicios que se ofrecen, utilizando repuestos y materia prima de calidad para satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales que disponen de automóvil, así como de clientes que posean taller de mecánica para vehículos”.

La misión que actualmente tiene la empresa cumple con los aspectos básicos y menciona su objetivo esencial, por ello no se hace ningún cambio. Sin embargo al ser analizados los elementos de la misión, se identificó la necesidad de realizar cambios sustanciales que constituyen mejoras para la organización, los cuales se detallan:

➤ Visión propuesta

“Ser la mejor empresa de servicio automotriz, que garantice a nuestros clientes un servicio de calidad y excelencia”

➤ Valores propuestos:

Los valores con los que cuenta la empresa objeto de investigación fueron analizados y con base a ello se efectuó una reestructuración, se definieron en menor cantidad con el fin de facilitar la comprensión de los mismos.

A continuación se detallan los valores que se proponen los cuales conservan su esencia en comparación con los actuales.

- ✓ Responsabilidad
Brindar al cliente interno (colaboradores) y externo (clientes) productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

- ✓ Cooperación
Brindar y recibir entre colaboradores: información, experiencias, conocimientos, etc., manteniendo una relación positiva entre compañeros de trabajo en cada actividad a realizar en beneficio común.

- ✓ Respeto
Ofrecer un trato cortés a todas las personas con las que se tenga contacto, valorando su etnia, género, costumbres, religión, etc.

- ✓ Honestidad
Actuar de forma transparente ante cualquier situación, conducirse con sinceridad y confianza.

Los valores propuestos están basados en hacer el trabajo de forma eficiente, promueven el compañerismo y el servicio al cliente sin discriminación, así como el actuar con conciencia ante cualquier situación.

3.3. Estructura organizacional

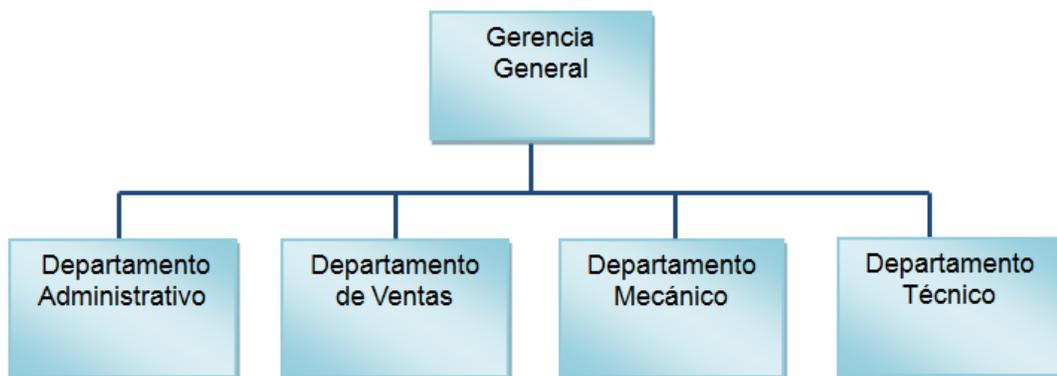
Para que la empresa objeto de investigación logre el cumplimiento de sus objetivos, se propone un organigrama general adaptado a las necesidades de estructura.

En el capítulo II se identificó que la empresa tiene dos jefes en el departamento de operaciones, por lo que se hace la división del mismo en dos departamentos llamados: departamento mecánico y departamento técnico, con ello la organización tiene claras las funciones de cada área, evitando así la duplicidad

de tareas, carga de trabajo, evasión de autoridad, conflicto, etc., tanto en jefes como en colaboradores. Se hace la observación que la estructura de los subalternos no sufrió cambios, cada jefe se quedó con el mismo equipo de trabajo.

Con ello se pretende que cada jefe tenga oficialmente su propio personal y que respete la jerarquía que le compete, si las actividades requieren del apoyo de otras áreas o departamentos se debe solicitar bajo la estructura establecida.

Esquema No. 5 **Organigrama general propuesto**



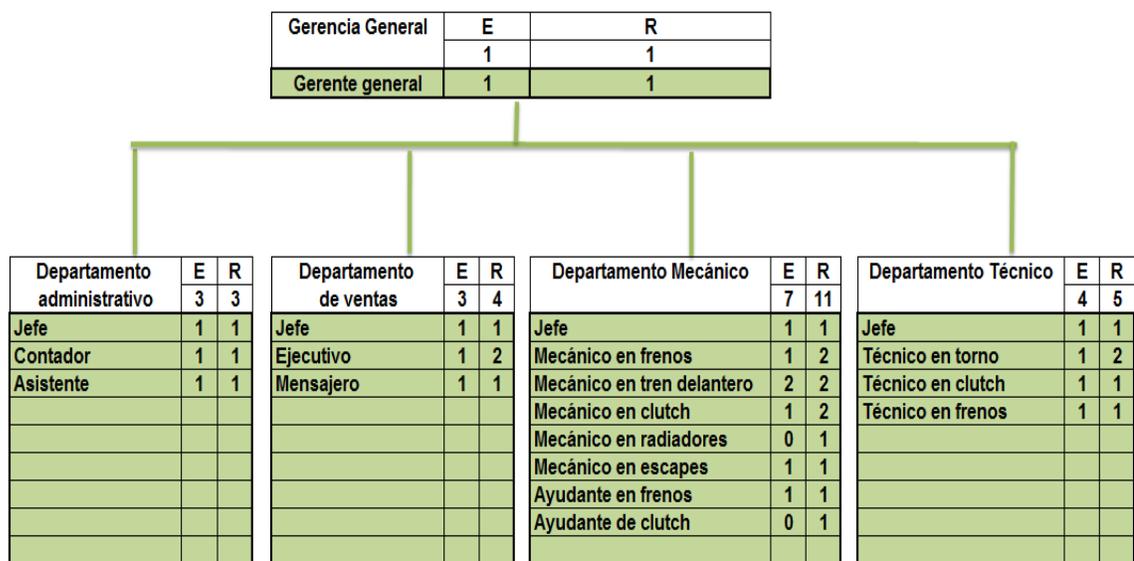
Fuente: elaboración propia. Año 2015.

El organigrama propuesto está bajo la estructura lineal, por ser una empresa en desarrollo la relación entre superiores y subordinados es cercana y las decisiones se deben tomar de forma rápida. La autoridad está centrada en una sola persona que es el Gerente general, y los jefes de departamento junto con el equipo de trabajo deben acatar las decisiones tomadas por él.

Así mismo se propone un organigrama nominal que refleje el total de posiciones por departamento, identificando con facilidad las que se encuentran vacantes con

el fin de darle seguimiento a los procesos relacionados con las contrataciones de personal o bien para la toma de decisión de traslados o ascensos. En la siguiente gráfica se presenta el organigrama nominal propuesto para la empresa, el cual respeta la estructura lineal actual:

Esquema No. 6 Organigrama nominal propuesto



E = existente **R** = requerido

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Para que el personal se considere parte de la empresa, se coloca tanto la filosofía empresarial como la estructura organizacional en el comedor de empleados, con ello todos los integrantes pueden observarla y comprometerse día a día. Así también es importante colocarlo en la sala de espera para que los clientes conozcan las bases sobre las que trabaja la empresa, lo que crea una buena imagen y los hace ser competitivos en el mercado.

3.4. Propuesta proceso de reclutamiento, selección e inducción, para el personal de una empresa de servicios automotrices, ubicada en la ciudad capital.

La propuesta que se presenta a continuación consta de tres procesos los cuales son independientes entre sí y a su vez guardan un orden lógico de desarrollo, esto quiere decir que no se puede anteponer un proceso, se debe respetar el que continua; así mismo cada uno contiene al inicio una introducción, objetivos, un diagrama de flujo que contribuye a su comprensión gráfica, posteriormente se desarrolla paso a paso cada actividad para su eficiente ejecución y por último se presentan los diseños y ejemplos de los formatos a aplicar.

Objetivo general

Elaborar el proceso de reclutamiento, selección e inducción que se adapte a las necesidades del giro del negocio, para asegurar la contratación del personal idóneo a través de la estandarización y eficiente aplicación, en un período de seis meses a partir de la implementación.

Objetivos específicos

- Identificar el tipo de reclutamiento, las fuentes y medios que la empresa objeto de investigación pueda aplicar con base a los recursos económicos disponibles, para atraer aspirantes con el perfil requerido y así contar con una alta participación logrando un proceso competitivo, en un período de tres meses a partir de la fecha de implementación.

- Establecer las acciones y lineamientos del proceso de selección, para elegir a los candidatos con el mejor perfil para desempeñar el trabajo que le será asignado, en un período de cuatro meses a partir de la fecha de implementación.

- Diseñar un proceso de inducción para dar la bienvenida a los nuevos colaboradores a nivel organizacional y de puesto de forma estructurada, en un período de cuatro meses a partir de la fecha de implementación.
- Identificar las competencias laborales que más se adapten a la filosofía empresarial, para evaluar el desempeño en el período de prueba de forma objetiva, en un período de cuatro meses a partir de la fecha de implementación.

La propuesta tiene como contenido general, el proceso de reclutamiento, selección e inducción, costo del proceso, desempeño en el período de prueba y una estructura para la elaboración de manuales administrativos.

3.4.1. Proceso de reclutamiento

Contenido

Introducción

Diagrama de flujo del proceso solicitud de vacante y reclutamiento de personal

Desarrollo

- Solicitud de plaza vacante
- Reclutamiento
 - Interno
 - Externo
- Solicitud de empleo
- Recepción de currículum vitae

Diseño de formatos

Ejemplo de llenado de formatos

Diseño de medios

Introducción

El proceso de reclutamiento surge con la necesidad de cubrir una plaza vacante, por ello es necesario que se inicie con el llenado de la solicitud de personal y al ser entregada de forma oficial, se analizan y determinan las acciones que la darán a conocer; el presente manual se desarrolla en base a las necesidades de la empresa objeto de investigación, con el fin de atraer a las personas con el perfil requerido según la posición e incluirlos dentro del proceso de selección evitando el uso de recursos innecesarios.

A continuación se presenta un diagrama de flujo que contiene todas las actividades que conlleva el proceso, así mismo se establece el nombre de los responsables de cada etapa, se hace la observación que se respeta a las personas y puestos actuales, aunque se hace una recomendación al final de la investigación.

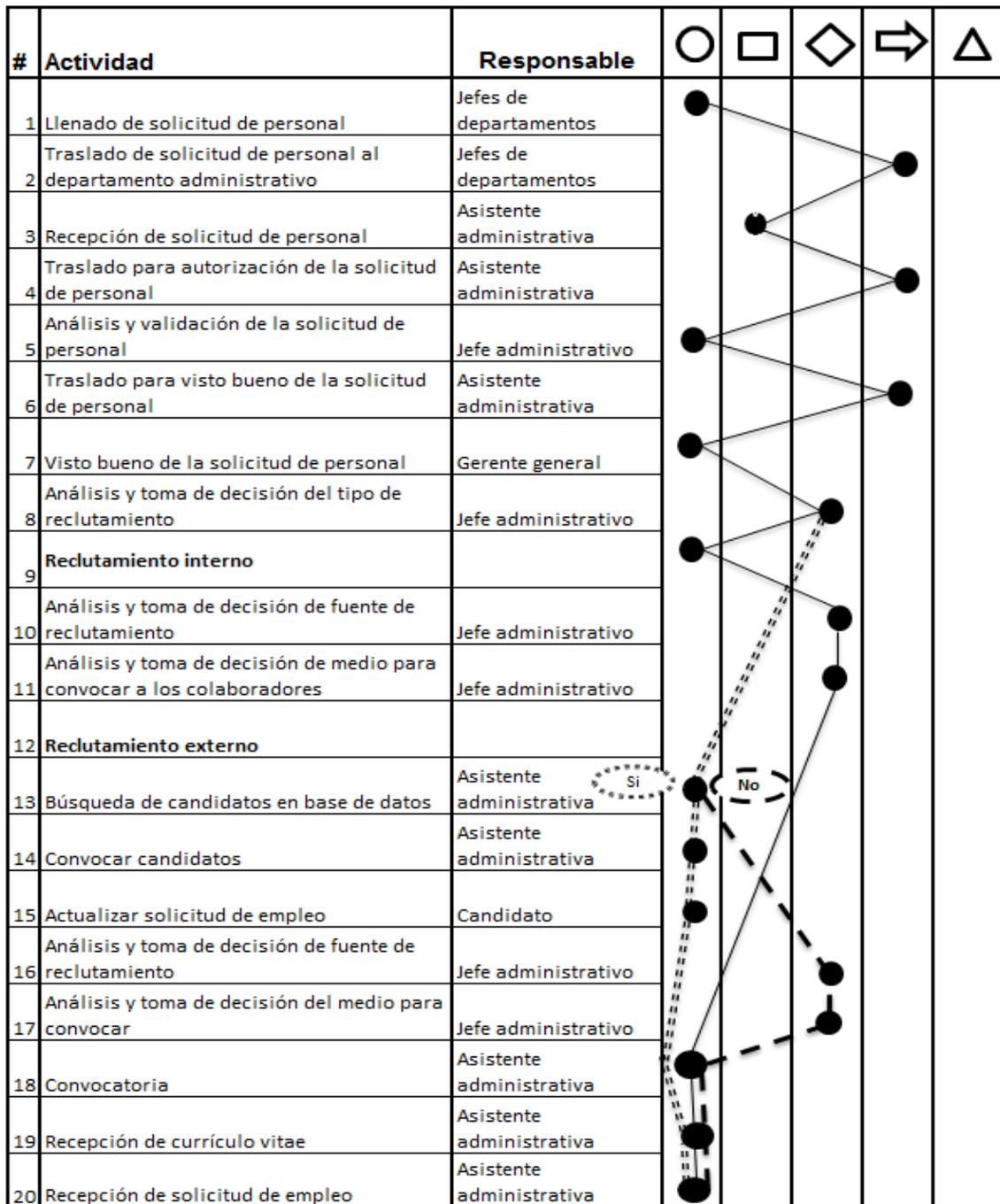
Simbología utilizada



Esquema No. 7

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAS



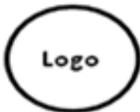
Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Desarrollo

Solicitud de la plaza vacante

Este es el primer paso al momento en que surge una plaza vacante y se realiza con el llenado del formato de solicitud de personal, que a continuación se presenta:

Formato No. 1 Solicitud de personal

NOMBRE EMPRESA OBJETO DE INVESTIGACIÓN			
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
SOLICITUD DE PERSONAL			
Nombre del solicitante:	_____	Puesto:	_____
Departamento:	_____	Fecha:	_____
DATOS DE LA PLAZA			
Nombre del puesto:	_____		
Cantidad de plazas:	_____		
Contratación:	Indefinida	<input type="checkbox"/>	
	Temporal	<input type="checkbox"/>	Período: <input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato No. 2
Ejemplo de solicitud de personal

NOMBRE EMPRESA OBJETO DE INVESTIGACIÓN			
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
SOLICITUD DE PERSONAL			
Nombre del solicitante:	<u>Edgar Romero</u>	Puesto:	<u>Jefe</u>
Departamento:	<u>Mecánico</u>	Fecha:	<u>23/06/2016</u>
DATOS DE LA PLAZA			
Nombre del puesto:	<u>Mecánico en frenos</u>		
Cantidad de plazas:	<u>2</u>		
Contratación:	Indefinida	<input style="width: 50px; text-align: center;" type="text" value="1"/>	
	Temporal	<input style="width: 50px; text-align: center;" type="text" value="1"/>	Periodo: <input style="width: 100px;" type="text" value="Dos meses"/>

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

En el formato anterior se ejemplifica la solicitud de personal para dos plazas vacantes, una para contratar en tiempo indefinido (no existe fecha de corte de relación laboral) y la otra temporal (si existe corte de relación laboral). En el caso de la plaza temporal se requiere para dos meses, se puede hacer uso de estas cuando sea temporada de mayor demanda, suspensión médica de trabajadores o bien para trabajos especiales.

La solicitud de personal debe llenarla el jefe inmediato de la posición vacante en un tiempo máximo de dos días a partir del surgimiento de la misma y entregarla al departamento administrativo donde la asistente coloca la fecha, nombre, firma y hora de recibido, el mismo día se traslada la solicitud al jefe administrativo para

su conocimiento, revisión y validación, invirtiendo un máximo de 2 días; por último se solicita al gerente general el visto bueno contemplando un máximo de 2 días.

Cabe mencionar que para la entrega de la solicitud de personal al departamento administrativo se hace necesario adjuntar el perfil del puesto, el cual define los requisitos mínimos que deben poseer los candidatos. Así mismo para realizar el perfil del puesto de forma práctica se requiere del uso del descriptor del puesto, que representa de forma específica las características de la posición vacante: funciones, jerarquías y responsabilidades e indica lo que se requiere para la posición.

La empresa objeto de investigación no cuenta con estos dos documentos, debido a ello la solicitud de personal se hace informalmente ocasionando equivocaciones y mal entendidos en la información proporcionada, por lo que se propone al gerente general que coordine la elaboración de los mismos con el departamento administrativo y demás jefaturas.

Ver en la sección de anexos los diseños de los formatos para hacer el levantamiento de información del descriptor del puesto y posteriormente del perfil.

En el reclutamiento, para asegurar la atracción de candidatos potenciales se requiere de un análisis profundo de las acciones a desarrollar, de ello depende en gran medida la cantidad de personas que se interesen por las posiciones vacantes.

Para dar inicio se toma la decisión del tipo de reclutamiento, este puede ser interno o externo según sea la necesidad de la organización y luego se selecciona la fuente y el medio a utilizar, para finalizar con la convocatoria; el

jefe administrativo es el responsable de esta actividad y debe culminarla en un tiempo máximo de 8 días. A continuación se desarrollan ambos tipos de reclutamiento.

3.4.1.1. Reclutamiento interno

Este reclutamiento se realiza con los colaboradores y se requiere del historial laboral de cada uno, es decir tener expediente de empleado. Se pone en práctica cuando se tiene personal con potencial para ocupar otras posiciones ya sea para un crecimiento horizontal que son los traslados a otras posiciones o bien vertical que se refiere a los ascensos o promociones; el análisis de este reclutamiento lo realiza el jefe de la posición vacante y el jefe administrativo, ellos evalúan la posibilidad de un desarrollo interno.

Es importante tener prioridad en este reclutamiento que se da a través de las siguientes fuentes:

- Concursos internos de promoción,
- Transferidos y
- Ofertas de plazas.

Con esto se contribuye a reforzar el desempeño eficiente en otras posiciones del mismo nivel o bien superior, generando impacto en los resultados operacionales.

A. Medios de reclutamiento interno

Para comunicar a los colaboradores la disponibilidad de plazas vacantes para su crecimiento y desarrollo, se utilizan los siguientes medios:

➤ Reuniones:

En este medio se estipulan dos tipos, las que se presentan a continuación:

Reuniones informativas:

En estas reuniones el área de contrataciones debe aprovechar la oportunidad para dar a conocer las plazas vacantes a todos los colaboradores promoviendo las oportunidades de desarrollo, esta comunicación es ideal cuando se quiere una participación masiva.

Reuniones personalizadas:

Coordinar reuniones únicamente con los colaboradores con potencial para ocupar la posición vacante, esta puede ser persona por persona o reunir a los elegidos.

En ambas opciones de reuniones se tienen que explicar los requisitos y beneficios, con el objetivo de motivar al personal a participar.

➤ **Anuncios en carteleras y áreas visibles**

A continuación se presenta los diseños respectivos:

Afiche

Es el medio que atrae el interés de las personas porque es gráfico, tiene color, el mensaje es claro y directo.

Formato No.3
Ejemplo de afiche
Reclutamiento interno

Es tu gran oportunidad !!!

“Mecánico en frenos”

Requisitos:

- Diploma de nivel medio o técnico en mecánica.
- Experiencia en reparación de frenos y mecánica en general.
- Enfocado en el servicio al cliente.



Te esperamos este 5 de noviembre en la sala de reuniones ubicada en la gerencia general a las 3:00 p.m., para brindarte más información.



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Características afiche

Impresión	Color	Cantidad	Precio aproximado
Carta	Blanco y negro	50	Q. 150.00
Carta	Colores	50	Q. 250.00
Doble carta	Blanco y negro	50	Q. 300.00
Doble carta	Colores	50	Q. 500.00

Memorándum

Formato No. 4
Ejemplo de memorándum
Reclutamiento interno

MEMORANDUM INTERNO

PARA: Colaboradores empresa objeto de investigación
DE: Gerencia General
ASUNTO: Plaza vacante
FECHA: 02/11/2016

A todos los colaboradores de la empresa, se les hace del conocimiento que se encuentra disponible la plaza de:

“Mecánico en Frenos”

Requisitos para participar en el proceso:

- Diploma de nivel medio o técnico en mecánica
- Experiencia en reparación de frenos y mecánica en general
- Enfocado en el servicio al cliente

Interesados:

- Dirigirse al departamento administrativo
- Fecha: Lunes 16/11/2016
- Hora: 9:00 a.m.

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Características memorándum

Impresión	Color	Cantidad	Precio aproximado
Carta	Blanco y negro	5	Q. 2.50

Colocación

Los anuncios se puede colocar en: carteleras, comedor de empleados, puerta principal de cada departamento, pasillos y sala de espera. Estas son las áreas que tienen afluencia de personal y clientes.

3.4.1.2. Reclutamiento externo

Para realizar este proceso, inicialmente la asistente administrativa identifica en base de datos la existencia de papelería de candidatos potenciales, si hubieran se les hace una llamada telefónica para conocer si están interesados en participar en el proceso y se les da una breve explicación de la plaza vacante, si es afirmativo se solicita el llenado de solicitud de empleo y currículum vitae para actualizar información.

Si no existieran candidatos en base de datos, se procede a tomar la decisión de la fuente y medio a utilizar para la atracción de los mismos. El reclutamiento externo se realiza a través de las siguientes fuentes:

- Recomendaciones
- Instituciones educativas
- Agencias de reclutamiento
- Jornadas de reclutamiento
- Practicantes

- Outsourcing
- Base de datos
- Bolsa de trabajo de la Municipalidad de Guatemala u otras instituciones dedicadas a la inserción laboral como ONG´s.

Las fuentes que actualmente se adaptan a los recursos disponibles de la empresa objeto de investigación, son las siguientes:

Recomendaciones: los jefes de cada departamento informan de la plaza vacante a todo el personal e indican que los interesados deben abocarse con la asistente administrativa para ampliar la información del perfil requerido.

Instituciones educativas y practicantes: dos fuentes que pueden unirse para aprovechar al máximo la disponibilidad de personas, adquiriendo el listado del alumnado egresado o bien en fase de prácticas. Se contacta al director del plantel para solicitar el inicio de la relación y para establecer la dinámica; existen instituciones dedicadas a la formación en la rama automotriz como:

Colegio Centro Cultural de las Américas

2ª. avenida 12-23 Zona 1

(502) 2232-5526, 2238-4217, 5215-5037

<http://www.culturaldelasamericas.com>

Instituto de Formación Tecnológica IFT

31 calle 20-47 Zona 12 a un costado de la avenida Petapa

(502) 2476-7222 y 4227-5014

Instituto Técnico Vocacional Dr Imrich Fischmann

7ª. Avenida 5-80 zona 13

(502) 2472-0152

Instituto Emiliani Somascos
Km. 14.5 Calzada San Juan, Guatemala
(502) 2431-0521

Base de datos: utilizando toda papelería que ingresa de las personas que están interesadas en trabajar para la empresa y que en el momento en que aplicaron no existían plazas vacantes. Esta actividad va unida al tema de recepción de currículum vitae, que se encuentra al finalizar el tema del proceso de reclutamiento.

Bolsa de trabajo de la Municipalidad de Guatemala: institución que promueve activamente la inserción laboral realizando ferias de empleo exclusivas, adquiriendo una alta participación de personas con el interés de encontrar un trabajo digno.

Las fuentes mencionadas no requieren de un desembolso de dinero, únicamente de acuerdos para que ambas partes obtengan beneficio.

A. Medios de reclutamiento externo:

- Afiche
- Volante
- Prensa

A continuación se presentan los formatos para comunicar al grupo objetivo:

Afiche

Es un medio que se debe aprovechar al máximo, por ello es importante analizar la información que se colocará, tomando en cuenta que va dirigida a personas que no conocen la empresa.

Formato No.5
Ejemplo de afiche
Reclutamiento externo

Logo

**Únete a nuestro equipo...
y diviértete trabajando !!!**

“Mecánico en Frenos”

Requisitos:

- Diploma de nivel medio o técnico en mecánica
- Experiencia en reparación de frenos y mecánica en general
- Excelente actitud, comunicación efectiva, dinámico y servicial
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y en equipo

Ofrecemos:

- Salario competitivo
- Uniformes
- Ambiente agradable de trabajo
- Desarrollo profesional
- Prestaciones de ley



Interesados presentarse con papelería en: 8ª. avenida 9-80 Zona 19, Colonia la Florida, el lunes 7 de noviembre de 2016 a las 8:00 de la mañana.

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Características afiche

Impresión	Color	Cantidad	Precio aproximado
Carta	Blanco y negro	50	Q. 150.00
Carta	Colores	50	Q. 250.00
Doble carta	Blanco y negro	50	Q. 300.00
Doble carta	Colores	50	Q. 500.00

Colocación

Los afiches se pueden exhibir en la zona donde se requiere que viva la persona a contratar y pueden colocarse en postes de luz, farmacias, librerías, abarroterías, centros comerciales, tiendas de conveniencia. Existen lugares públicos y privados donde hay carteleras y no tienen ningún costo, únicamente son para beneficio social y si en algún momento se debe pagar el costo es bajo. Ejemplo: Walmart, Paiz, farmacias, abarroterías y librerías locales o de barrio.

Volante

Formato No.6
Ejemplo de volante
Reclutamiento externo

The flyer is a light blue rounded rectangle with a dark blue border. In the top right corner, there is a circular placeholder labeled 'Logo'. The text is centered and reads: 'Empresa "XXX"', 'Estamos Contratando personal para ocupar la posición de:', and '"Técnico en Frenos"'. Below this, it lists requirements: 'Requerimos personas con diploma de nivel medio y/o técnico en mecánica, experiencia en reparación de frenos y mecánica en general, dinámicos, con buenas relaciones interpersonales y con servicio al cliente.' It then provides details: 'Interesados entregar papelería en las instalaciones ubicadas en: 8ª. avenida 9-80 zona 19, Colonia la Florida, el lunes 7 de noviembre de 2016 a las 8:00 de la mañana.' At the bottom, it says 'Únete a nuestro equipo... y diviértete trabajando !!!'.

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Características volantes

Impresión	Color	Cantidad	Precio aproximado
Media carta	Blanco y negro	1,000	Q. 200.00
Media carta	Color	1,000	Q. 450.00

Colocación

Los volantes se pueden distribuir en paradas de buses, semáforos, áreas con mucha afluencia de personas como a las afueras del Instituto Guatemalteco de seguridad social (IGSS), Registro Nacional de las Personas (RENAP), parques públicos como el Parque Central, eventos al aire libre como maratones, desfiles, pasos y pedales de las localidades.

Anuncio en prensa

El periódico Prensa Libre es el primero en utilizarse por ser el de mayor circulación en la ciudad de Guatemala. La publicación se debe realizar los días lunes, por existir sección exclusiva para empleos y porque la población lo tiene como un hábito al momento de hacer una búsqueda.

Formato No.7
Ejemplo de anuncio de prensa
Reclutamiento externo

	Empresa dedicada al servicio automotriz contratará: Mecánico en frenos	
Requerimos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diploma nivel medio y/o técnico en mecánica ✓ Experiencia en reparación de frenos y mecánica en general ✓ De 18 a 50 años ✓ Proactivo, con buenas relaciones interpersonales y con servicio al cliente. 	Ofrecemos: <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Prestaciones adicionales a las de ley • Ambiente agradable de trabajo 	
Interesados presentarse en: 8ª. avenida 9-80 zona 19, Colonia la Florida, el lunes 7 de noviembre de 2016 a las 8:00 de la mañana.		

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Características anuncio de prensa

Clasificado desplegado

Tamaño	Medidas	Cantidad	Precio aproximado
2x2 Módulos	2.02" ancho 1.64" alto	1	Q. 871.88
2x3 Módulos	2.02" ancho 2.53" alto	1	Q. 1,307.81

Todo anuncio para atraer candidatos debe contener lo siguiente:

- Nombre de la empresa o una introducción del giro del negocio
- Nombre de la plaza vacante
- Requisitos
- Beneficios
- Atención y/o recepción de papelería

El tipo de reclutamiento que más se adapta a las necesidades actuales de la empresa objeto de investigación, es el reclutamiento externo, debido a que no se han realizado procesos formales de contratación se tiene personal que no cumple con el perfil requerido y que aún está en proceso de aprendizaje; el reclutamiento interno se puede aplicar cuando la mayoría de las contrataciones se hayan realizado a través del proceso propuesto.

3.4.1.3. Convocatoria

Para el reclutamiento interno, la asistente administrativa recibe la papelería de los colaboradores interesados en base a las fechas estipuladas en los comunicados, si antes de culminar la recepción se tiene documentación de 2 candidatos o más se puede dar inicio al proceso en la etapa de análisis de solicitud de empleo y/o currículum vitae. El tiempo estimado para convocar es de aproximadamente de 5 días hábiles.

En el caso del reclutamiento externo, la asistente administrativa identifica en la base de datos la existencia de candidatos potenciales. Se hace la observación que la base de datos se va elaborando conforme se recibe papelería, independientemente de si hay plazas vacantes o no. Al existir candidatos, se convocan a través de llamada telefónica y se solicita a los candidatos la actualización de solicitud de empleo. Tiempo para esta actividad: 3 días hábiles.

Si no existieran candidatos en base de datos, se procede a tomar la decisión de la fuente de reclutamiento así como el medio que será eficaz para la atracción y se hace la convocatoria. Tiempo para esta actividad: 5 días

Al igual que en el reclutamiento interno, al dar a conocer la convocatoria para el reclutamiento externo, la asistente administrativa recibe la papelería de los interesados en base a las fechas estipuladas en los comunicados, si antes de culminar la recepción se tiene documentación de 10 candidatos o más se puede dar inicio al proceso en la etapa de análisis de solicitud de empleo y/o currículum vitae. El tiempo estimado para convocar es aproximadamente de 5 días hábiles.

3.4.1.4. Solicitud de empleo

Documento para recabar información personal y laboral del candidato de forma resumida, donde se plasma la información general, académica, familiar, laboral y de salud.

Actualmente la empresa objeto de investigación no cuenta con un formato completo para solicitar la información a los candidatos, por tal razón se expone un formato para solicitud de empleo, que incluye lo mencionado en el párrafo anterior:

IV. INFORMACIÓN LABORAL

Por favor colocar los últimos tres trabajos, incluyendo el actual.

Nombre de la empresa: Plasticentro
Dirección: 12 calle 32-12 Zona 1 No. Teléfono: 2482-3481
Puesto ocupado: Recepcionista Nombre del jefe inmediato: Iris Gramajo
Fecha ingreso: Enero 2012 Fecha de egreso: abril 2015
Último salario devengado: Q. 2,000.00 Motivo de retiro : Renuncia por mejora salarial
Atribuciones realizadas: Cobro de mercadería, hacer cheques a proveedores, hacer y recibir llamadas telefónicas, hacer facturas, llevar control de caja chica y hacer cotizaciones

Nombre de la empresa: _____
Dirección: _____ No. Teléfono: _____
Puesto ocupado: _____ Nombre del jefe inmediato: _____
Fecha ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
Último salario devengado: _____ Motivo de retiro : _____
Atribuciones realizadas: _____

Nombre de la empresa: _____
Dirección: _____ No. Teléfono: _____
Puesto ocupado: _____ Nombre del jefe inmediato: _____
Fecha ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
Último salario devengado: _____ Motivo de retiro : _____
Atribuciones realizadas: _____

V. INFORMACIÓN DE SALUD

¿Tiene algún padecimiento médico? Si No ¿Cuál? _____
Indique su tipo de sangre: _____

La información proporcionada anteriormente es verídica, si soy contratado para la posición y la misma Fuera falsa puede ser causa de despido inmediato. Autorizo la investigación y confirmación de dichos Datos.

Guatemala, 12 de Septiembre de 2015.

FIRMA DEL SOLICITANTE

Fuente: elaboración propia. Año 2015

3.4.1.5. Recepción de currículum vitae

El currículum vitae es el documento que contiene el historial del candidato de forma específica, generalmente lo utilizan las personas que buscan empleo en el área administrativa o en oficinas. Los currículos deben clasificarse para aprovechar al máximo el perfil de todos los candidatos.

Se hace la observación que tanto las solicitudes de empleo como los currículos que no aplican se deben archivar en la base de datos física o digital para consultarlo en una futura plaza, estos se toman en cuenta ya que los solicitantes van adquiriendo conocimientos y experiencia a través del tiempo y en algún momento pueden llegar a cumplir el perfil de alguna posición; así mismo aunque no existan plazas vacantes ambos documentos deben recibirse siempre, para incrementar la base de datos.

A continuación se presenta un formato para ingresar los datos de los aplicantes que participan en algún proceso y no son contratados, así mismo para las personas que solo llegan a dejar su papelería y no existe plaza vacante en ese momento.

Cuadro No.4
Base de datos digital

BASE DE DATOS

INTERESADOS EN TRABAJAR EN LA EMPRESA



#	NOMBRE	EDAD	TELÉFONO	DIRECCIÓN	FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA LABORAL	APLICÓ A ALGUNA POSICIÓN	MOTIVO DEL RECHAZO	OBSERVACIÓN

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Cuadro No.5 Ejemplo base de datos digital

BASE DE DATOS

INTERESADOS EN TRABAJAR EN LA EMPRESA



#	NOMBRE	EDAD	TELÉFONO	DIRECCIÓN	FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA LABORAL	APLICÓ A ALGUNA POSICIÓN	MOTIVO DEL RECHAZO	OBSERVACIÓN
1	Luis Felipe López Cal	20	5423-1820	3a. Calle 2-15 Z. 3	1ro. Básico	3 Años	SI	Poca experiencia	Expediente en base de datos física
2	Ines Lujan	21	2341-2240	10 Calle 1-20 Zona 7	4to. Secre	1 año	NO		Buena imagen personal

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.4.2. Proceso de selección

Contenido

Introducción

Proceso de selección a través del reclutamiento interno

- Diagrama de flujo proceso de selección a través del reclutamiento interno
- Desarrollo
- Análisis de currículum y/o solicitud de empleo
- Entrevista
- Confirmación de datos
- Aplicación de pruebas
 - Psicométricas
 - Conocimiento y desempeño
- Análisis de resultados
- Decisión y elección del colaborador
- Contratación y confirmación al colaborador
- Expediente

Diseño de formatos

Ejemplo de llenado de formatos

Proceso de selección a través del reclutamiento externo

Diagrama de flujo proceso de selección a través del reclutamiento externo

Desarrollo

- Análisis de currículum y/o solicitud de empleo
- Entrevista
- Confirmación de datos
- Aplicación de pruebas
 - Psicométricas
 - Conocimiento y desempeño
- Examen médico
- Análisis de resultados
- Decisión y elección del candidato
- Contratación y confirmación del candidato
- Expediente

Diseño de formatos

Ejemplo de llenado de formatos

Introducción

El proceso de selección se diseña fundamentalmente para asegurar la elección de la persona idónea que pueda desarrollarse en la posición asignada, haciendo uso del reclutamiento interno o externo según lo requerido. La secuencia de los diferentes pasos contribuye a validar ciertos elementos y características que se requiere que cumplan los candidatos potenciales, este es un proceso que genera competencia a beneficio de la organización porque se contrata al mejor.

3.4.2.1. Proceso de selección a través de reclutamiento interno

A continuación se presenta un diagrama de flujo con las actividades a desarrollar en el proceso de selección a través del reclutamiento interno, para asegurar la comprensión del mismo.

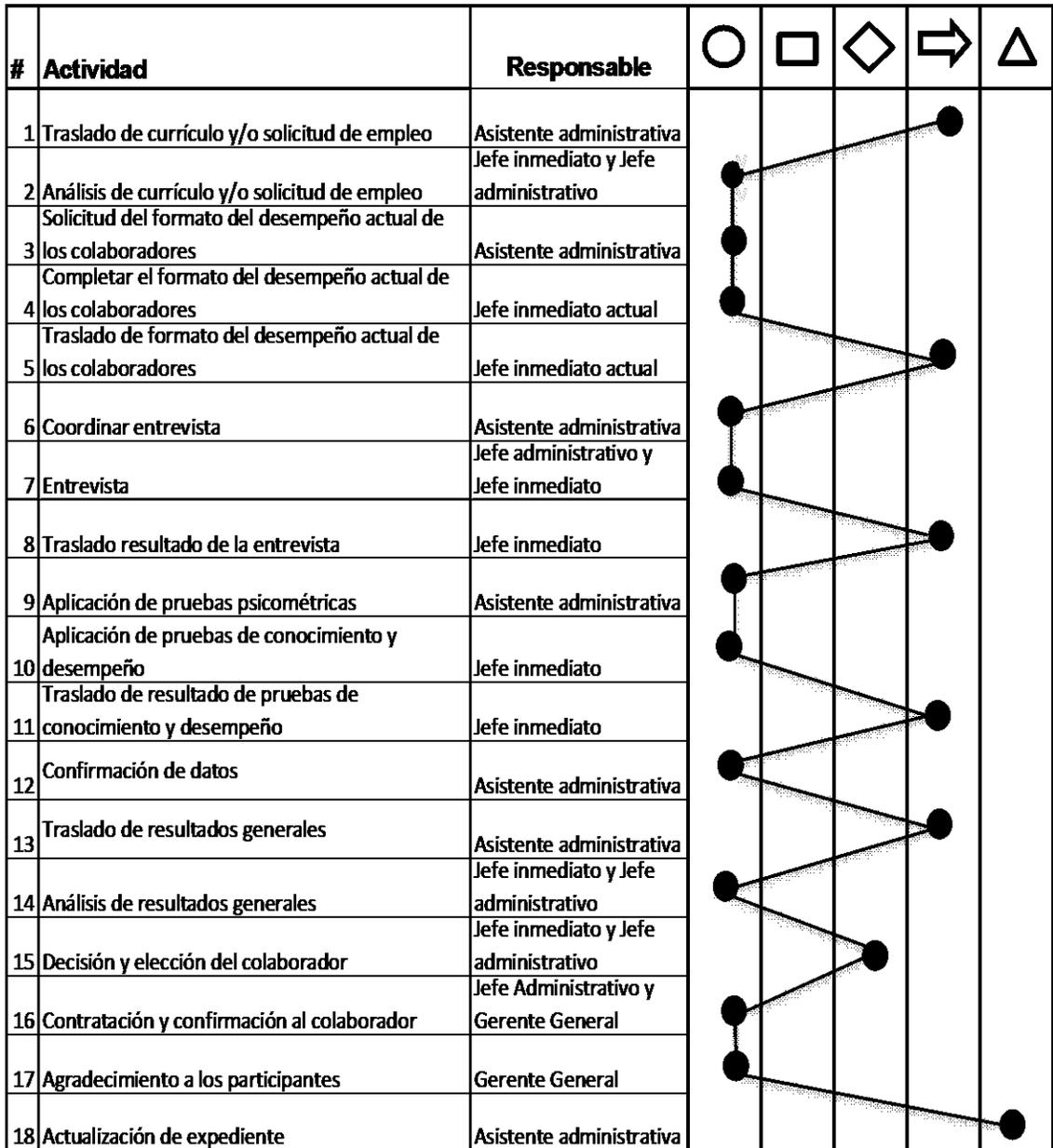
Simbología utilizada



Esquema No. 8

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE SELECCIÓN A TRAVÉS DE RECLUTAMIENTO INTERNO



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Desarrollo del proceso

Para el desarrollo del proceso de selección a través del reclutamiento interno, se tiene que tomar en cuenta en cada una de las fases a todo el personal que esté interesado en participar, con ello se pretende crear confianza en los procesos de este tipo, logrando una alta participación de los colaboradores.

A. Análisis de currículum vitae y/o solicitud de empleo

Para esta actividad, el jefe inmediato y el jefe administrativo se deben coordinar para hacer el respectivo análisis, se debe invertir por cada papelería 30 minutos de tiempo como máximo. Dentro del análisis se solicita una retroalimentación del desempeño al jefe del colaborador que está aplicando, para que avale si es recomendable o no para un cambio de posición; la asistente administrativa es la encargada de trasladar el formato al momento de hacer la solicitud, para luego ser regresado al departamento administrativo en un máximo de dos días por el jefe actual.

A continuación se presenta un formato:

Formato No. 9
Formato y ejemplo desempeño actual de los colaboradores
Proceso selección interno

<u>DESEMPEÑO ACTUAL DE LOS COLABORADORES</u> <u>PROCESO DE SELECCIÓN INTERNO</u>	
Nombre: _____ <u>Ramiro Valdéz Ruiz</u> _____	
Puesto Actual: _____ <u>técnico en frenos</u> _____	Departamento: _____ <u>Técnico</u> _____
Puesto solicitado: _____ <u>Mecánico en frenos</u> _____	
<p>Por favor indicar cómo es el desempeño del colaborador arriba mencionado, con ello contribuirá a realizar un proceso de selección eficiente.</p>	
<p>Ramiro se ha caracterizado por ser un empleado honesto, realiza el trabajo con _____ _____ mucha responsabilidad, no deja ningún trabajo inconcluso. _____</p>	
<p>La conducta es aceptable y se lleva bien con los compañeros de trabajo y _____ _____ mantiene una buena relación con los clientes. _____</p>	
Recomendable _____ <u>X</u> _____	No recomendable _____
Nombre jefe actual: _____ <u>Luis Lucas</u> _____ Firma: _____	

Fuente: elaboración propia. Año 2015

B. Entrevista

En el proceso interno se realiza la entrevista para identificar el potencial de los colaboradores, es el medio para reconfirmar los conocimientos, capacidades y habilidades que se han adquirido a través del tiempo, se considera una ventaja el

que ellos trabajen para la organización, porque se conoce su historial profesional y solamente se debe validar.

Como se mencionó anteriormente, los colaboradores que aplicaron deben participar en todo el proceso, independientemente del resultado del análisis de currículum vitae. Al finalizar la entrevista se informa a los interesados sobre la siguiente fase que es la aplicación de pruebas psicométricas, conocimiento y desempeño. El entrevistar a todos los colaboradores es de suma importancia ya que se trata de un reclutamiento interno y lo que se pretende es que ellos crean en los procesos que la empresa promueve y que siempre estén dispuestos a participar.

A continuación se presentan los pasos que orientaran al entrevistador para desarrollar una adecuada entrevista.

Esquema No. 9
Preparación de entrevista

FASE	APLICACIÓN
Preparación del entrevistador	Las entrevistas de selección se deben planificar, el entrevistador tiene que dominar los datos de la posición vacante, el perfil del candidato, conocer la información del aspirante, lo que significa tener el formato de desempeño actual de los colaboradores, la guía de entrevista y evaluación.
Creación de un ambiente agradable	Se refiere al espacio físico, tiene que ser cómodo y con el único fin de entrevistar, sin interrupciones. También es importante el ambiente psicológico, el trato hacia el entrevistado tiene que ser cortés.
	El entrevistador hace preguntas al candidato para obtener información que respalde la toma de decisión, tiene que

Desarrollo de la entrevista	ser alguien capacitado que analice las respuestas y conductas del aspirante. Así mismo el candidato puede hacer las preguntas que considere necesarias.
Terminación de la entrevista	El entrevistador tiene que brindar al candidato información detallada de la plaza vacante e identificar el momento de finalizar la entrevista. Por ser un proceso interno se informa al colaborador que continuará en el proceso y se le indica que la siguiente fase está comprendida por las pruebas.
Evaluación del candidato	En el momento que el candidato se retira, el entrevistador de inmediato analiza los datos recabados anotándolos en la guía de entrevista y evaluación propuesto, debe tener presente que se entrevistará a otras personas por tal razón se debe evitar confusión de información.

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Para el desarrollo de la entrevista se requiere del apoyo de la solicitud de empleo y/o currículum vitae según sea el documento presentado, estos documentos contienen información relevante del candidato donde se puede identificar si cumple o no con el perfil requerido, así también se hace uso de la guía de entrevista y evaluación para obtener el resultado.

A continuación se presenta un formato el cual consta de cinco agrupaciones, se tiene que respetar el orden para llevar una secuencia lógica. Así mismo existen cuatro elementos de evaluación que deben ponderarse según los puntos propuestos en cada uno, la característica principal del formato es que se desarrolló de forma cuantitativa para que los resultados sean objetivos y medibles.

Formato No. 10
Guía de entrevista y evaluación

<u>GUÍA DE ENTREVISTA Y EVALUACIÓN</u> <u>PROCESO SELECCIÓN INTERNO</u>		Logo
1. Datos generales		Fecha: _____
Nombre del candidato: _____		Edad: _____
Profesión: _____		Estudia actualmente: Si _____ No _____
Fecha de ingreso a la empresa : _____		
Puesto actual: _____		Puesto al que aplica: _____
2. Datos de la plaza El entrevistador debe brindar al candidato información sobre la plaza vacante, las funciones generales y beneficios (horarios, salario, descansos, vacaciones, etc).		
3. Generales, Formación académica y Experiencia Las preguntas que a continuación se enumeran, son básicas para realizar la respectiva evaluación: 1. ¿Qué procesos desarrolla en el puesto actual? 2. ¿Ha hecho alguna mejora significativa en el puesto que ocupa actualmente? 3. ¿Qué lo motivó para aplicar a otro puesto? 4. ¿Qué piensa hacer para aprender los procesos del nuevo puesto? 5. ¿Qué le gusta más, trabajar de forma individual o en equipo? ¿Por qué? 6. ¿Ha tenido la oportunidad de liderar alguna tarea? 7. ¿Cómo es la relación con sus compañeros y jefes de trabajo? 8. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo? 9. ¿Cuáles son sus fortalezas? 10. ¿Cuáles son sus debilidades?		
4. Información médica ¿Tiene algún padecimiento médico? Si _____ No _____ ¿Cuál? _____		
5. Elementos de evaluación Instrucciones: a continuación se presentan cuatro elementos con su descripción, por favor evaluar las respuestas del candidato objetivamente y ponderar cada elemento con base al criterio que se especifica. 5.1. Presentación personal Este elemento incluye: tono de voz, habilidad de expresión, simpatía, vestimenta, condición física para hacer el trabajo. <p style="text-align: right;">Punteo: _____</p> Criterio de evaluación 10 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 9 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 7 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto		

<p>5.2. Grado académico requerido para el puesto Este elemento incluye: títulos de educación, estudios técnicos, cursos.</p> <p style="text-align: right;">Punteo: _____</p> <p>Criterio de evaluación</p> <p>30 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 25 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 20 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto</p>	
<p>5.3. Experiencia profesional Este elemento incluye: trabajos anteriores, puestos ocupados, tiempo laborado, logros obtenidos, habilidad para manejo de personal.</p> <p style="text-align: right;">Punteo: _____</p> <p>Criterio de evaluación</p> <p>50 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 45 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 35 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto</p>	
<p>5.4. Metas profesionales Este elemento incluye: razones por las que solicita el puesto, conocimiento del puesto solicitado, capacidad para desempeñar el trabajo, realismo de las metas a corto, mediano y largo plazo, autoevaluación realista de fortalezas y debilidades.</p> <p style="text-align: right;">Punteo: _____</p> <p>Criterio de evaluación</p> <p>10 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 9 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 7 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto</p>	
<p>RESULTADO GLOBAL Punteo: _____</p>	
<p>Criterio de evaluación</p> <p>89 - 100 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 70 - 88 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 60 - 69 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 - 59 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto</p>	
<p>Observaciones: _____ _____</p>	
<p>Nombre del entrevistador: _____ Firma : _____</p>	

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

La asistente administrativa debe completar o llenar la guía de entrevista y evaluación con los datos generales del candidato y tiene que adjuntarle el formato de desempeño actual del colaborador, solicitud de empleo y/o currículum, estos documentos son la base de la entrevista y deben ser entregados con dos días de anticipación al jefe inmediato para el respectivo análisis de información. Los demás rubros del formato se llenan en el momento de la entrevista y son preguntas que el jefe inmediato debe completar según las respuestas, esto incluye la respectiva evaluación.

El jefe inmediato al finalizar la entrevista y completar la guía con el resultado global, debe entregarla al departamento administrativo en un tiempo máximo de 24 horas, como se indicó en los pasos de la preparación de entrevista, la guía se completa al finalizar la entrevista para no olvidar o confundir información de otros candidatos.

El rubro de padecimiento médico, no se tomó en cuenta en los parámetros de evaluación, debido a que si existe alguna enfermedad el jefe inmediato tiene que analizar cada caso de forma individual y debe considerarlo para el resultado global independientemente si la entrevista es satisfactoria, se tiene que velar por la seguridad de la persona y el riesgo legal que corre la empresa al cambiarle de atribuciones.

Formato No.11
Ejemplo guía de entrevista y evaluación

<u>GUÍA DE ENTREVISTA Y EVALUACIÓN</u>		Logo
<u>PROCESO SELECCIÓN INTERNO</u>		
1. Datos generales		Fecha: <u>18/11/2015</u>
Nombre del candidato: <u>Ramiro Valdéz Ruiz</u>		Edad: <u>23 años</u>
Profesión: <u>Mecánico</u>	Estudia actualmente: <input checked="" type="radio"/> Si	No <u>4to. Bachillerato</u>
Fecha de ingreso a la empresa : <u>01 Febrero de 2012</u>		
Puesto actual: <u>Técnico en frenos</u>		Puesto al que aplica: <u>Mecánico en frenos</u>
2. Datos de la plaza		
El entrevistador debe brindar al candidato información sobre la plaza vacante, las funciones generales y beneficios (horarios, salario, descansos, vacaciones, etc).		
3. Generales, Formación académica y Experiencia		
Las preguntas que a continuación se enumeran, son básicas para realizar la respectiva evaluación:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué procesos desarrolla en el puesto actual? 2. ¿Ha hecho alguna mejora significativa en el puesto que ocupa actualmente? 3. ¿Qué lo motivó para aplicar a otro puesto? 4. ¿Qué piensa hacer para aprender los procesos del nuevo puesto? 5. ¿Qué le gusta más, trabajar de forma individual o en equipo? ¿Por qué? 6. ¿Ha tenido la oportunidad de liderar alguna tarea? 7. ¿Cómo es la relación con sus compañeros y jefes de trabajo? 8. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo? 9. ¿Cuáles son sus fortalezas? 10. ¿Cuáles son sus debilidades? 		
4. Información médica		
¿Tiene algún padecimiento médico? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuál? _____		
5. Elementos de evaluación		
Instrucciones: a continuación se presentan cuatro elementos con su descripción, por favor evaluar las respuestas del candidato objetivamente y ponderar cada elemento con base al criterio que se específica.		
5.1. Presentación personal		
Este elemento incluye: tono de voz, habilidad de expresión, simpatía, vestimenta, condición física para hacer el trabajo.		
		Punteo: <u>9</u>
Criterio de evaluación		
10 Puntos	= Excelente:	sobrepasa lo requerido por el puesto
9 Puntos	= Bueno:	cumple con lo requerido por el puesto
7 Puntos	= Regular:	le faltan algunos elementos requeridos por el puesto
0 Puntos	= Malo:	no cumple con lo requerido por el puesto

5.2. Grado académico requerido para el puesto

Este elemento incluye: títulos de educación, estudios técnicos, cursos.

Punteo: 25

Criterio de evaluación

- 30 Puntos** = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto
25 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto
20 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto
0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto

5.3. Experiencia profesional

Este elemento incluye: trabajos anteriores, puestos ocupados, tiempo laborado, logros obtenidos, habilidad para manejo de personal.

Punteo: 50

Criterio de evaluación

- 50 Puntos** = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto
45 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto
35 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto
0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto

5.4. Metas profesionales

Este elemento incluye: razones por las que solicita el puesto, conocimiento del puesto solicitado, capacidad para desempeñar el trabajo, realismo de las metas a corto, mediano y largo plazo, autoevaluación realista de fortalezas y debilidades.

Punteo: 7

Criterio de evaluación

- 10 Puntos** = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto
9 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto
7 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto
0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto

RESULTADO GLOBAL

Punteo: 91

Criterio de evaluación

- 89 - 100 Puntos** = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto
70 - 88 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto
60 - 69 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto
0 - 59 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto

Observaciones: Es la persona idónea para el puesto vacante, es muy proactivo.

Nombre del entrevistador: Luis Lucas

Firma : _____

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Dentro de la entrevista se debe hacer énfasis al colaborador que al ser seleccionado para ocupar la posición, debe pasar por un período de prueba el cual reflejará sus capacidades, pero si por alguna razón no se desarrolla satisfactoriamente hay un riesgo de despido al no haber en ese momento alguna posición donde se le pueda reubicar. Con ello se pretende concientizar y comprometer a los participantes para que el proceso cumpla su objetivo.

C. Confirmación de datos:

Como el colaborador trabaja para la empresa, se debe verificar la información adicional que se ha adquirido durante el tiempo laborado y que sea relevante e importante de conocer, por ejemplo nivel académico, antecedentes penales, policíacos, etc.

La asistente administrativa es la responsable de confirmar la información que se considere importante para fortalecer el proceso. El tiempo para esta actividad es de 5 días máximo, contemplando el período de respuesta de las entidades a consultar.

A continuación se presentan los formatos para esta actividad:

Formato No. 12

Formato y ejemplo de verificación de información adicional

<u>VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN ADICIONAL</u>	
Fecha: <u>18/11/2015</u>	
Nombre del candidato:	<u>Ramiro Valdéz Ruiz</u>
Puesto solicitado:	<u>Mecánico en frenos</u>
Información a validar	
Documento a validar:	<u>Certificación 4to. Bachillerato</u>
Institución o empresa:	<u>Instituto Dr. Carlos Federico Mora</u>
Fecha de emisión:	<u>2008</u>
Observación:	<u>Fue un estudiante destacado</u>
Informó :	<u>Celeste López</u>
Puesto:	<u>Secretaria</u>
Realizado por:	<u>Ana Batres</u>
Firma:	_____
Información	<u>Verdadera</u> Falsa

Fuente: elaboración propia. Año 2015

D. Aplicación de pruebas

➤ Pruebas psicométricas

Estas pruebas tienen como finalidad la elección del candidato que más llene el perfil de la plaza vacante, enfocándose en la personalidad, inteligencia o en habilidades específicas que se requiere que posea.

Aunque el reclutamiento sea interno y se conozca el desempeño del postulante, es recomendable hacer este tipo de pruebas porque generalmente los procesos son para promociones, ascensos o para ocupar una posición con un nivel de responsabilidad elevado.

Al finalizar la entrevista se desarrolla la evaluación y si el candidato no tuviera la disponibilidad de tiempo por factores ajenos a su voluntad, se debe realizar cuando se presente a su día de prueba.

Se plantean dos tipos de evaluación, las cuales se describen a continuación:

Cuadro No. 6
Tipos de pruebas psicométricas

NOMBRE	CARACTERÍSTICA	NIVELES DE APLICACIÓN
<p style="text-align: center;">CTK (Modelo de Conflicto de Thomas Kilmann)</p>	<p>El test fue diseñado para evaluar el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto. “Situaciones de Conflicto” son situaciones en las cuáles los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.</p>	<p>Se debe aplicar a las personas que tienen manejo de personal o atención al cliente, básicamente a todo el personal.</p>
<p style="text-align: center;">TTD (Test Toma de decisiones)</p>	<p>El test plantea una serie de juicios o problemas en los cuales se investiga el juicio de valor emocional y cualitativo para la interpretación de la toma de decisiones de la persona entrevistada.</p>	<p>Se debe aplicar a las personas que todos los días se enfrentan a situaciones de toma de decisión, como los encargados, jefes y gerentes.</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Cada test está compuesto por un manual que brinda las instrucciones y la forma de analizar los resultados paso a paso y el folleto con su respectiva hoja de respuestas para el candidato; los documentos mencionados se encuentran en el área de anexos.

➤ **Prueba de conocimiento y desempeño**

Las pruebas de conocimiento y desempeño comprenden la parte técnica de la teoría y la práctica que los colaboradores deben dominar para ocupar la plaza vacante, quien debe realizarla es el jefe inmediato o un experto de forma verbal al momento en que los candidatos están realizando su prueba.

Para la aplicación de las pruebas de conocimiento y desempeño, se le informa al colaborador o colaboradores que cumplen con el perfil que deben realizar un día de prueba dentro del área o departamento que corresponde la plaza, con ello se identifica la habilidad en los procesos que le serán delegados. La misma se debe programar a la mayor brevedad posible entre uno y cinco días siguientes de la entrevista.

Para esta prueba se debe asignar a un compañero experto en el área para que oriente al colaborador en las actividades a realizar, las cuales deben ser evaluadas de forma transparente por el jefe inmediato. Al finalizar el jefe debe preguntar al colaborador evaluado cuál es su expectativa de la posición a cubrir para identificar si aún está interesado en participar.

Posteriormente, el jefe inmediato entrega los resultados al departamento administrativo para su respectivo control en un máximo de dos días posterior a la aplicación de pruebas. A continuación se expone un formato:

Formato No. 13

Hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño

**HOJA DE RESULTADO DE PRUEBA
DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO**

Fecha: _____

Nombre: _____

Puesto actual: _____ Puesto solicitado: _____

Instrucciones: _____

ELEMENTOS	Sobresaliente (10)	Excelente (9 – 8)	Bueno (7)	Deficiente (6)
Conocimiento técnico				
Calidad de trabajo				
Cantidad de trabajo				
Capacidad de aprendizaje				
Trabajo en equipo				
Responsabilidad				
Liderazgo				
Comunicación				
Servicio al cliente				
Puntualidad				
SUMATORIA				

RESULTADO GLOBAL	
-------------------------	--

Contratación SI _____ No _____

Observaciones: _____

Nombre del jefe inmediato: _____ Firma: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Para ponderar el resultado por cada elemento, se presenta una tabla la cual contiene cuatro escalas, la descripción de cada una de ellas y el rango para obtener el resultado global.

ESCALA DE MEDICIÓN

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR ELEMENTO	DESCRIPCIÓN DE ESCALA	RANGOS PARA RESULTADO GLOBAL
10 = Sobresaliente	Supera lo requerido del puesto	96 - 100
8 - 9 = Excelente	Cumple con lo requerido del puesto	76 - 95
7 = Bueno	Necesita de un esfuerzo para cumplir lo requerido del puesto	66 - 75
6 = Deficiente	No cumple con lo requerido del puesto	0 - 65

Cabe mencionar que toda evaluación se debe realizar de forma objetiva, transparente y sobre todo con ética profesional, para obtener resultados satisfactorios en temas relacionados con el personal.

A continuación se presenta un ejemplo para facilitar el llenado de la hoja de resultado:

Formato No. 14

Ejemplo hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño

HOJA DE RESULTADO DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO				
				Fecha: <u>25/11/2015</u>
Nombre: <u>Ramiro Valdéz Ruiz</u>				
Puesto actual: <u>Técnico en frenos</u>		Puesto solicitado: <u>Mecánico en frenos</u>		
Instrucciones: <u>a continuación encontrará 10 elementos que debe evaluar del candidato, por favor pondere según sea el resultado y posteriormente haga una sumatoria global.</u>				
ELEMENTOS	Sobresaliente (10)	Excelente (9 – 8)	Bueno (7)	Deficiente (6)
Conocimiento técnico		9		
Calidad de trabajo		8		
Cantidad de trabajo	10			
Capacidad de aprendizaje			7	
Trabajo en equipo		9		
Responsabilidad		8		
Liderazgo	10			
Comunicación			7	
Servicio al cliente		8		
Puntualidad	10			
SUMATORIA	30	42	14	0
RESULTADO GLOBAL		Cumple con lo requerido del puesto 86		
Contratación SI <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
Observaciones: <u>Es una persona con mucho interés en hacer las cosas bien, vela por el cumplimiento del trabajo y tiene buenas relaciones interpersonales</u>				
Nombre del jefe inmediato: <u>Luis Lucas</u>			Firma: _____	

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

E. Análisis de resultados

Asegurarse que todas las actividades realizadas se hayan aplicado a todos los participantes. Con los resultados obtenidos de la prueba psicométrica, conocimiento, desempeño y la entrevista, se establece quien de los candidatos cumple el perfil deseado o bien los que más se aproximan.

La persona responsable de entregar el expediente del candidato es la asistente administrativa y debe entregarlo en un máximo de dos días a partir de la recepción de los resultados de las pruebas de conocimiento y desempeño, para que el jefe administrativo y el jefe inmediato realicen el análisis respectivo.

El expediente debe contener lo siguiente:

1. Solicitud de empleo y/o currículum vitae
2. Hoja de desempeño actual de colaboradores
3. Guía de evaluación de entrevista
4. Confirmación de datos
5. Prueba psicométrica
6. Hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño

F. Decisión y elección del colaborador

El jefe administrativo propone los candidatos que llenan el perfil para que el jefe inmediato tome la decisión de elección, o bien ambos jefes hacen el análisis para llegar a un acuerdo y elegir al mejor.

El proceso de análisis debe durar aproximadamente cinco días, porque si es extenso puede disminuir el interés y sobre todo la expectativa que los colaboradores tienen al participar.

G. Contratación y confirmación al colaborador

Posterior a la toma de decisión, se procede a comunicarlo oficialmente al elegido, a través de una reunión personalizada con el jefe inmediato y gerente general, luego se informa a los integrantes del departamento donde se ocupará la posición. Así también se convoca a cada colaborador que no fue elegido, para agradecer la participación e indicarle las áreas de oportunidad.

Como parte del reconocimiento se elabora un afiche donde se plasma el nombre y puesto del colaborador elegido, se coloca en la sala de espera y comedor de empleados, para ser identificado por todas las personas que tienen contacto con la empresa.

Formato No. 15

Comunicado de reconocimiento



Felicitaciones !!!

Ramiro Valdéz Ruiz

Mecánico en frenos

**Gracias por tu compromiso y
esfuerzo...**

Fuente: elaboración propia. Año 2015

H. Expediente

Se identificó que la empresa no cuenta con expediente físico de colaboradores, por tal razón se tiene que hacer la implementación solicitando los siguientes documentos:

#	DOCUMENTO
1	Hoja de alta
2	Solicitud de empleo y/o currículum vitae
3	Contrato de trabajo
4	Hoja de bienvenida por departamento
5	Hoja de desempeño actual de colaboradores
6	Guía de evaluación de entrevista
7	Confirmación de datos
8	Prueba psicométrica
9	Hoja de resultado de la prueba de conocimiento y desempeño
10	Fotocopia de diploma o título académico
11	Fotocopia de cartas laborales
12	Fotocopia de Documento Personal de Identificación
13	Fotocopia de antecedentes penales y policíacos
14	Fotocopia de tarjeta de pulmones
15	Todo documento utilizado en el proceso de selección relacionado con el candidato ascendido.

Observación:

Los documentos se solicitan en fotocopia y deben respaldarse con los originales al momento de ser entregados al área de contrataciones en el departamento administrativo, con el objetivo de corroborar que sea copia fiel y se devuelven al colaborador de inmediato. Por el tipo de empresa el expediente de empleados tiene que ser físico y que el mismo se archive de forma alfabética, ya sea en un archivo general o clasificarlo por departamento.

3.4.2.2. Proceso de selección a través de reclutamiento externo

A continuación se presenta un diagrama de flujo con las actividades a desarrollar en este proceso, con el fin de que el lector tenga una mejor comprensión, así mismo se detalla el nombre de los responsables.

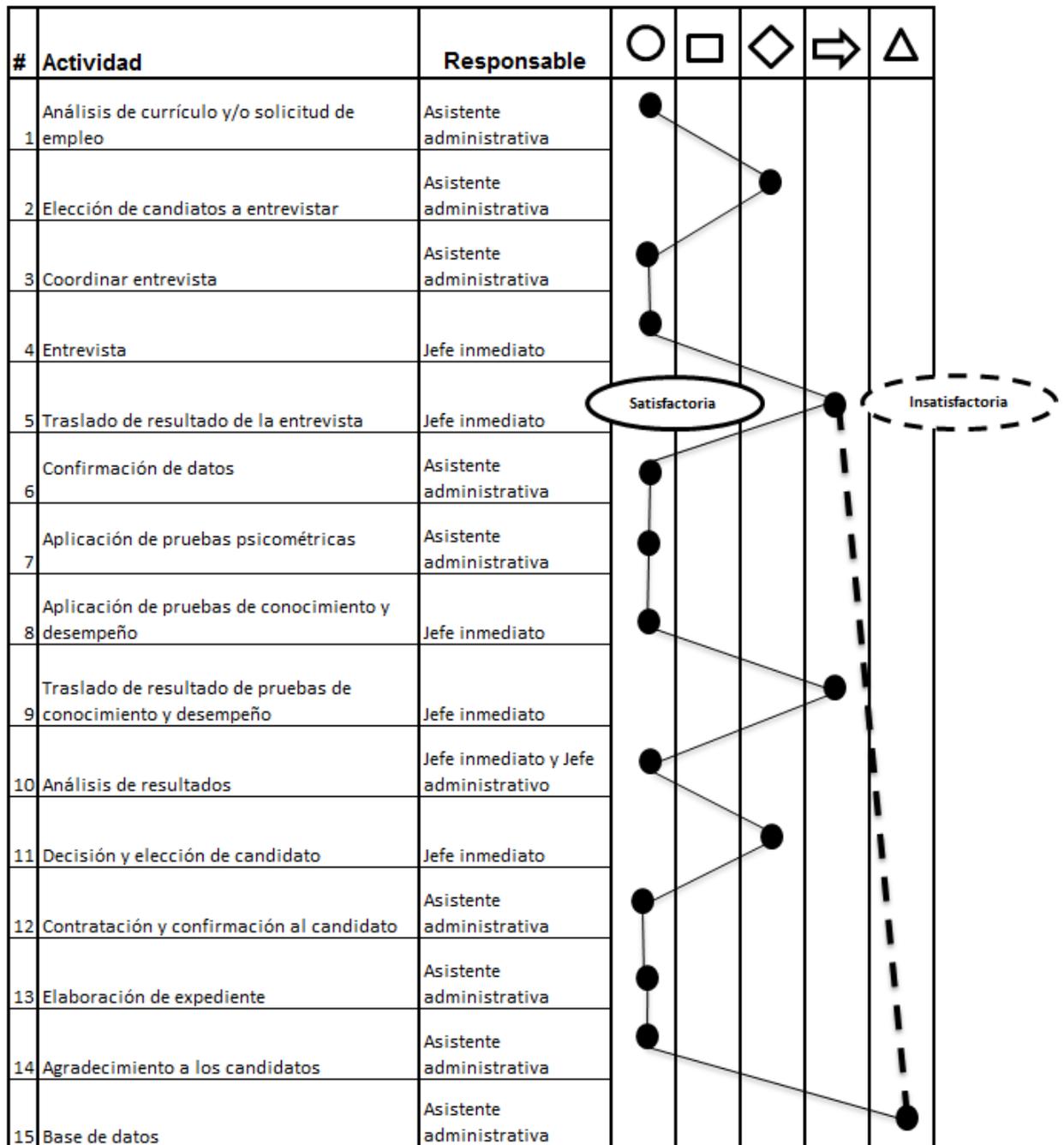
Simbología utilizada



Esquema No. 10

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE SELECCIÓN A TRAVÉS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Desarrollo del proceso

El proceso de reclutamiento externo brinda conocimientos y experiencias nuevas que llegan a crear valor a las empresas, por ello se hace uso del mismo al momento de no existir personal interno con potencial o que no cubra los requisitos del puesto.

A. Análisis de currículum vitae y/o solicitud de empleo

El proceso se realiza de la misma forma si el currículum se encontró en base de datos o bien si se obtuvo a través del comunicado elegido. La persona encargada de realizar esta actividad es la asistente administrativa en un tiempo de 4 días como máximo, luego de finalizar el período estipulado en la convocatoria.

B. Entrevista

La entrevista se hace para reconfirmar que los datos colocados en el currículum sean verdaderos, sobre todo en la experiencia laboral, el jefe inmediato realiza preguntas generales para identificar los procesos que el candidato domina; también se verifica la forma de actuar y la imagen personal. Para hacer una entrevista que cubra los aspectos de interés, se mencionan los pasos a seguir por el entrevistador:

Esquema No. 11
Preparación de entrevista

FASE	APLICACIÓN
Preparación del entrevistador	Las entrevistas de selección se deben planificar, el entrevistador tiene que dominar los datos de la posición vacante, el perfil del candidato, conocer la información del aspirante y contar con la guía de entrevista y evaluación.
Creación de un ambiente agradable	Se refiere al espacio físico, tiene que ser cómodo y con el único fin de entrevistar, sin interrupciones. También es importante el ambiente psicológico, el trato hacia el

	entrevistado tiene que ser cortés.
Desarrollo de la entrevista	El entrevistador hace preguntas al candidato para obtener información que respalde la toma de decisión, tiene que ser alguien capacitado que analice las respuestas y conductas del aspirante. Así mismo el candidato puede hacer las preguntas que considere necesarias.
Terminación de la entrevista	El entrevistador tiene que brindar al candidato información detallada de la plaza vacante e identificar el momento de finalizar la entrevista. Se informa que se le llamará para indicarle si continúa en el proceso.
Evaluación del candidato	En el momento que el candidato se retira, el entrevistador de inmediato analiza los datos recabados anotándolos en la guía de entrevista y evaluación propuesto, debe tener presente que se entrevistará a otras personas por tal razón se debe evitar confusión de información.

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Para el desarrollo de la entrevista se requiere del apoyo de la solicitud de empleo y/o currículum vitae según sea el documento presentado, estos documentos contienen información relevante del candidato, donde se puede identificar si cumple o no con el perfil requerido. También se requiere de la guía de entrevista y evaluación que oriente el diálogo y que al mismo tiempo se pueda evaluar al candidato.

A continuación se presenta un formato el cual consta de cinco agrupaciones, se debe respetar el orden para llevar una secuencia lógica. Así mismo existen cuatro elementos de evaluación que deben ponderarse según los puntos propuestos en cada uno, la característica principal del formato consiste en que se desarrolló de forma cuantitativa para que los resultados sean objetivos y medibles.

Formato No. 16
Guía de entrevista y evaluación

<u>GUÍA DE ENTREVISTA Y EVALUACIÓN</u>		Logo
<u>PROCESO SELECCIÓN EXTERNO</u>		
1. Datos generales		
Nombre del candidato: _____		Fecha: _____
Edad: _____	Estado civil: _____	
Profesión: _____	Estudia actualmente: Si	No _____
Puesto al que aplica: _____		Pretensión salarial: _____
Medio a través del cual se enteró de la plaza: _____		
2. Datos de la plaza		
El entrevistador brinda al candidato información sobre la plaza vacante, las funciones generales y beneficios (horarios, salario, descansos, vacaciones, etc).		
3. Generales, Formación académica y Experiencia		
Las preguntas que a continuación se enumeran, son básicas para realizar la respectiva evaluación:		
1. ¿Cuál es su nombre usual o cómo le gusta que le llamen?		
2. ¿Por qué eligió estudiar su especialidad?		
3. ¿Destaque su formación académica que más se ajusta al puesto que está solicitando?		
4. De los últimos tres trabajos, por favor indicar:		
¿Qué puestos ha ocupado?		
¿Qué procesos ha desarrollado?		
¿Ha tenido personal a su cargo?		
¿Ha tenido la oportunidad de liderar alguna tarea?		
¿Ha hecho alguna mejora significativa?		
¿Cuánto tiempo ha estado en cada puesto?		
¿Cuál fue el motivo de retiro?		
5. ¿Qué le gusta más, trabajar de forma individual o en equipo? ¿Por qué?		
6. ¿Cómo ha sido la relación con sus compañeros y jefes de trabajo durante su trayectoria profesional?		
7. ¿Qué lo motivó para buscar otro trabajo?		
8. ¿Por qué le gustaría trabajar para esta empresa?		
9. ¿Qué piensa que puede aportar al puesto solicitado?		
10. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?		
11. ¿Cuáles son sus fortalezas?		
12. ¿Cuáles son sus debilidades?		
4. Información médica		
¿Tiene algún padecimiento médico? Si ____ No ____ ¿Cuál? _____		
5. Elementos de evaluación		
Instrucciones: a continuación se presentan cuatro elementos con su descripción, por favor evaluar las respuestas del candidato objetivamente y ponderar cada elemento con base al criterio que se especifica.		

<p>5.1. Presentación personal</p> <p>Este elemento incluye: tono de voz, habilidad de expresión, simpatía, vestimenta, condición física para hacer el trabajo.</p> <p style="text-align: right;">Punteo: _____</p> <p>Criterio de evaluación</p> <p>10 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 9 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 7 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto</p>
<p>5.2. Grado académico requerido para el puesto</p> <p>Este elemento incluye: títulos de educación, estudios técnicos, cursos.</p> <p style="text-align: right;">Punteo: _____</p> <p>Criterio de evaluación</p> <p>30 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 25 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 20 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto</p>
<p>5.3. Experiencia profesional</p> <p>Este elemento incluye: trabajos anteriores, puestos ocupados, tiempo laborado, logros obtenidos, habilidad para manejo de personal.</p> <p style="text-align: right;">Punteo: _____</p> <p>Criterio de evaluación</p> <p>50 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 45 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 35 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto</p>
<p>5.4. Metas profesionales</p> <p>Este elemento incluye: razones por las que solicita el puesto, conocimiento del puesto solicitado, capacidad para desempeñar el trabajo, realismo de las metas a corto, mediano y largo plazo, autoevaluación realista de fortalezas y debilidades.</p> <p style="text-align: right;">Punteo: _____</p> <p>Criterio de evaluación</p> <p>10 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 9 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 7 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto</p>
<p>RESULTADO GLOBAL</p> <p style="text-align: right;">Punteo: _____</p> <p>Criterio de evaluación</p> <p>89 - 100 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 70 - 88 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 60 - 69 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 - 59 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto</p>
<p>Observaciones: _____</p> <p>Nombre del entrevistador: _____ Firma : _____</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

La asistente administrativa debe completar o llenar la guía de entrevista y evaluación con los datos generales del candidato, éste documento es la base de la entrevista y debe ser entregado con dos días de anticipación al jefe inmediato para el respectivo análisis de información, junto con la solicitud de empleo y/o currículum vitae. Los demás rubros del formato se llenan en el momento de la entrevista, son preguntas que el jefe inmediato debe completar según las respuestas, esto incluye la respectiva evaluación.

El jefe inmediato al finalizar la entrevista y completar la guía con el resultado global, debe entregarla al departamento administrativo en un tiempo máximo de 24 horas, como se indicó en los pasos de la preparación de entrevista, la guía se completa al finalizar la entrevista para no olvidar o confundir información de otros candidatos.

El rubro de padecimiento médico, no se tomó en cuenta en los parámetros de evaluación, debido a que si existe alguna enfermedad el jefe inmediato tiene que analizar cada caso de forma individual y debe considerarlo para el resultado global, independientemente si la entrevista es satisfactoria se tiene que velar por la seguridad de la persona y el riesgo legal que corre la empresa al hacer este tipo de contratación.

Seguidamente se da a conocer un ejemplo para el llenado de la guía propuesta:

Formato No. 17

Ejemplo de guía de entrevista y evaluación

<u>GUÍA DE ENTREVISTA Y EVALUACIÓN</u>		Logo
<u>PROCESO SELECCIÓN EXTERNO</u>		
1. Datos generales		Fecha: _____
Nombre del candidato: <u>José maría Valladares Simón</u> Edad: <u>22 años</u> Estado civil: <u>soltero</u>		
Profesión: <u>mecánico</u> Estudia actualmente: <input checked="" type="radio"/> Si No <u>Curso reparación de frenos</u>		
Puesto al que aplica: <u>mecánico en frenos</u> Pretensión salarial: <u>Q. 3,000.00</u>		
Medio a través del cual se enteró de la plaza: <u>Prensa Libre</u>		
2. Datos de la plaza		
El entrevistador brinda al candidato información sobre la plaza vacante, las funciones generales y beneficios (horarios, salario, descansos, vacaciones, etc).		
3. Generales, Formación académica y Experiencia		
Las preguntas que a continuación se enumeran, son básicas para realizar la respectiva evaluación:		
1. ¿Cuál es su nombre usual o cómo le gusta que le llamen?		
2. ¿Por qué eligió estudiar su especialidad?		
3. ¿Destaque su formación académica que más se ajusta al puesto que está solicitando?		
4. De los últimos tres trabajos, por favor indicar:		
¿Qué puestos ha ocupado?		
¿Qué procesos ha desarrollado?		
¿Ha tenido personal a su cargo?		
¿Ha tenido la oportunidad de liderar alguna tarea?		
¿Ha hecho alguna mejora significativa?		
¿Cuánto tiempo ha estado en cada puesto?		
¿Cuál fue el motivo de retiro?		
5. ¿Qué le gusta más, trabajar de forma individual o en equipo? ¿Por qué?		
6. ¿Cómo ha sido la relación con sus compañeros y jefes de trabajo durante su trayectoria profesional?		
7. ¿Qué lo motivó para buscar otro trabajo?		
8. ¿Por qué le gustaría trabajar para esta empresa?		
9. ¿Qué piensa que puede aportar al puesto solicitado?		
10. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?		
11. ¿Cuáles son sus fortalezas?		
12. ¿Cuáles son sus debilidades?		
4. Información médica		
¿Tiene algún padecimiento médico? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuál? <u>Migraña y está controlado</u>		
5. Elementos de evaluación		
Instrucciones: a continuación se presentan cuatro elementos con su descripción, por favor evaluar las respuestas del candidato objetivamente y ponderar cada elemento con base al criterio que se especifica.		

5.1. Presentación personal Este elemento incluye: tono de voz, habilidad de expresión, simpatía, vestimenta, condición física para hacer el trabajo.		Punteo: <u>10</u>
Criterio de evaluación 10 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 9 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 7 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto		
5.2. Grado académico requerido para el puesto Este elemento incluye: títulos de educación, estudios técnicos, cursos.		Punteo: <u>25</u>
Criterio de evaluación 30 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 25 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 20 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto		
5.3. Experiencia profesional Este elemento incluye: trabajos anteriores, puestos ocupados, tiempo laborado, logros obtenidos, habilidad para manejo de personal.		Punteo: <u>35</u>
Criterio de evaluación 50 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 45 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 35 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto		
5.4. Metas profesionales Este elemento incluye: razones por las que solicita el puesto, conocimiento del puesto solicitado, capacidad para desempeñar el trabajo, realismo de las metas a corto, mediano y largo plazo, autoevaluación realista de fortalezas y debilidades.		Punteo: <u>9</u>
Criterio de evaluación 10 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 9 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 7 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto		
RESULTADO GLOBAL		Punteo: <u>79</u>
Criterio de evaluación 89 - 100 Puntos = Excelente: sobrepasa lo requerido por el puesto 70 - 88 Puntos = Bueno: cumple con lo requerido por el puesto 60 - 69 Puntos = Regular: le faltan algunos elementos requeridos por el puesto 0 - 59 Puntos = Malo: no cumple con lo requerido por el puesto		
Observaciones: <u> cumple el perfil, es una persona responsable y tiene buenas relaciones interpersonales el padecimiento médico no interfiere en las labores ya que el candidato es estricto en su tratamiento.</u>		
Nombre del entrevistador: <u> Luis Lucas</u>		Firma : _____

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Dentro de la entrevista se debe hacer énfasis al candidato que al ser seleccionado para ocupar la posición, debe pasar por un período de prueba el cual reflejará sus capacidades, pero si por alguna razón no se desarrolla satisfactoriamente se dará por terminada la relación laboral.

C. Confirmación de datos

La información brindada por los candidatos debe validarse para asegurar un proceso eficiente. Se deben confirmar los trabajos anteriores así como el desempeño y se solicita al jefe inmediato o al departamento de recursos humanos de la empresa para la cual se laboró. Esta actividad se puede realizar a través de llamadas telefónicas o correo electrónico.

Para solicitar dicha información, a continuación se diseña un formato de verificación de referencias laborales:

Formato No.18
Verificación de referencias laborales

<u>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES</u>		Logo	
Fecha: _____			
Nombre del candidato: _____			
Puesto solicitado: _____			
Información a validar			
Nombre de la empresa: _____			
Tipo de empresa: _____			
Puesto desempeñado: _____			
Fecha de ingreso: _____		Fecha de salida: _____	
Motivo del retiro: _____			
¿Cuáles eran las funciones generales del puesto ocupado? _____			
¿Cómo fue el desempeño?			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo fue la relación con los compañeros de trabajo?			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Se aplicaron políticas disciplinarias?			No Si ¿Por qué? _____
Fortalezas: _____			
Debilidades: _____			
¿Contrataría de nuevo a esta persona?			Si No ¿Por qué? _____
Informó : _____		Puesto: _____	
Realizado por: _____		Firma: _____	

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Formato No. 19

Ejemplo de verificación de referencias laborales

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES Logo

Fecha: 15/11/2015

Nombre del candidato: José María Valladares Simón
Puesto solicitado: Mecánico en frenos

Información a validar
Nombre de la empresa: Industrias Nico
Tipo de empresa: Taller mecánico
Puesto desempeñado: auxiliar de mecánico
Fecha de ingreso: Enero 2012 Fecha de salida: Septiembre 2015
Motivo del retiro: renuncia

¿Cuáles eran las funciones generales del puesto ocupado?
Reparación de vehículos en el área de frenos.

¿Cómo fue el desempeño?

<u>Excelente</u>	Bueno	Regular	Malo
------------------	-------	---------	------

¿Cómo fue la relación con los compañeros de trabajo?

<u>Excelente</u>	Bueno	Regular	Malo
------------------	-------	---------	------

¿Se aplicaron políticas disciplinarias? No Si ¿Por qué? _____

Fortalezas: Dinámico, respetuoso

Debilidades: Le gusta hacer las cosas bien

¿Contrataría de nuevo a esta persona? Si No ¿Por qué? _____

Informó : Luis Lemus Puesto: Encargado de la oficina

Realizado por: Ana Batres Firma: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2015

A continuación se presenta un formato genérico para solicitar información de otros aspectos que fueran necesarios validar, como por ejemplo títulos académicos, antecedentes, tarjetas de pulmones, etc.

Formato No. 20

Formato y ejemplo de verificación de información adicional

<u>VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN ADICIONAL</u>		
		Fecha: <u>18/11/2015</u>
Nombre del candidato: <u>José María Valladares Simón</u>		
Puesto solicitado: <u>Mecánico en frenos</u>		
Información a validar		
Documento a validar: <u>Certificación 3ro. Básico</u>		
Institución o empresa: <u>Instituto Dr. Carlos Federico Mora</u>		
Fecha de emisión: <u>2008</u>		
Observación: <u>Fue un estudiante destacado</u>		
<hr/>		
Informó :	<u>Celeste López</u>	Puesto: <u>Secretaria</u>
Realizado por:	<u>Ana Batres</u>	Firma: _____
Información	<u>Verdadera</u>	Falsa

Fuente: elaboración propia. Año 2015

D. Aplicación de pruebas

➤ Pruebas psicométricas

Estas pruebas tienen como finalidad la elección del candidato que más llene el perfil de la plaza vacante, enfocándose en la personalidad, inteligencia o en habilidades específicas que se requiere que posea.

Si la entrevista es satisfactoria la prueba debe aplicarse al finalizar la misma y si el candidato no tuviera la disponibilidad de tiempo por factores ajenos a su voluntad, se debe realizar cuando se presente a su día de prueba.

Se plantean dos tipos de evaluación, las cuales se describen a continuación:

Cuadro No. 7
Tipos de pruebas psicométricas

NOMBRE	CARACTERÍSTICA	NIVELES DE APLICACIÓN
CTK (Modelo de Conflicto de Thomas Kilmann)	El test fue diseñado para evaluar el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto. "Situaciones de Conflicto" son situaciones en las cuáles los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.	Se debe aplicar a las personas que tienen manejo de personal o atención al cliente, básicamente a todo el personal.
TTD (Test Toma de decisiones)	El test plantea una serie de juicios o problemas en los cuales se investiga el juicio de valor emocional y	Se debe aplicar a las personas que todos los días se enfrentan a situaciones de toma de

	<p> cualitativo para la interpretación de la toma de decisiones de la persona entrevistada. </p>	<p> decisión, como los encargados, jefes y gerentes. </p>
--	--	---

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Cada test está compuesto por un manual que brinda las instrucciones y la forma de analizar los resultados paso a paso y el folleto con su respectiva hoja de respuestas para el candidato; los documentos mencionados se encuentran en el área de anexos.

➤ **Pruebas de conocimiento y desempeño**

Las pruebas de conocimiento comprenden la parte teórica-técnica que los candidatos deben dominar para ocupar la plaza vacante, quien debe realizarlas es el jefe inmediato o un experto de forma verbal al momento en que los candidatos están realizando su prueba de desempeño. La prueba de desempeño se realiza poniendo en práctica los conocimientos que el candidato indicó que posee, esto quiere decir que se le asignan tareas relacionadas a la plaza vacante.

Para la aplicación de las pruebas de conocimiento y desempeño, se le informa al candidato o candidatos que cumplen con el perfil que deben realizar un día de prueba dentro del área o departamento que corresponde la plaza, este día es sin goce de salario y se debe programar a la mayor brevedad posible entre uno y cinco días siguientes de la entrevista, con ello se evalúa el desempeño en los procesos que serán delegados. Se debe tomar en cuenta que habrá candidatos que trabajan para otra empresa, por tal razón si tienen potencial se debe ser flexible en cuanto a la coordinación de actividades.

Para esta prueba se debe asignar a un compañero experto en el área para que oriente al candidato en las actividades a realizar, las cuales evaluará de forma

transparente el jefe inmediato. Al finalizar el jefe debe preguntar al candidato evaluado cuál es su expectativa de la posición a cubrir para identificar si aún está interesado en participar; posteriormente, el jefe inmediato entrega los resultados al departamento administrativo para su respectivo control en un máximo de dos días posterior a la aplicación de pruebas. A continuación se presenta un formato:

Formato No. 21

Hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño

HOJA DE RESULTADO DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO				
				Fecha: _____
Nombre: _____				
Puesto actual: _____		Puesto solicitado: _____		
Instrucciones: _____				
ELEMENTOS	Sobresaliente (10)	Excelente (9 – 8)	Bueno (7)	Deficiente (6)
Conocimiento técnico				
Calidad de trabajo				
Cantidad de trabajo				
Capacidad de aprendizaje				
Trabajo en equipo				
Responsabilidad				
Liderazgo				
Comunicación				
Servicio al cliente				
Puntualidad				
SUMATORIA				
RESULTADO GLOBAL				
Contratación SI _____ No _____				
Observaciones: _____ _____				
Nombre del jefe inmediato: _____		Firma: _____		

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Para ponderar el resultado por cada elemento, se presenta una tabla la cual contiene cuatro escalas, la descripción de cada una de ellas y el rango para obtener el resultado global.

ESCALA DE MEDICIÓN

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR ELEMENTO	DESCRIPCIÓN DE ESCALA	RANGOS PARA RESULTADO GLOBAL
10 = Sobresaliente	Supera lo requerido del puesto	96 - 100
8 - 9 = Excelente	Cumple con lo requerido del puesto	76 - 95
7 = Bueno	Necesita de un esfuerzo para cumplir lo requerido del puesto	66 - 75
6 = Deficiente	No cumple con lo requerido del puesto	0 - 65

Cabe mencionar que toda evaluación se debe realizar de forma objetiva, transparente y sobre todo con ética profesional, para obtener resultados satisfactorios en temas relacionados con el personal.

A continuación se presenta un ejemplo para facilitar el llenado de la hoja de resultado:

Formato No. 22

Ejemplo hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño

HOJA DE RESULTADO DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO				
				Fecha: <u>05/012/2015</u>
Nombre: <u>José María Valladares Simón</u>				
Puesto actual: <u>No aplica</u>		Puesto solicitado: <u>Mecánico en frenos</u>		
Instrucciones: a continuación encontrará 10 elementos que debe evaluar del candidato, por favor <u>pondere según sea el resultado y posteriormente haga una sumatoria global.</u>				
ELEMENTOS	Sobresaliente (10)	Excelente (9 – 8)	Bueno (7)	Deficiente (6)
Conocimiento técnico		9		
Calidad de trabajo		8		
Cantidad de trabajo	10			
Capacidad de aprendizaje			7	
Trabajo en equipo		9		
Responsabilidad		8		
Liderazgo	10			
Comunicación			7	
Servicio al cliente		8		
Puntualidad	10			
SUMATORIA	30	42	14	0
RESULTADO GLOBAL		Cumple con lo requerido del puesto 86		
Contratación SI <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
Observaciones: <u>Es una persona con mucho interés en hacer las cosas bien, vela por el cumplimiento del trabajo y tiene buenas relaciones interpersonales</u>				
Nombre del jefe inmediato: <u>Luis Lucas</u>			Firma: _____	

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

E. Examen médico

Se realiza a todos los candidatos que están en la fase final de selección, con ello se identifica si la persona se encuentra en condiciones para desempeñar el trabajo y no afecta a su condición física. Es importante esta fase ya que minimiza el índice de rotación de personal, índice de ausentismo, carga de trabajo hacia otros compañeros, etc.

La implementación conlleva un egreso de dinero por parte de la empresa objeto de investigación, debido a que se debe adquirir el servicio de un laboratorio clínico y negociar el tipo de pruebas acordes al trabajo que se ejecuta, como por ejemplo: examen del corazón, debido al esfuerzo físico que conllevan los procesos. Así también para complementar los exámenes se requiere que el candidato presente la tarjeta de pulmones, lo que se busca es una certificación médica que avale los resultados.

Se hace la observación que tanto en la solicitud de empleo como en la guía de evaluación de entrevista se hace mención del estado de salud del candidato, con esto se pretende la identificación de algún padecimiento que puede afectar a la persona y al desempeño eficiente de labores.

F. Análisis de resultados

Asegurarse que todas las actividades realizadas se hayan aplicado a todos los participantes. Con los resultados obtenidos de la prueba psicométrica, conocimiento, desempeño y la entrevista, se establece quien de los candidatos cumple el perfil deseado o bien los que más se aproximan.

La persona responsable de entregar el expediente del candidato es la asistente administrativa y debe entregarlo en un máximo de dos días a partir de la recepción de los resultados de las pruebas de conocimiento y desempeño, para que el jefe administrativo y el jefe inmediato realicen el análisis respectivo.

El expediente debe contener lo siguiente:

1. Solicitud de empleo y/o currículum vitae
2. Hoja de desempeño actual de colaboradores
3. Guía de evaluación de entrevista
4. Confirmación de datos
5. Prueba psicométrica
6. Hoja de resultado de prueba de conocimiento y desempeño

G. Decisión y elección del candidato

El jefe administrativo propone los candidatos que llenan el perfil para que el jefe inmediato tome la decisión de elección, o bien ambos jefes hacen el análisis para llegar a un acuerdo y elegir al mejor.

El proceso de análisis debe durar aproximadamente cinco días, debido a que los candidatos probablemente estén participando en otros procesos y se corre el riesgo que cuando se les confirme ellos ya estén laborando para otra empresa.

H. Contratación y confirmación al candidato

Posterior a la toma de decisión, se procede a comunicar al candidato a través de una llamada telefónica y se coordina la fecha de inicio de labores.

Como parte de la bienvenida se elabora un afiche donde se plasma el nombre y puesto del nuevo colaborador, se coloca en la sala de espera y comedor de empleados; ambas actividades son responsabilidad de la asistente administrativa.

Formato No. 23
Comunicado de contrataciones



Bienvenido !!!

José María Valladares Simón

Auxiliar en frenos

**Que tu experiencia sea
inolvidable....**

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Al finalizar la contratación, es muy importante que el jefe administrativo lleve el control de los colaboradores de recién ingreso incluyéndolos en el listado general de contrataciones, el cual se utilizará para analizar la rotación de personal.

La rotación de personal significa llevar el registro de las admisiones (contrataciones) y desvinculaciones con sus motivos (renuncias, despidos, jubilaciones, invalidez o abandono) para luego calcular el índice de rotación expresado en valor porcentual y en un determinado tiempo. Con esta información se puede detectar malas prácticas en temas relacionados con el personal, lo cual podría generar una serie de problemas internos como trabajos con demora, sobrecarga de atribuciones, horarios extensos, y más desvinculaciones, etc.

El índice de rotación de personal se puede calcular a través de la siguiente fórmula:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{\mathbf{A} + \mathbf{D}}{2} \times 100}{\frac{\mathbf{F1} + \mathbf{F2}}{2}}$$

- **IRP:** Índice de rotación de personal
- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el período considerado.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado.
- **F2:** Número de trabajadores al final del período considerado.

Para la empresa el índice debe calcularse mensualmente y al finalizar el año realizarlo de forma anual. Para una mejor comprensión a continuación se presenta un ejemplo:

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL MES DE ENERO 2016	
Total de plazas	24
Cantidad de colaboradores contratados en el mes de enero	0
Cantidad de colaboradores dados de baja en el mes de enero	4
Cantidad de colaboradores al inicio del mes de enero	22
Cantidad de colaboradores al final del mes de enero	18

$$\text{IRP} \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}} = \frac{\frac{0 + 4}{2} \times 100}{\frac{22 + 18}{2}} = 10\%$$

En la actualidad no existe un número perfecto para la rotación de personal, pero en base al tipo de trabajo el de la empresa objeto de investigación debe ser del 4% como máximo y lo ideal sería por salidas de personal que no hicieron un trabajo eficiente, en otras palabras, despidos justificados, ya que las renunciaciones de colaboradores con potencial son perjudiciales para la empresa. Se puede observar en el ejemplo que el índice de rotación es de un 10% el cual se considera un porcentaje elevado comparado con lo establecido, esto se debe analizar para tomar decisiones que lo disminuyan.

Tomando en cuenta que la empresa tiene un total de 24 plazas, se hace el análisis y se determina que en el mes de enero se inició operaciones con 22 colaboradores y se finalizó con 18, esto quiere decir que al iniciar el mes de enero se traían dos plazas vacantes del mes de diciembre, a esto se le suman

las que surgen en enero que fueron 4, haciendo un total de 6 vacantes para el mes de febrero porque no se contrató ninguna; esta situación es preocupante porque la empresa sigue prestando los servicios pero no se tiene la mano de obra suficiente.

Otro índice que se tiene que calcular es el de ausentismo, para identificar cuáles son las causas del porque los colaboradores se ausentan de las labores; es responsabilidad del jefe inmediato informar a la asistente administrativa cuando algún colaborador no llega a trabajar e indicar cuál fue el motivo, para que se lleve un control por persona.

La forma de calcularlo es dividir la cantidad de días que faltó el empleado entre la cantidad de días que se tienen que trabajar.

Ejemplo:

ÍNDICE DE AUSENTISMO AÑO 2015	
Colaborador: Luis López	
Cantidad de días que faltó al trabajo	15
Cantidad de días que debió trabajar en el año	260

$$IA = \frac{15 \text{ días}}{260 \text{ días}} \times 100 = 6\%$$

Como se observa el índice de ausentismo anual es del 6% en lo que respecta a un empleado, dato que tiene que analizarse para identificar si afecta en el desarrollo de los procesos. El cálculo se puede hacer individual o por grupo, así como por el período que se desee, mensual, bimensual, trimestral, etc.; en base a ello la asistente administrativa debe pasar el reporte al jefe administrativo para que éste se reúna con los involucrados, para la toma de decisiones.

I. Expediente

Se identificó que la empresa no cuenta con expediente físico de personal, por tal razón se tiene que hacer la implementación solicitando los siguientes documentos:

#	DOCUMENTO
1	Hoja de alta
2	Solicitud de empleo y/o currículum vitae
3	Contrato de trabajo
4	Hoja de bienvenida por departamento
5	Guía de evaluación de entrevista
6	Confirmación de datos
7	Prueba psicométrica
8	Hoja de resultado de la prueba de conocimiento y desempeño
9	Fotocopia de diploma o título académico
10	Fotocopia de cartas laborales
11	Fotocopia de Documento Personal de Identificación
12	Fotocopia de antecedentes penales y policíacos
13	Fotocopia de tarjeta de pulmones
14	Todo documento utilizado en el proceso de selección relacionado con el candidato contratado.

En los primeros 15 días de labores, el colaborador tiene que completar el expediente, es importante que se informe que esto es imprescindible para continuar en el período de prueba.

Observación:

Los documentos se solicitan en fotocopia y deben respaldarse con los originales al momento de ser entregados al departamento administrativo, con el objetivo de corroborar que sean copia fiel y se devuelven al colaborador de inmediato. Por

el tipo de empresa el expediente de empleados debe ser físico y que se clasifique de forma alfabética o bien por departamento. A continuación se ejemplifica como elaborar las carpetas de forma alfabética:

1. Cada expediente debe colocarse en un folder tamaño carta u oficio según considere la asistente administrativa, se tiene que definir un solo tamaño para mantener la uniformidad.

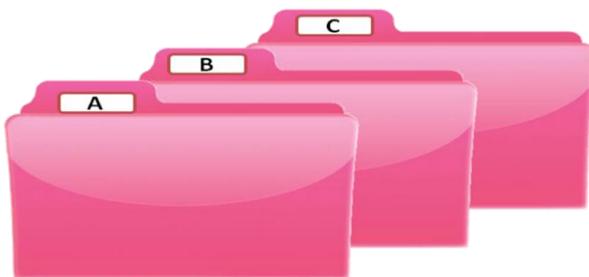


2. En la pestaña de cada folder se coloca el nombre completo del colaborador, iniciando por los apellidos y luego los nombres. Posteriormente se archivan en relación al primer apellido y de forma alfabética, en este ejemplo se coloca primero Aguilar, seguido por Asturias y por último Azmitia.





3. Se debe elaborar una carpeta por cada letra del alfabeto, de la A a la Z y colocar en un mueble archivador o en un lugar apropiado para mantener de forma reservada y discreta la información de los colaboradores.



4. Los folder con nombre completo se archivan dentro de la carpeta que corresponde, en este caso sería la letra A ya que los nombres de los folders elaborados inician con A que es la letra inicial del primer apellido, y así sucesivamente se archivan los que inician con letra B, C, etc.



La persona encargada de resguardar los expedientes es la asistente administrativa y si algún jefe necesita consultarlos debe hacerlo a través de ella. El contar con los expedientes ordenados beneficia en que se localizan de inmediato para resolver situaciones, como por ejemplo: contactar a los familiares, consultas del Ministerio de Trabajo, conocer el historial de los colaboradores para promociones o ascensos, etc.

Cuando el personal está de baja se deben mantener archivados los expedientes durante dos años, según lo estipulado por el Ministerio de Trabajo; para ocupar menos espacio es permitida la depuración del mismo, los documentos que deben permanecer en el expediente son: solicitud de empleo y/o currículum, hoja de alta, Documento Personal de Identificación (DPI), contrato de trabajo, fecha ingreso, fecha egreso y documentos legales que se consideren importantes para la empresa.

3.4.3. Proceso de inducción

Contenido

Introducción

Diagrama de flujo proceso de inducción

Desarrollo

- Inducción
 - General
 - Específica

Diseño de formatos

Ejemplo de llenado de formatos

Introducción

El proceso de inducción se elabora para introducir a los nuevos colaboradores a la cultura de la organización, con ello se pretende que mantengan un comportamiento, creencias, valores y actitudes aceptables.

A continuación se presenta a través de un diagrama de flujo las actividades que conlleva el proceso de inducción de personas, así mismo se establece el puesto de los responsables de cada etapa.

Simbología utilizada



Esquema No. 12

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAS

#	Actividad	Responsable	○	□	◇	⇒	△
1	Coordinar reunión de bienvenida	Asistente administrativa	●				
2	Entrega de manual de bienvenida (trifoliar)	Asistente administrativa	●				
3	Presentación digital y explicación del manual de bienvenida	Asistente administrativa	●				
4	Resolución de dudas del colaborador	Asistente administrativa	●				
5	Entrega y explicación de la hoja de alta	Asistente administrativa	●				
6	Firma hoja de alta	Colaborador	●				
7	Entrega y explicación del contrato de trabajo	Asistente administrativa	●				
8	Firma del contrato de trabajo	Colaborador	●				
9	Presentación con los compañeros de trabajo	Asistente administrativa	●				
10	Recorrido por instalaciones	Asistente administrativa	●				
11	Traslado al departamento de labores	Asistente administrativa	●			●	
12	Presentación del jefe inmediato	Asistente administrativa	●				
13	Presentación del compañero guía	Jefe inmediato	●				
14	Presentación del personal del departamento	Jefe inmediato	●				
15	Explicación de la ubicación del cargo	Jefe inmediato	●				
16	Firma de la hoja de bienvenida de departamento	Colaborador	●				
17	Entrega y explicación del manual de funciones	Jefe inmediato	●				
18	Entrega y explicación del descriptor del puesto	jefe inmediato	●				
19	Explicación de la función del puesto	Jefe inmediato	●				
20	Entrega manual de procedimientos del puesto	Jefe inmediato	●				

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Desarrollo del proceso

La aplicación de un proceso eficiente de inducción de personal, busca con mayor facilidad la adaptación del nuevo colaborador para que éste se familiarice con la empresa y sus funciones.

3.4.3.1. Inducción general

Tipo de inducción que debe ser comunicada por la asistente administrativa, quien da la bienvenida y entrega los documentos informativos el primer día de preferencia antes de tener contacto con los compañeros de trabajo; solo en casos muy especiales se puede trasladar la inducción general para otro día, siempre y cuando se postergue un máximo de 5 días.

La asistente también debe indicar al personal involucrado la fecha de inicio de los nuevos colaboradores, para que se prepare la bienvenida por departamento.

Para su adecuada aplicación, se presentan los siguientes pasos:

- Entrega de trifoliar con información de la empresa
- Hacer una presentación digital que contenga lo siguiente:
 - Mensaje de bienvenida
 - Historia de la empresa
 - Filosofía empresarial
 - Servicios
 - Estructura organizacional general
 - Políticas
 - Beneficios
 - Forma de pago
 - Horarios
 - Estructura física (instalaciones)

- Hoja de alta
- Contrato de trabajo
- Presentación con los compañeros de trabajo
- Recorrido por las instalaciones

Se hace mención que por el tipo de negocio se diseñó en lugar del manual de bienvenida un trifoliar que contiene la información más relevante que el nuevo colaborador debe conocer, debido a que la presentación del mismo conlleva mucho más tiempo para su explicación. El diseño del manual de bienvenida se puede realizar cuando se tenga dominio en la aplicación del proceso propuesto.

Al finalizar se resuelven las preguntas al nuevo colaborador y se traslada con el jefe inmediato para iniciar con la inducción específica.

A continuación se describe cada paso de la inducción general, para una eficiente aplicación.

A. Trifoliar de bienvenida

Documento con información que contiene, misión, visión, valores, giro del negocio, beneficios, horarios y políticas, es parte de la información que se da en la presentación de bienvenida, ambos se van explicando al mismo tiempo. Con esta herramienta se persigue que el nuevo colaborador conozca, comprenda y resuelva las dudas que tenga en relación a la empresa, para desarrollar su trabajo de forma satisfactoria.

Formato No. 24
Trifoliar de bienvenida

BIENVENIDO !!!



Es un honor el que
formes parte de
nuestro gran equipo
de trabajo..

Que tu experiencia
sea inolvidable !!!

Misión



“Somos una empresa que presta servicio automotriz rápido, que cuenta con personal experimentado en los diferentes servicios que se ofrecen, utilizando repuestos y materia prima de calidad para satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales que disponen de automóvil, así como de clientes que posean taller de mecánica para vehículos”.

Visión

“Ser la mejor empresa de servicio automotriz, que garantice a nuestros clientes un servicio de calidad y excelencia”

Valores



Responsabilidad

Brindar al cliente interno (colaboradores) y externo (clientes) productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

Cooperación

Brindar y recibir entre colaboradores: información, experiencias, conocimientos, etc., manteniendo una relación positiva entre compañeros de trabajo en cada actividad a realizar en beneficio común.

Respeto

Ofrecer un trato cortés a todas las personas con las que se tenga contacto, valorando su etnia, género, costumbres, religión, etc.

Honestidad

Actuar de forma transparente ante cualquier situación, conducirse con sinceridad y confianza.

Beneficios



- ✓ Bono 14
- ✓ Aguinaldo
- ✓ Vacaciones
- ✓ Uniformes
- ✓ Medio día libre de cumpleaños
- ✓ Celebración de cumpleaños
- ✓ Excursión
- ✓ Convivio navideño
- ✓ Día libre un sábado cada dos meses
- ✓ Bono anual por desempeño

<p style="text-align: center;"><u>Horarios</u></p> <div style="text-align: right;"></div> <p>Laboral</p> <p style="text-align: center;">Lunes a viernes 8:00 a 17:00 hrs.</p> <p style="text-align: center;">Sábados de 8:00 a 12:00 hrs</p> <p>Alimentación</p> <p style="text-align: center;">Refacción Mañana 15 minutos Tarde 15 minutos</p> <p style="text-align: center;">Almuerzo 1 hora</p> <p>Para la alimentación, el equipo de trabajo se divide en dos grupos para no dejar el departamento sin servicio al cliente. El jefe inmediato coordina los horarios.</p> <p style="text-align: center;"><u>Teléfonos</u></p> <p>Oficinas 2437-7982 Gerente General 5333-6216</p>	<p style="text-align: center;"><u>Políticas</u></p> <div style="text-align: right;"></div> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llamada de atención verbal. 2. Llamada de atención por escrito. 3. Despido. <p>Causas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mal servicio al cliente , jefes y compañeros. ✓ Uniforme en mal estado. ✓ Bajo desempeño. ✓ Ausencias injustificadas. ✓ Actitud negativa. ✓ Llegadas tardes. <ol style="list-style-type: none"> 1. Despido <p>Causa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Robo ✓ Ebriedad ✓ Agresión física y/o verbal a clientes, jefes y compañeros.
--	--

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Características trifoliar

Color	Cantidad	Precio
Un color	1,000	Q. 720.00
Full color	1,000	Q. 1,000.00

B. Presentación power point

Exposición digital de la información general de la empresa, donde se explica todo lo relacionado con el empleado y el giro del negocio, con ello se busca que visualmente la información sea más atractiva y fácil de recordar.

Por tal razón se hizo una presentación que debe exponer la asistente administrativa el primer día de labores, si se diera el caso que varias personas inician el mismo día se hace grupal; el tiempo estimado es de 20 minutos incluyendo la resolución de dudas y varía en relación a la cantidad de personas.

A continuación se presentan las diapositivas:

Formato No. 25

Presentación digital de bienvenida



**BIENVENIDO
AL MEJOR EQUIPO DE
TRABAJO !!!**



**El que estés aquí hoy, es
porque tienes conocimientos y
habilidades que ninguno otro
posee, eres único....**





NUESTRA HISTORIA

En el año 2010 la empresa fue fundada por Don Walfredo Pirir Tepeu, al ver la cantidad de personas que demandaban la compra de vehículo, identificó que junto con ello se requería de la contratación de un servicio automotriz y de allí surgió el taller.

La filosofía de nuestro fundador es:

“Brindar la mejor atención a nuestros clientes, ellos son el motor de nuestro negocio.”



NUESTRA MISIÓN

“Somos una empresa que presta servicio automotriz rápido, que cuenta con personal experimentado en los diferentes servicios que se ofrecen, utilizando repuestos y materia prima de calidad para satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales que disponen de automóvil, así como de clientes que posean taller de mecánica para vehículos”.

NUESTRA



VISIÓN

“Ser la mejor empresa de servicio automotriz, que garantice a nuestros clientes un servicio de calidad y excelencia”.



SERVICIOS

Frenos, tren delantero, escapes,

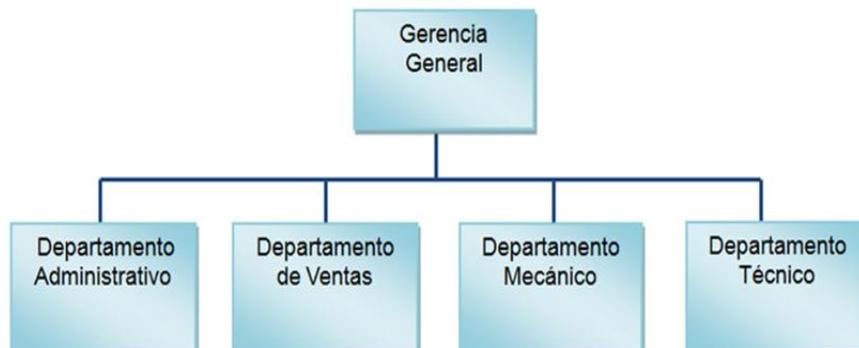


radiadores, clutch,



venta de repuestos y servicio a domicilio.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



POLÍTICAS

- Mal servicio al cliente, jefes y compañeros
- Uniforme en mal estado
- Bajo desempeño
- Ausencias injustificadas
- Actitud negativa
- Llegadas tardes

Primera vez
Llamada de atención verbal

Segunda vez
Llamada de atención por escrito

Tercera vez
Despido

POLÍTICAS

- Robo
- Ebriedad
- Agresión física y/o verbal a clientes, jefes y compañeros

DESPIDO INMEDIATO

BENEFICIOS

- Vacaciones
- Excursión
- Día libre un sábado cada dos meses



- Bono 14
- Aguinaldo
- Bono anual por desempeño



- Uniformes



BENEFICIOS

Convivio navideño



- Celebración de cumpleaños
- Medio día libre por cumpleaños



FORMA DE PAGO



HORARIOS



Laboral

Lunes a viernes
8:00 a 17:00 hrs.

Sábados de
8:00 a 12:00 hrs.

Alimentación

Refacción
Mañana y tarde
15 minutos

Almuerzo
1 hora

La alimentación se realiza en el horario coordinado por el jefe de departamento.

I N S T A L A C I O N E S

Sótano

- Bodega de repuestos
- Bodega general
- Área de mecánicos

Nivel 1

- Caja
- Recepción de vehículos
- Sala de espera
- Pista para vehículos en reparación
- Sanitario para clientes

Nivel 2

- Oficinas: Gerencia General, Departamento administrativo, mecánico, técnico y ventas.
- Cafetería
- Vestidores
- Duchas para colaboradores
- Sanitarios para colaboradores

Nivel 3

- Área de tornos

HOJA DE ALTA

HOJA DE ALTA DE PERSONAL		Logo
Nombre: _____	Fecha de ingreso: _____	
# Documento Personal de Identificación: _____		
Puesto: _____		
Salario: _____	Forma de pago: _____	
Horario: _____		
Refacción: _____	Almuerzo: _____	
<p>Políticas # 1</p> <p>Mal servicio al cliente, jefes y compañeros Uniforme en mal estado Bajo desempeño Ausencias injustificadas Actitud negativa Llegadas tardes</p> <p>Sanción: Primera vez: Llamada de atención verbal Segunda vez: Llamada de atención por escrito Tercera vez: Despido</p>		
<p>Políticas # 2</p> <p>Robo Ebriedad Agresión física y/o verbal a clientes, jefes y compañeros</p> <p>Sanción: Primera vez: Despido inmediato</p>		
<p>Acepto los términos que se establecen en esta hoja de alta y me comprometo a respetarlos.</p>		
Firma jefe inmediato: _____	Firma de empleado: _____	

CONTRATO DE TRABAJO

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

Nombre y apellidos de empleador o representante legal: _____ de _____ de _____ vecino de _____
Ese _____ con documento personal de identificación _____ nacionalidad _____ entendida por el alcalde municipal de _____ del departamento de _____ actuando en representación de _____
Sociedad en _____ y _____
Nombre y apellidos del trabajador de _____ de _____ de _____ vecino de _____
Ese _____ con documentos personales de identificación _____ entendida por el alcalde municipal de _____ del departamento de _____ con residencia en _____

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

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____ del mes de _____ de año _____
SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios como _____ y las principales funciones serán las siguientes: a) _____ b) _____ c) _____ d) _____
TERCERA: Los servicios serán prestados en _____

Información sobre jornada y salario
CUARTA: La duración del presente contrato es: _____ QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de _____ de horas diarias y de _____ a la semana así. En jornada DIURNA: De las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esta jornada el que debe ocuparse con como tiempo de trabajo efectivo. SEXTA: El salario será de _____ y le será pagada con cheque cada _____ en _____ SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de sueldo, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo. OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 22 horas diarias. NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____ el día _____ del mes de _____ del año _____. En tres ejemplares 1 para cada una de las partes, y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

Firma o impresión digital del trabajador _____
Firma o impresión digital del empleador _____

A CONTINUACIÓN...

Firma de hoja de alta y del contrato de trabajo

Presentación con los compañeros

Recorrido por las instalaciones

Inducción en el puesto



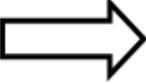
Fuente: elaboración propia. Año 2015.

C. Hoja de alta

Documento a través del cual se registra la información de contratación del nuevo colaborador, se utiliza para colocar de forma resumida los derechos y obligaciones a las que se compromete el empleado y empleador.

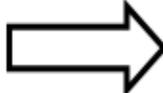
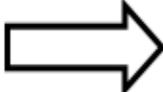
En el momento en que se informa a la asistente administrativa sobre la persona a contratar, elabora la hoja de alta y la traslada para firma del jefe inmediato y visto bueno del gerente general. A continuación se presenta un formato para su aplicación:

Formato No. 26
Hoja de alta de personal

HOJA DE ALTA DE PERSONAL		Logo
Nombre: _____	Fecha de ingreso: _____	
# Documento Personal de Identificación: _____		
Puesto: _____		
Salario: _____	Forma de pago: _____	
Horario: _____		
Refacción: _____	Almuerzo: _____	
Políticas # 1	Sanción	
Mal servicio al cliente, jefes y compañeros		
Uniforme en mal estado		Primera vez: Llamada de atención verbal
Bajo desempeño		Segunda vez: Llamada de atención por escrito
Ausencias injustificadas		Tercera vez: Despido
Actitud negativa		
Llegadas tardes		
Políticas # 2	Sanción	
Robo		
Ebriedad		
Agresión física y/o verbal a clientes, jefes y compañeros		Primera vez: Despido inmediato
Acepto los términos que se establecen en esta hoja de alta y me comprometo a respetarlos.		
Firma jefe inmediato: _____	Firma de empleado: _____	

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Formato No. 27
Ejemplo hoja de alta de personal

HOJA DE ALTA DE PERSONAL		Logo
Nombre: <u> José María Valladares Simón </u> Fecha de ingreso: <u> 10 de febrero de 2016 </u>		
# Documento Personal de Identificación: <u> 34284 3456 0101 </u>		
Puesto: <u> Auxiliar en frenos </u>		
Salario: <u> Q. 2,750.00 </u> Forma de pago: <u> Quincenal en cheque </u>		
Horario: <u> Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas y Sábados de 8:00 a 12:00 horas. </u>		
Refacción: <u> mañana y tarde 15 minutos </u> Almuerzo: <u> 1 hora, coordinado por el jefe de departamento. </u>		
Políticas # 1		Sanción
Mal servicio al cliente, jefes y compañeros		Primera vez: Llamada de atención verbal
Uniforme en mal estado		Segunda vez: Llamada de atención por escrito
Bajo desempeño		
Ausencias injustificadas		Tercera vez: Despido
Actitud negativa		
Llegadas tardes		
Políticas # 2		Sanción
Robo		Primera vez: Despido inmediato
Ebriedad		
Agresión física y/o verbal a clientes, jefes y compañeros		
Acepto los términos que se establecen en esta hoja de alta y me comprometo a respetarlos.		
Firma jefe inmediato: _____		Firma de empleado: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2015

D. Contrato de trabajo

Documento donde hace constar que el colaborador trabaja para la empresa y que ambas partes tienen derechos y obligaciones las cuales deben de respetarse. La asistente administrativa lo elabora y entrega al colaborador cuando finaliza la presentación de bienvenida brindando una breve explicación. Se debe hacer énfasis en horarios, descuentos en planilla, salario, todo lo que la empresa considere puede ocasionar inquietudes al nuevo colaborador.

El contrato al estar firmado por el representante legal y el nuevo colaborador, se debe presentar al Ministerio de Trabajo para la respectiva autorización, el formato tiene que ser revisado previamente por un abogado para que cumpla con lo establecido por la ley.

Formato No. 28
Contrato de trabajo

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal

_____, vecino de _____ Edad
sexo _____ estado civil _____ nacionalidad _____
_____ con documento personal de identificación _____, _____ extendida por
el alcalde municipal de _____
del departamento _____ de _____
actuando en representación de _____ ubicada en
_____ y _____
Nombre empresa _____ dirección completa _____ Nombres y apellidos del trabajador
de _____ vecino de
edad _____ sexo _____ estado civil _____ nacionalidad _____
_____, con documentos personal de identificación
_____, _____, _____, extendida por el alcalde municipal de _____ del
departamento de _____, con residencia en: _____

Dirección completa

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

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del año _____
SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios como _____ y las principales funciones serán las siguientes: a) _____ b) _____ c) _____
d) _____ **TERCERA:** Los servicios serán prestados en _____

Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: _____ **QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será de _____ de horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe ocuparse con como tiempo de trabajo efectivo. **SEXTA:** el salario será de _____ y le será pagada con cheque cada _____ en _____ **SEPTIMA:** Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo. **OCTAVA:** Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suman total de 12 horas diarias. **NOVENA:** El presente contrato se suscribe en _____ el día _____ del mes de _____ del año _____.

En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

Firma o impresión digital del trabajador

Firma o impresión digital del empleador

NOTA: El presente formato fue elaborado por el Departamento de Registro Laboral; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la Ley. Instructivo en el reverso.

INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (Trabajador) queda obligada a prestar a otra (Patrono). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (artículo 18 del Código de Trabajo).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la Inspección General de Trabajo, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (artículo 128 del Código de Trabajo).

3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:

a) La jornada diurna: (comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.

b) La jornada nocturna: (comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.

c) La jornada mixta: (que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y

d) La jornada ordinaria: puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (artículo 119 del Código de Trabajo).

4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo). Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).

5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.

6. En el apartado de ESTIPULACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.

7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

Fuente: http://guatemala.eregulations.org/media/contrato_de_trabajo.pdf. Año 2015.

Formato No. 29
Ejemplo de contrato de trabajo

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

Walfredo Orlando Pirir Tepeu de 36 años de edad, masculino, casado, guatemalteco, vecino de Guatemala con documento personal de identificación 23452, 2345, 0101 extendida por el alcalde municipal de Guatemala, del departamento de Guatemala, actuando en representación de Empresa, ubicada en 8ª. Avenida 9-80 Zona 19 Colonia la Florida y José Ramón Valladares Simón, de 24 años de edad, masculino, soltero, guatemalteco, vecino de Guatemala, con documentos personal de identificación 34284, 3456, 0101, extendida por el alcalde municipal de Guatemala del departamento de Guatemala, con residencia en: 23 calle 2-45 Zona 1.

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

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día 10, del mes de febrero, del año dos mil dieciséis. **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios como Auxiliar en frenos y las principales funciones serán las siguientes: a) verificar y/o reemplazar cilindros por pérdidas de líquido de frenos b) Revisión líquido de frenos c) Cambiar pastillas de freno d) Cambio de fricciones

TERCERA: Los servicios serán prestados en 8ª. Avenida 9-80 Zona 19 Colonia la Florida

CUARTA: La duración del presente contrato es: indefinido **QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será de 8 de horas diarias y de 44 a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las 8:00 a las 12:00 horas y de las 14:00 horas a las 17:00 horas, excepto el día sábado que será de las 8:00 horas a las 12:00 horas, para completar las 44 horas de la semana.

El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de Q.2,500.00 y le será pagada en efectivo cada quincena en 8ª. Avenida 9-80 Zona 19 Colonia la Florida.

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo. **OCTAVA:** Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suman total de 12 horas diarias. **NOVENA:** El presente contrato se suscribe en Guatemala el día 10 del mes de febrero del año dos mil dieciséis.

En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

Firma o impresión digital del trabajador

Firma o impresión digital del empleador

NOTA: El presente formato fue elaborado por el Departamento de Registro Laboral; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la Ley. Instructivo en el reverso.

INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (Trabajador) queda obligada a prestar a otra (Patrono). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (artículo 18 del Código de Trabajo).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la Inspección General de Trabajo, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (artículo 128 del Código de Trabajo).

3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:

a) La jornada diurna: (comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.

b) La jornada nocturna: (comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.

c) La jornada mixta: (que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y

d) La jornada ordinaria: puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (artículo 119 del Código de Trabajo).

4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo). Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).

5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.

6. En el apartado de ESTIPULACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.

7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

Fuente: http://guatemala.eregulations.org/media/contrato_de_trabajo.pdf. Año 2015.

E. Presentación con los compañeros de trabajo

Se hace un recorrido con el colaborador por los departamentos de la empresa, excluyendo el departamento donde trabajará y se presenta con el personal, se indica el nombre completo y el puesto a ocupar. Así mismo se da un lapso de tiempo para que el nuevo colaborador agradezca con cada grupo la bienvenida brindada.

F. Recorrido por las instalaciones

Se da a conocer cada área de la empresa, mostrando las instalaciones físicas como: oficinas, bodega de repuestos, sala de espera, sala de reuniones, comedor de empleados, sanitarios etc., no debe quedar ningún espacio sin conocer.

A continuación se presenta de forma detallada, la localización de cada área de la empresa objeto de investigación:

Esquema No. 13
Localización de áreas

Sótano	<ul style="list-style-type: none">• Bodega de repuestos• Bodega general• Área de mecánicos
Primer Nivel	<ul style="list-style-type: none">• Caja• Recepción de vehículos• Sala de espera• Pista para vehículos en reparación• Sanitario para clientes

Segundo Nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas: Gerencia General, Departamento administrativo, mecánico, técnico y ventas. • Cafetería • Vestidores • Duchas para colaboradores • Sanitarios para colaboradores
Tercer Nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Área de turnos

Fuente: empresa objeto de investigación. Año 2015.

3.4.3.2. Inducción específica

Introducir al nuevo colaborador en sus labores para que inicie la familiarización con los procesos que competen al departamento donde laborará, al igual que las funciones, relaciones, autoridad y responsabilidades, para obtener resultados satisfactorios en el menor tiempo.

Con esto se busca:

- Una mejor adaptación en el ambiente de trabajo, compañeros y atribuciones,
- Sentido de pertenencia en el puesto,
- Conocer de forma clara los procesos internos y su desarrollo,
- Identificación de políticas y costumbres,
- Ubicación física del área de trabajo, herramienta y equipo de trabajo,

Este proceso se realiza para el personal de recién ingreso y los colaboradores que son ascendidos o promovidos.

A. Inducción en el puesto

Es la orientación que se requiere obtenga el colaborador en su primer día de trabajo ya sea por contratación o ascenso, debe conocer en general a qué se dedica el departamento y puesto al que pertenecerá. Esta actividad debe ser minuciosa porque lo que el colaborador absorba se reflejará en el desarrollo de las funciones delegadas.

➤ Presentación del jefe inmediato

La asistente administrativa lleva al colaborador al departamento donde fue asignado, hace la presentación con el jefe inmediato y se retira indicando que si tienen alguna inquietud, comentario o duda pueden pasar con ella y con gusto serán atendidos.

La responsabilidad del jefe inmediato es asegurar que los compañeros de trabajo le den una buena hospitalidad y que sea instruido adecuadamente en el puesto de trabajo.

➤ Presentación del compañero guía

El jefe inmediato presenta al colaborador con el compañero que será el guía en todos los procesos relacionados al puesto de trabajo. Esta persona debe dominar todas las actividades que serán delgadas ya que debe explicarlas paso a paso, luego de instruir al colaborador este debe desarrollar el trabajo de forma individual bajo la supervisión del compañero guía quien hará la retroalimentación necesaria.

Al finalizar el período de prueba de siete semanas, el compañero guía informa al jefe inmediato sobre el desempeño del colaborador, lo cual es parte importante de la evaluación.

➤ **Presentación del personal del departamento**

El colaborador es presentado con todo el equipo del departamento, se hace mención del nombre y puesto de cada uno de los integrantes, esta responsabilidad es del compañero guía y debe hacerlo el primer día de labores. Si por alguna razón en ese momento no se encuentra algún compañero, se debe hacer en cuanto esté presente.

➤ **Ubicación del cargo**

Se informa al colaborador sobre la ubicación que ocupa en la estructura organizacional y se realiza a través del organigrama específico, se debe hacer énfasis en las posiciones que están a un nivel superior e inferior para identificar el grado de autoridad dentro del departamento y empresa. El jefe inmediato es el responsable de dar la información.

A continuación se presenta una hoja de bienvenida, que tiene como objetivo identificar en el organigrama del departamento la ubicación del puesto a ocupar, esta debe ser entregada y explicada por el jefe inmediato resaltando con marcador fluorescente o un círculo el puesto a ocupar, con ello se busca el compromiso y sentido de pertenencia en los procesos a ejecutar porque estos forman parte de los resultados globales del departamento.

Formato No. 30
Hoja de bienvenida

"BIENVENIDO"

Nombre: _____

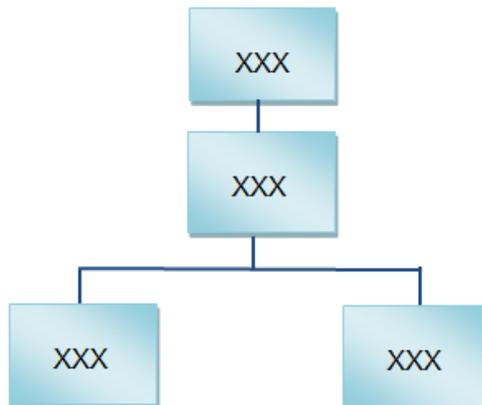
Te damos la cordial bienvenida al departamento _____, la posición que ocuparás es " _____ "

En este departamento realizamos los siguientes procesos :

- * _____
- * _____
- * _____
- * _____
- * _____

A continuación te presentamos el lugar que ocupamos en el organigrama de la empresa:

Organigrama específico
Departamento XXX



(f) _____
Jefe inmediato

Formato No. 31
Ejemplo de hoja de bienvenida

"BIENVENIDO"

Nombre: _____ José Ricardo Alvarado Pérez _____

Te damos la cordial bienvenida al departamento Mecánico , la posición que ocuparás es " Mecánico en frenos "

En este departamento realizamos los siguientes procesos :

- * Verificación del sistema de frenos
- * Reparación de cilindros
- * Rectificar campanas
- * Reemplazar pastillas
- * Verificación del funcionamiento del sistema de disco

A continuación te presentamos el lugar que ocupamos en el organigrama de la empresa:

Organigrama específico
Departamento mecánico

```
graph TD; GG[Gerente General (1)] --> JM[Jefe mecánico (1)]; JM --> MF[Mecánico en frenos (2)]; JM --> MC[Mecánico en clutch (2)]; JM --> MD[Mecánico en tren delantero (2)]; JM --> MR[Mecánico en radiadores (1)]; JM --> ME[Mecánico en escapes (1)]; MF --> AF[Ayudante en frenos (1)]; MC --> AC[Ayudante en clutch (1)];
```

(f) _____
Jefe inmediato

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

En el ejemplo se puede observar que el mecánico en frenos tiene en la línea de autoridad una persona que le reporta, así también tiene un jefe inmediato a quien él debe reportar, de igual forma se hace mención de los compañeros de trabajo que están al mismo nivel. Esta estructura garantiza que los colaboradores identifiquen el círculo de influencia y nivel de autoridad del puesto a desempeñar.

➤ **Entrega del descriptor del puesto**

Como se mencionó anteriormente, el descriptor del puesto es fundamental para que el colaborador identifique por escrito las funciones, atribuciones, responsabilidades, autoridades, etc. que competen al puesto a ocupar. Dentro de este documento se da a conocer la función principal del puesto de trabajo, lo que quiere decir, identificar la razón de ser del mismo o bien por qué fue creado, por tal razón es necesario la entrega y explicación general del mismo el primer día de labores por parte del jefe inmediato.

Es importante que el colaborador reciba su descriptor del puesto y que firme una copia de recibido, la cual debe archivar en un cartapacio que resguarde el departamento administrativo.

El descriptor es una herramienta que forma parte importante del proceso de reclutamiento, es la base para atraer candidatos potenciales, así mismo es una guía para la elaboración del perfil al momento de solicitar una plaza al departamento administrativo. En la sección de anexos se hace la sugerencia de un formato para hacer la recopilación de información, la cual debe realizarse por cada puesto de trabajo tanto operativo como administrativo.

Con ello se finaliza el proceso de inducción, y se da inicio a la fase del período de prueba a desarrollarse en un período de 7 semanas.

3.4.4. Evaluación del desempeño en el período de prueba (7 semanas)

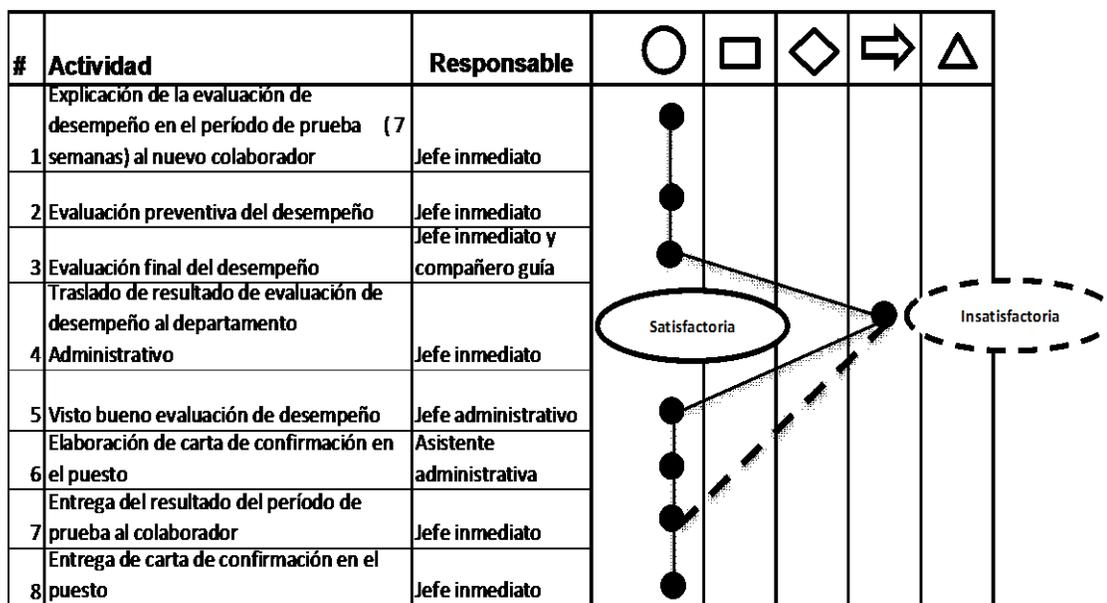
A continuación se presenta a través de un diagrama de flujo las actividades que conlleva el proceso de evaluación de desempeño en el período de prueba (7 semanas), así mismo se establece el puesto de los responsables de cada etapa.

Simbología utilizada



Esquema No. 14
DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PERÍODO DE PRUEBA (7 SEMANAS)



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

El jefe inmediato debe evaluar de forma preventiva el desempeño del colaborador cada quince días y darle la retroalimentación de inmediato, siendo ésta en un lugar reservado donde se pueda reorientar y aclarar inquietudes.

Así mismo en la séptima semana el jefe inmediato tiene que llenar una evaluación donde se informa al departamento administrativo si el resultado es satisfactorio o insatisfactorio para gestionar la respectiva confirmación del colaborador; el compañero guía también tiene responsabilidad en la evaluación preventiva y final, debido a que en esta fase mantuvo relación directa con el colaborador.

El jefe administrativo da el visto bueno, si existe confirmación solicita la carta respectiva y si no, el jefe administrativo y gerente general deben analizar cada caso:

Si el proceso fue a través de contratación, se debe identificar si existe alguna posición vacante donde el colaborador pueda ubicarse y que llene el perfil o bien tomar la decisión de terminar la relación laboral.

El proceso se debe realizar en la séptima semana porque legalmente si la persona labora más de dos meses para una empresa ésta tiene la obligación de pagar indemnización, lo que significa un gasto.

A continuación se presenta el artículo que lo fundamenta:

Código de trabajo, artículo 81. En todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un período menor. Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna. Se prohíbe la simulación del

período de prueba, con el propósito de evadir el reconocimiento de los derechos irrenunciables de los trabajadores y los derivados del contrato de trabajo por tiempo indefinido. Si una o varias empresas contrataren trabajadores para prestar sus servicios a otra empresa, esta última será responsable frente a los trabajadores afectados, de conformidad con la ley.

Si el proceso fue a través de traslado o ascenso, se procede inicialmente a informarle al colaborador si regresará a ocupar la posición anterior o será reubicado en otra donde llena el perfil, estas acciones serían las ideales para ya que el colaborador que fue ascendido posee un alto potencial y probablemente aún le falta desarrollar ciertas capacidades.

A continuación se presenta un formato para su aplicación y la escala de medición de resultados:

Formato No. 32

Evaluación de desempeño en período de prueba (7 semanas)

<u>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u> <u>PERÍODO DE PRUEBA (7 SEMANAS)</u>				
Nombre: _____				
Puesto: _____				
Fecha de inicio: _____			Fecha de evaluación: _____	
Instrucciones: A continuación encontrará una serie de elementos, por favor califique al colaborador según sea su desempeño durante las 7 semanas de prueba, con el fin de identificar si es apto para ocupar el puesto vacante.				
1. Factores a evaluar para todo el personal				
	10	9 - 8	7	6
Elemento	Sobresaliente	Excelente	Bueno	Deficiente
1. Capacidad de aprendizaje				
2. Análisis y solución problemas				
3. Orientación a resultados				
4. Trabajo bajo presión				
5. Trabajo en equipo				
6. Iniciativa				
7. Relaciones Interpersonales				
8. Responsabilidad				
9. Servicio al cliente				
10. Comunicación				
SUBTOTAL				
TOTAL				
2. Factores a evaluar únicamente si se tiene personal a cargo				
	10	9 - 8	7	6
Elemento	Sobresaliente	Excelente	Bueno	Deficiente
11. Toma de decisiones				
12. Liderazgo				
13. Desarrollo de personal				
14. Administración de recursos				
SUBTOTAL				
TOTAL				
Resultado global	No cumple con lo requerido del puesto	Necesita de un esfuerzo para cumplir lo requerido del puesto	Cumple con lo requerido del puesto	Supera lo requerido del puesto
CONFIRMACIÓN	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
ÁREAS A MEJORAR: _____				
OBSERVACIONES: _____				
Nombre del evaluador _____				
Puesto del evaluador _____				
Firma _____				

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

La estructura del formato de evaluación se diseñó con el objetivo de incluir dentro del primer bloque a todo el personal, mientras que el segundo bloque se completa si la persona evaluada tiene colaboradores bajo su responsabilidad.

Las siguientes tablas establecen la escala por elemento, descripción y rangos para resultados globales de la evaluación de desempeño en el período de prueba. Se hace la observación que una es para obtener los resultados del primer bloque y la otra es para el segundo bloque.

1. Factores a evaluar para todo el personal

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR ELEMENTO	DESCRIPCIÓN DE ESCALA	RANGOS PARA RESULTADO GLOBAL
10 = Sobresaliente	Supera lo requerido del puesto	96 - 100
8 - 9 = Excelente	Cumple con lo requerido del puesto	76 - 95
7 = Bueno	Necesita de un esfuerzo para cumplir lo requerido del puesto	66 - 75
6 = Deficiente	No cumple con lo requerido del puesto	0 - 65

2. Factores a evaluar únicamente si se tiene personal a cargo

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR ELEMENTO	DESCRIPCIÓN DE ESCALA	RANGOS PARA RESULTADO GLOBAL
10 = Sobresaliente	Supera lo requerido del puesto	46 - 50
8 - 9 = Excelente	Cumple con lo requerido del puesto	36 - 45
7 = Bueno	Necesita de un esfuerzo para cumplir lo requerido del puesto	26 - 35
6 = Deficiente	No cumple con lo requerido del puesto	0 - 25

Para una mejor comprensión del llenado, a continuación se hará un ejemplo:

Formato No. 33

Ejemplo de evaluación de desempeño, en período de prueba (7 semanas)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
PERÍODO DE PRUEBA (7 SEMANAS)				
Nombre: José María Valladares Simón				
Puesto: Mecánico en frenos				
Fecha de inicio: 4 de enero de 2016			Fecha de evaluación: 22 de febrero 2016	
Instrucciones:				
A continuación encontrará una serie de elementos, por favor califique al colaborador según sea su desempeño en las 7 semanas de prueba, con el fin de identificar si es apto para ocupar el puesto vacante.				
1. Factores a evaluar para todo el personal				
	10	9 - 8	7	6
Elemento	Sobresaliente	Excelente	Bueno	Deficiente
1. Capacidad de aprendizaje			7	
2. Análisis y solución problemas		9		
3. Orientación a resultados		8		
4. Trabajo bajo presión	10			
5. Trabajo en equipo		8		
6. Iniciativa			7	
7. Relaciones Interpersonales		8		
8. Responsabilidad		8		
9. Servicio al cliente	10			
10. Comunicación			7	
SUBTOTAL				
TOTAL				82
2. Factores a evaluar únicamente si se tiene personal a cargo				
	10	9 - 8	7	6
Elemento	Sobresaliente	Excelente	Bueno	Deficiente
11. Toma de decisiones	10			
12. Liderazgo		9		
13. Desarrollo de personal			7	
14. Administración de recursos		8		
SUBTOTAL				
TOTAL				34
Resultado global	No cumple con lo requerido del puesto	Necesita de un esfuerzo para cumplir lo requerido del puesto	Cumple con lo requerido del puesto	Supera lo requerido del puesto
CONFIRMACIÓN	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	
ÁREAS A MEJORAR:	Desarrollo de personal			
OBSERVACIONES:				
Nombre del evaluador	José Pedrosa			
Puesto del evaluador	Jefe mecánico			
Firma				

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

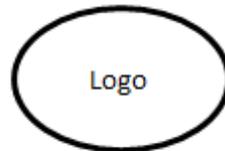
En el ejemplo se puede observar que en los factores a evaluar para todos los candidatos se obtuvo un resultado favorable, pero en los factores que son solo para los candidatos que tendrán personal a cargo, el resultado indica que hay alguna deficiencia, por lo que el jefe inmediato y jefe administrativo deben analizarlo objetivamente.

La evaluación se entrega al departamento administrativo para el respectivo control y visto bueno, posteriormente el jefe inmediato tiene que reunirse con el colaborador e indicarle el resultado obtenido. Si la persona no será confirmada, se hace mención de las deficiencias obtenidas y al mismo tiempo se le brindan consejos para realizar mejoras en sus próximas oportunidades laborales.

Si el colaborador será confirmado en la posición, se enfatiza en las fortalezas que posee y de igual forma se le menciona que se requiere de todo su compromiso para seguir realizando procesos eficientes. Se entrega al colaborador la confirmación por escrito felicitándolo por el logro obtenido, este reconocimiento se tiene que hacer en público.

A continuación se presenta el formato, el cual se puede acompañar de un pequeño obsequio como: un chocolate, bombón, lapicero o llavero con logo de la empresa, lo que se busca es que el colaborador se sienta valorado.

Formato No. 34
Confirmación en el puesto



FELICITACIONES !!!!

Raúl:

Por tu desempeño sobresaliente durante estos dos meses de prueba, te confirmamos en la posición de:

"Mecánico en frenos"



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.4.5. Costo del proceso de reclutamiento, selección e inducción

Es una herramienta de mucha utilidad que permite identificar la inversión financiera al atraer candidatos con potencial, incluirlos en el proceso de elección e introducirlos al sistema organizacional, con ello la empresa se asegura que los recursos se utilicen eficientemente y al mismo tiempo se crean controles en cada actividad.

A continuación se presentan los formatos a utilizar para determinar el costo promedio por posición:

1. Como primer paso se debe tener claro los salarios de las personas involucradas en el proceso (ejemplo: asistente administrativa, jefe administrativo, jefe inmediato, etc.), esta información se registra en el siguiente cuadro.

Cuadro horas hombre

#	Puesto	Salario Mensual	Días laborados	Salario por día	Salario por hora
1					
2					

2. El segundo paso es determinar la cantidad de tiempo que invierte cada persona involucrada en cada proceso y se coloca en el siguiente cuadro, así también el cuadro anterior brinda información para completar este paso.

Cuadro horas hombre utilizadas por plaza vacante

En esta fase se contempla un cuadro por cada proceso y se coloca al inicio el puesto de la persona que ejecutó la actividad.

Proceso de reclutamiento

Puesto ejecutor:

#	Proceso	Horas promedio utilizadas	Salario por hora	Q
1				
2				
	Total			

Proceso de selección

Puesto ejecutor:

#	Proceso	Horas promedio utilizadas	Salario por hora	Q
1				
2				
	Total			

Proceso de inducción

Puesto ejecutor:

#	Proceso	Horas promedio utilizadas	Salario por hora	Q
1				
2				
	Total			

3. El tercer paso es identificar el uso de medios impresos (afiche, volante, anuncio prensa, etc.), estos también representan costos que deben reportarse en el siguiente cuadro.

Cuadro medios impresos

#	Medio	Cantidad	Precio unitario	Total
1				
2				
3				
4				
	Total			

4. Por último al tener todos los datos se procede al cálculo final, donde se colocan las horas hombre y medios impresos utilizados obteniendo como resultado el costo total promedio por posición.

Cuadro resumen

Horas hombre proceso de reclutamiento	
Horas hombre proceso de selección	
Horas hombre proceso de inducción	
Medios impresos	
GRAN TOTAL = COSTO TOTAL DEL PROCESO	

➤ Procedimiento para el cálculo del costo

Para facilitar la comprensión del cálculo del costo, se presenta un ejemplo con datos hipotéticos que son únicamente para fines ilustrativos.

El ejemplo que a continuación se detalla se realiza con:

- Puesto ejecutor: asistente administrativa
- Puesto a contratar: mecánico en frenos

1. Cuadro horas hombre

#	Puesto	Salario Mensual	Días laborados	Salario por día	Salario por hora
1	Asistente administrativa	Q. 2,500.00	30	Q. 83.33	Q. 10.41

Para determinar las horas hombre, se requiere del monto del salario mensual de las personas que están involucradas directamente en el proceso, en este caso es el de la asistente administrativa. Posteriormente se divide el salario dentro de los 30 días trabajados, con ello se obtiene el salario por día, luego este salario por día se divide dentro de 8 horas que se laboran al día y da como resultado el salario por hora.

Posteriormente se realiza un detalle de las acciones ejecutadas en cada fase del proceso, estimando el tiempo invertido en cada una y se multiplica por el salario por hora de la posición responsable, que en este ejemplo es asistente administrativa. De la misma forma se calculan las demás posiciones que están involucradas en los procesos y al finalizar se hace una suma total por todas.

2. Cuadro horas hombre utilizadas por plaza vacante

Proceso de reclutamiento para la plaza vacante de “mecánico en frenos”

Puesto ejecutor:
Asistente administrativa

#	Proceso	Horas promedio utilizadas	Salario por hora	Q
1	Búsqueda de candidatos en base de datos	3	Q. 10.41	Q. 31.23
2	Convocatoria	1	Q. 10.41	Q. 10.41
	Total			Q. 41.64

Proceso de selección para la plaza vacante de “mecánico en frenos”

Puesto ejecutor:
Asistente administrativa

#	Proceso	Horas promedio utilizadas	Salario por hora	Q
1	Análisis de currículum y solicitud de empleo	2	Q. 10.41	Q. 20.82
2	Coordinar entrevistas	1	Q. 10.41	Q. 10.41
	Total			Q. 31.23

Proceso de inducción para la plaza vacante de “mecánico en frenos”

Puesto ejecutor:
Asistente administrativa

#	Proceso	Horas promedio utilizadas	Salario por hora	Q
1	Presentación digital	1	Q. 10.41	Q. 10.41
2	Recorrido por instalaciones	0.50	Q. 10.41	Q. 5.20
	Total			Q. 15.61

Otro elemento a tomar en cuenta es el costo de medios impresos, que a continuación se desarrolla.

3. Cuadro medios impresos

#	Medio	Cantidad	Precio unitario	Total
1	Impresiones afiche carta blanco y negro	50	Q3.00	Q150.00
2	Impresiones memorándum	5	Q. 0.50	Q2.50
3	Impresiones volantes blanco y negro	1000	Q0.20	Q200.00
4	Anuncio de prensa 2x2	1	Q871.88	Q871.88
	Total			Q1,224.38

En el cuadro se ingresa todo lo utilizado para comunicar la plaza vacante, siempre y cuando requiera una salida de dinero.

Como procedimiento final se coloca en el cuadro resumen los datos de las horas hombre utilizadas por plaza y el total de los medios, siendo el gran total el costo promedio, se denomina así porque existen otros elementos como luz, teléfono, fotocopias, equipo de oficina, horas hombre de otras personas involucradas, etc. pero debido a lo complejo de medir no se tomarán en cuenta en el cuadro propuesto.

Se deja a criterio del gerente general el uso de otros elementos que considere relevantes e indispensables para determinar un costo más exacto.

4. Cuadro resumen

Horas hombre proceso de reclutamiento	Q. 41.64
Horas hombre proceso de selección	Q. 31.23
Horas hombre proceso de inducción	Q. 15.61
Medios impresos	Q. 1,224.38
GRAN TOTAL = COSTO TOTAL DEL PROCESO	Q. 1,312.86

El cuadro resumen refleja el costo promedio total, lo que brinda información para la toma de decisión en relación a los procesos de atracción, retención e introducción de personal.

La propuesta para el proceso de reclutamiento, selección e inducción para la empresa objeto de investigación, se diseñó con base a las necesidades de la misma y con el fin de eliminar de raíz los problemas relacionados con la atracción, retención e introducción del personal; para que sea viable, se tienen que elaborar las herramientas administrativas mencionadas dentro del desarrollo

del texto, como lo es el descriptor y perfil del puesto; así también la implementación de los manuales administrativos.

En la siguiente sección se enumeran los pasos a ejecutar para un adecuado desarrollo de los manuales administrativos, específicamente el manual de funciones y manual de procedimientos, incluyendo un plan de acción por cada uno.

3.5. Plan de acción

Cuadro No. 8 Plan de acción

Implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción

EMPRESA: Empresa objeto de investigación		FECHA: Diciembre de 2015					
NOMBRE DEL PLAN: Implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción							
AREA: toda la empresa		DEPARTAMENTO: Gerencia general, ventas, mecánico, técnico y administrativo.					
OBJETIVO: Presentar, aprobar, divulgar e implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto, en un 100% a corto plazo							
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN		RECURSOS	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1	Presentación y aprobación de la propuesta sobre: filosofía empresarial, estructura organizacional y el proceso de reclutamiento, selección e inducción, al Gerente General y Jefe administrativo	Convencer en un 100% a los ejecutivos sobre la importancia de implementar uno de los procesos que son básicos para el eficiente desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo, en una sola sesión.	Estudiante/asesor de la Universidad de San Carlos de Guatemala	03/10/2016	03/10/2016	Propuesta empastada, computadora, cañonera, libretas, lapiceros, coffee break	Q400.00
2	Diseño y lanzamiento de 3 afiches de expectativa para Jefes de departamento y Asistente administrativa	Informar en un 100% y de forma gradual la implementación del proceso en un período de 6 días.	Jefe administrativo	05/10/2016	10/10/2016	Computadora	Q0.00

3	Segunda reunión con Jefes de departamento y Asistente administrativa	Comunicar la implementación del proceso y resaltar los beneficios en un 100% en una sola sesión.	Gerente General y Jefe administrativo	12/10/2016	12/10/2016	Presentación digital, computadora, cañonera, coffee break	Q200.00
4	Tercera reunión con los Jefes de departamento y Asistente administrativa	Dar lectura y explicar en un 100% al proceso a implementar estableciendo los responsables de cada actividad en una sola sesión.	Gerente General y Jefe administrativo	17/10/2016	17/10/2016	Impresiones de la propuesta, computadora, cañonera, coffee break	Q300.00
5	Dar inicio a la Implementación de la propuesta de reclutamiento, selección e inducción	Formalizar en un 100% el inicio del desarrollo de la implementación en una sola sesión.	Gerente General, Jefes de departamento y Asistente administrativa	24/10/2016	24/10/2016	Propuesta impresa	Q0.00
6	Capacitación a Jefe administrativo y Asistente administrativa	Direccionar en un 100% todas las actividades con la finalidad de dominar el proceso completo en dos sesiones.	Asesor	24/10/2016	25/10/2016	formatos, material, hojas bond, lápices	Q1,000.00
7	Capacitación a los Jefes de departamento y Gerente General	Capacitar en un 100% en la fase de reclutamiento, selección e inducción en dos sesiones.	Jefe administrativo y Asistente administrativa	27/10/2016	28/10/2016	Pizarra, marcadores, hojas bond, formatos, coffee break	Q300.00
8	Capacitación a Jefes de departamento y Gerente General	Capacitar en un 100% en la fase de evaluación de desempeño en el período de prueba (7 semanas) en una sola sesión.	Jefe administrativo y Asistente administrativa	03/11/2016	03/11/2016	Pizarra, marcadores, hojas bond, formatos, coffee break	Q100.00

9	Cuarta reunión con Gerente General y Jefes de departamento	Retroalimentar en un 100% las fases de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño en el período de prueba (7 semanas) en dos sesiones.	Jefe administrativo	14/11/2016	15/11/2016	Pizarra, marcadores, hojas bond, formatos, coffe break	Q100.00
10	Quinta reunión con Gerente General y Jefes de departamento	Retroalimentar por segunda vez en un 100% las fases de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño en el período de prueba (7 semanas) en una sola sesión.	Jefe administrativo y Asistente administrativa	28/11/2016	28/11/2016	Pizarra, marcadores, hojas bond, formatos, coffe break	Q100.00
11	Evaluación del proceso implementado	Realizar en un 100% al finalizar los tres meses de implementación en una sola sesión.	Jefe administrativo	03/01/2017	03/01/2017	Proceso impreso	Q0.00
Costo estimado de implementación:							Q2,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015

3.6. Manuales administrativos

Como aporte a esta investigación, se presenta la estructura para el desarrollo del manual de funciones y el manual de procedimientos, cada uno con su respectivo plan de acción para su implementación.

A continuación se detallan los pasos para el desarrollo eficiente de ambos manuales.

3.6.1. Estructura manual de funciones

Actualmente la empresa objeto de investigación no cuenta con manual de funciones, por lo que es preciso la elaboración del mismo para minimizar los problemas encontrados en relación a la alta desvinculación de personal en el período de prueba; este debe hacerse de preferencia internamente, realizando los pasos que a continuación se enumeran:

- **Definir la filosofía organizacional, denominación y número de puestos que conformarán la estructura**

Se inicia definiendo la misión incluyendo la visión y valores de la organización, así mismo el dialogar y consensuar sobre la cantidad de puestos de trabajo, si cubren las necesidades actuales, si se requiere eliminar o crear nuevos puestos y/o posiciones; el gerente general y jefes de departamento son quienes hacen la validación de la estructura, se tiene que solicitar el asesoramiento del jefe administrativo para evaluar el tema financiero al momento de hacer cambios que conlleven desembolsos monetarios.

- **Asignar a cada puesto las funciones que le corresponden**

Como en la empresa objeto de investigación ya se tienen definidas las funciones de los departamentos y puestos de trabajo por hábito, se requiere el

levantamiento de información a través de un formato que contemple los elementos necesarios.

El formato debe incluir lo siguiente:

- Fecha levantamiento de información
- Nombre del colaborador
- Puesto del colaborador
- Departamento
- Nombre del jefe inmediato
- Función del puesto
- Especificaciones del puesto (ejemplo: nivel académico, experiencia, conocimientos, responsabilidades, condiciones de trabajo)

Básicamente son los elementos que contiene el formato que se ha diseñado para la creación de los descriptores del puesto, el cual se encuentra en anexos. Por tal razón no es necesario el diseño de otro formato.

La asistente administrativa debe escribir de forma clara la información recopilada, ya que servirá de base para la respectiva aprobación y para la toma de decisiones al considerar cambios a mediano y largo plazo dentro de cada departamento, por el tipo de negocio no se aconsejan a corto plazo porque afecta directamente las operaciones.

Cada jefe debe coordinar con su personal los horarios para brindar la información a la asistente administrativa, así mismo debe respetar el tiempo que el colaborador este fuera de su área de trabajo.

- **Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones**

Se refiere a la definición del nivel educativo, experiencia adquirida en otros trabajos y habilidades/destrezas que debe poseer el ocupante de la posición, se hace énfasis en el principio de “la persona idónea al puesto y no al contrario”.

Con la información recabada de los pasos 2 y 3, la asistente administrativa la traslada a cada jefe de departamento para que hagan el análisis respectivo de las funciones y a su vez avalen el cumplimiento de los requisitos del puesto o bien establezcan modificaciones para futuras contrataciones.

- **Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes puestos**

Es la autoridad que se le atribuye a cada puesto de trabajo, quienes son los subalternos y superiores dentro de la estructura organizacional. El gerente general y jefe administrativo evalúan esta fase, en base a las funciones que cada colaborador tiene.

Al finalizar los pasos anteriores, la asistente administrativa debe ingresar en los formatos los cambios realizados por sus superiores, debe actualizar la información.

- **Estructuración del manual**

Incluye lo siguiente:

- Portada
- Nombre de la empresa
- Logotipo
- Índice de contenidos
- Contenido
 - Introducción

- Objetivos
- Filosofía organizacional
 - Misión (visión y valores)
- Estructura organizacional
 - Organigrama general
 - Organigrama por departamento
- Funciones

El manual se debe poseer en versión impresa y digital para su consulta en cualquier momento por parte de los ejecutivos o colaboradores.

La asistente administrativa es quien realiza esta actividad y luego traslada el manual de funciones culminado al jefe administrativo, para la respectiva revisión y seguidamente para obtener el visto bueno del gerente general.

- Aprobar y divulgar el manual en la empresa

Por último, el gerente general y jefes deben analizar la información recabada para su aprobación o bien para tomar decisiones, para luego divulgar a nivel general la implementación del manual y realizar una reunión para la explicación respectiva.

Aunque la empresa aplique empíricamente estas acciones, debe poseerlas por escrito porque con ello se asegura que todos los colaboradores tengan claras las funciones que le competen al departamento, área y puesto de trabajo. Un documento muy importante para alimentar el manual es el descriptor del puesto, porque tiene definidas las funciones, jerarquías, autoridades, relaciones, especificaciones del puesto, etc.

Por el tipo de negocio, el manual se debe mostrar al nuevo colaborador solo como lectura y se programe en la primera semana de labores. Este debe permanecer a la vista pública en el comedor de empleados y en un área específica dentro del departamento para cualquier consulta que se tenga o para los procesos de inducción del puesto, así también la asistente administrativa debe poseer uno en sus archivos.

- Revisión

Hacer un análisis cada dos años para identificar la existencia de cambios organizacionales o realizar una adaptación a las necesidades futuras del negocio, con ello se logra mantener actualizada la información que será de utilidad en la toma de decisión.

Un documento muy importante para la creación del manual de funciones es el descriptor del puesto, porque contiene la información requerida para su desarrollo sin necesidad de invertir tiempo en la recopilación de información, únicamente se actualiza.

A continuación se da a conocer un plan de acción para el diseño del manual de funciones que comprende el desarrollo de los pasos mencionados anteriormente, se hace la observación que el mismo es extenso porque se pretende guiar a los ejecutivos de forma objetiva facilitando su entendimiento y al mismo tiempo crear la cultura de comunicación formal; así también con la puesta en marcha se pueden hacer ajustes según las necesidades imperantes.

Plan de acción

**Cuadro No. 9
Plan de acción
Implementación del Manual de Funciones**

EMPRESA: Empresa objeto de investigación					FECHA: Diciembre de 2015	
NOMBRE DEL PLAN: Creación del Manual de Funciones						
AREA: toda la empresa		DEPARTAMENTO: Gerencia general, ventas, mecánico, técnico y administrativo.				
OBJETIVO: Crear el manual de funciones de la empresa contemplando todas las posiciones que en ella existen, en un 100% a corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	RECURSOS	PRESUPUESTO
1	Primera reunión informativa con Jefes de departamento y Asistente administrativa	Concientizar en un 100% sobre los beneficios de la creación y uso del manual en una sola sesión.	Gerente General	06/03/2017	Presentación digital, coffee break	Q40.00
2	Segunda reunión con Jefes de departamento y Asistente administrativa	Identificar en un 100% si la estructura y número de puestos, son los adecuados para el buen funcionamiento de la empresa, en una sola sesión.	Gerente General	13/03/2017	Estructura organizacional, coffee break	Q40.00
3	Tercera reunión con Jefes de departamento y Asistente administrativa	Formalizar en un 100% la implementación del manual y delegación de responsabilidades, en una sola sesión.	Jefe administrativo	17/03/2017	Listado de actividades, cuadro de delegaciones y responsabilidades	Q40.00
4	Capacitación	Guiar y orientar en un 100% a la Asistente administrativa en el procedimiento en tres sesiones.	Asesor	21/03/2017 al 23/03/2017	Material, coffee break, horas hombre asesor	Q1,000.00

5	Diseño y lanzamiento del comunicado para informar a todo el personal sobre el proyecto	Dar a conocer el 100% del desarrollo del manual, los beneficios y aportaciones. Oficializar el proyecto dando a conocer el desarrollo del mismo los beneficios y aportaciones, así como la explicación de la logística de levantamiento de información, en un día.	Jefe administrativo	28/03/2017	Computadora, impresora, hojas bond, afiches.	Q30.00
6	Cuarta reunión con colaboradores por departamento	Detallar y explicar el 100% del proyecto, logística y aclaración de dudas, en una sola sesión.	Jefe de departamento	31/03/2017	Presentación digital, cañonera, coffee break	Q300.00
7	Entrevistas	Obtener el 100% de información sobre las funciones de cada departamento y puesto de trabajo, así como las especificaciones del puesto (educación, experiencia, habilidades y destrezas, etc.), en una semana.	Asistente administrativa	03/04/2017 al 07/04/2017	Formato de descriptor del puesto, hojas bond, lapiceros, lápices, computadora	Q100.00
8	Redacción y unificación de la información recabada en un solo documento	Estructurar en un 100% el manual para su fácil comprensión por parte del lector, en una semana.	Asistente administrativa	10/04/2017 al 14/04/2017	Formato de descriptor del puesto, computadora, impresora, hojas bond, folders	Q240.00
9	Quinta reunión con cada uno de los Jefes para presentación de la información recabada en cada departamento	Analizar en un 100% la información recabada, validar e identificar cambios, en una semana.	Jefe administrativo	17/04/2017 al 21/04/2017	Manual original y fotocopias, coffee break, lapiceros	Q150.00

10	Realizar cambios en documento según cada jefatura	Actualizar en un 100% la información para que sea certera, en tres días.	Asistente administrativa	24/04/2017 al 26/04/2017	Manual original y fotocopias, computadora, impresora, hojas bond	Q150.00
11	Sexta reunión con Gerente General y Jefes de departamento	Presentar en un 100% los cambios realizados y visto bueno del Gerente General, en una sola sesión.	Jefe administrativo	28/04/2017	Manual y fotocopias versión para visto bueno	Q40.00
12	Séptima reunión con Gerente General y Jefe administrativo	Establecer en un 100% los requisitos que deben poseer los ocupantes de las posiciones e identificar los niveles jerárquicos para validarlos, en dos sesiones.	Jefe administrativo	02/05/2017 al 03/05/2017	Listado de posiciones y estructura organizacional actual	Q0.00
13	Creación de la versión definitiva del manual	Estructurar el 100% del manual, hacer la identificación y personalización del mismo, en un día.	Asistente administrativa	04/05/2017	Computadora, impresora, hojas bond, fotocopias del manual	Q100.00
14	Octava reunión general de colaboradores	Divulgar en un 100% el manual en toda la organización, en una sola sesión.	Jefes de departamento y Gerente General	08/05/2017	Presentación digital, computadora, manuales encuadernados, coffe break	Q300.00
15	Colocación del manual en el comedor de empleados y en cada departamento	Que los colaboradores consulten en un 100% el documento cuando lo consideren.	Asistente administrativa	08/05/2017	Manual de funciones	Q0.00
16	Revisión del manual	Actualizar el manual en un 100% cada dos años.	Jefe administrativo	06/03/2019	Manual de funciones	Q0.00
Costo estimado de implementación:						Q2,530.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015

3.6.2. Estructura manual de procedimientos

Se identificó que la empresa objeto de investigación no cuenta de forma documentada con manuales de procedimientos, por lo que es importante su elaboración para obtener los beneficios de su aplicación.

Beneficios:

- Descripción detallada de las actividades de cada puesto.
- Identificación de interacción con otros departamentos o áreas.
- Conocimiento de los diferentes pasos para el desarrollo de las actividades rutinarias.
- Guía para ejecutar el trabajo.
- Referencias documental para identificar el desempeño de los colaboradores en cada proceso.

Seguidamente se enumeran los pasos para la implementación del manual:

- Identificación del procedimiento

Identificar el objetivo de estos manuales en cada área o departamento donde se aplicarán para asegurar la maximización de recursos disponibles, la finalidad es realizar una cadena de trabajo eficiente. En otras palabras, para documentar los procesos se deben elegir los que generan impacto en la cadena productiva y quienes deben definir los que se desarrollarán son el gerente general y jefes de departamento.

Así mismo para la recopilación de información se debe determinar y diseñar el tipo de formatos que se utilizarán, así como las herramientas a aplicar; para ello la asistente administrativa es la responsables de estructurarlos. Para dominar los pasos a seguir en la creación del manual, se tiene que contratar los servicios de capacitación de un experto en el tema.

- **Identificar el inicio, recursos, controles y finalización del procedimiento**

Posterior al paso uno, es sustancial saber cómo inicia el proceso, identificar los elementos que se necesitan para realizarlo como herramientas, maquinaria etc., así como establecer que se debe controlar para que el proceso sea eficiente y por último conocer cuál es el producto final. Esta actividad es responsabilidad de los jefes de departamento y debe pasar por el visto bueno del gerente general.

- **Determinar políticas del procedimiento**

Son las normas que la empresa establece para el desarrollo de sus procesos, dan una orientación a cada una de las diferentes actividades que forman parte del mismo. Estas son establecidas por el gerente general y jefe administrativo, quienes analizan paso a paso las actividades de cada proceso y determinan las políticas que servirán de base y guía de ejecución.

A continuación se da un ejemplo de qué es una política:

Proceso: recepción y entrega del vehículo
Actividad: pago del cliente
Política pago con cheque: Se cobra un recargo del 10% adicional al valor de la factura.

Esto quiere decir que la empresa hace un cobro adicional por gastos administrativos, porque el pago en cheque implica un proceso diferente y más extenso que el pago en efectivo.

- **Recopilación de información**

Definidos los procesos, políticas, formatos y herramientas a utilizar, se procede a la recopilación de información, es decir conocer cada una de las actividades que

integran los procesos en la actualidad. La asistente administrativa debe coordinar con cada jefe de departamento los horarios para hablar con cada colaborador o colaboradores involucrados en los procesos.

Se hace la observación que el tiempo para recabar la información varía en relación al número de procedimientos y la magnitud de los mismos.

- **Integración y análisis de información**

Con la información recabada y la establecida en el paso 2 y 3, se analiza la forma adecuada de realizar la actividad y se valida o bien se hacen los cambios necesarios, lo que se busca es la creación de un procedimiento que genere optimización de recursos y sobre todo que pueda controlarse.

El utilizar los servicios profesionales de un experto agrega valor en la capacitación de la asistente administrativa, con ello se garantiza el eficiente desarrollo de cada una de las actividades.

La integración de información la realiza la asistente administrativa quien al finalizar entrega la información al jefe de departamento para la respectiva revisión y autorización, luego se hacen los cambios identificados y se presenta el documento al gerente general para el visto bueno. Si se requieren algunos cambios éstos se realizan y nuevamente se traslada para la firma de los jefes de departamento y gerente general.

- **Estructura**

- Portada
- Nombre de la empresa
- Logotipo
- Índice de contenidos

- Contenido
 - Introducción
 - Objetivos
 - Filosofía organizacional
 - Misión (visión y valores)
 - Estructura organizacional
 - Organigrama general
 - Organigrama por departamento
 - Procedimientos

La asistente administrativa es quien realiza esta actividad y luego traslada el manual de procedimientos terminado al jefe administrativo, para la respectiva revisión y visto bueno del gerente general. Con este paso se da por terminado el manual y se procede a fase de difusión a nivel de empresa.

- **Comunicarlo a los colaboradores**

- Fase de inicio del proyecto
- Fase final del proyecto

Convocar a todo el personal al inicio del proyecto para comunicar la importancia y los beneficios de la implementación, así como la explicación de la logística para la recopilación de información.

Realizar una segunda convocatoria al finalizar el proyecto, con el objetivo de presentarlo de forma general para lograr el compromiso de cada colaborador al momento de la ejecución. Los afiches con los beneficios del manual, deben colocarse en el comedor de empleados, para que se observen en cualquier momento y se refuerce la información.

Al terminar la presentación, se entrega a cada departamento un manual de procedimientos el cual tiene que estar disponible para cualquier consulta, así también se debe colocar uno en el comedor de empleados.

A continuación se presenta un plan de acción para el desarrollo del manual de procedimientos, indicando paso a paso cada una de las actividades que conlleva; se hace la observación que el mismo es extenso porque se pretende guiar a los ejecutivos de forma objetiva facilitando su entendimiento y al mismo tiempo crear la cultura de comunicación formal; así también con la puesta en marcha se pueden hacer ajustes según las necesidades imperantes.

Cabe mencionar que el plan de acción del manual de procedimientos y del manual de funciones es similar debido a que básicamente es la misma estructura, lo que varía es la información a recabar, se sugirió el desarrollo por separado para no desviarse del enfoque de cada uno.

Plan de acción

Cuadro No. 10
Plan de acción
Implementación del Manual de Procedimientos

EMPRESA: Empresa objeto de investigación		FECHA: Diciembre de 2015				
OMBRE DEL PLAN: Creación del Manual de Procedimientos						
AREA: toda la empresa		DEPARTAMENTO: Gerencia general, ventas, mecánico, técnico y administrativo.				
OBJETIVO: Crear el manual de procedimientos de la empresa contemplando todos los que generan una cadena de producción, en un 100% a corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	RECURSOS	PRESUPUESTO
1	Primera reunión informativa con Jefes de departamento y Asistente administrativa	Concientizar en un 100% sobre los beneficios de la creación y uso del manual, en una sola sesión.	Gerente General	07/08/2017	Presentación digital, coffee break	Q40.00
2	Segunda reunión con Jefes de departamento y Asistente administrativa	Identificar el 100% de los procesos que generan impacto dentro de cada departamento y en la empresa en general en una sesión.	Gerente General	09/08/2017	Listado de procesos, coffee break	Q40.00
3	Tercera reunión con Jefes de departamento y Asistente administrativa	Identificar en un 100% como inicia y finaliza el proceso, que herramientas, controles y políticas se deben utilizar.	Jefe administrativo	La duración varía en relación a la cantidad de procedimientos y la magnitud de los mismos	Listado de procesos, hojas bond, pizarra, marcadores, coffee break	Q60.00

4	Cuarta reunión con Jefes de departamento y Asistente administrativa	Formalizar en un 100% la implementación del manual y delegación de responsabilidades, en una sola sesión.	Jefe administrativo	14/08/2017	Listado de actividades, cuadro de delegaciones y responsabilidades	Q40.00
5	Capacitación	Orientar 100% a la Asistente administrativa en el procedimiento en dos sesiones.	Asesor	17/08/2017 al 18/08/2017	Material, coffee break, horas hombre asesor	Q1.500.00
6	Diseño y lanzamiento de la comunicación hacia todo el personal	Oficializar el proyecto en un 100% y hacer la comunicación en un día.	Jefe administrativo	21/08/2017	Afiches	Q30.00
7	Quinta reunión con colaboradores por departamento	Detallar y explicar el 100% del proyecto, logística y aclaración de dudas, en una sola sesión.	Jefes de departamento	24/08/2017	Presentación digital, cañonera, coffee break	Q300.00
8	Entrevistas	Obtener información del 100% de los procesos que se ejecutan en cada departamento y la relación que tienen con otros, en una semana.	Asistente administrativa	04/09/2017 al 08/09/2017	Formato , hojas bond, lapiceros, lápices, computadora	Q100.00
9	Redacción y unificación de la información recabada en un solo documento	Analizar la información recabada en un 100% en tres días.	Asistente administrativa y Jefe administrativo	11/09/2017 al 13/09/2017	Manual original, computadora, hojas bond, folder, impresora,	Q200.00

10	Sexta reunión con Gerente General y Jefes para presentación de la información recabada	Analizar la información recabada en un 100%, validar e Identificar cambios.	Jefe administrativo	La duración varía en relación a la cantidad de procedimientos y la magnitud de los mismos	Manual original y fotocopias, lapiceros, coffee break	Q150.00
11	Realizar cambios en documento según cada jefatura	Obtener documento final en un 100% en dos días.	Asistente administrativa	25/09/2017 al 26/09/2017	Manual original y fotocopias, computadora, impresora, hojas bond	Q150.00
12	Séptima reunión con Gerente General y Jefes de departamento	Presentar los cambios realizados en un 100% y visto bueno del gerente general en una sola sesión.	Jefe administrativo	29/09/2017	Manual y fotocopias versión para visto bueno, coffee break	Q60.00
13	Creación del manual	Estructurar el manual en un 100%, hacer la identificación y personalización del mismo en un día.	Asistente administrativa	02/10/2017	Computadora, impresora, hojas bond, encuadernado	Q100.00
14	Octava reunión de aprobación con Gerente General y Jefes de departamento	Presentar el manual de procedimientos en un 100% en una sesión.	Jefe administrativo	04/10/2017	Manual versión final, coffee break	Q60.00
15	Novena reunión general de colaboradores	Divulgar el manual en un 100% en toda la organización en una sola sesión.	Jefes de departamento y Gerente General	06/10/2017	Presentación digital, computadora, manuales encuadernados, coffee break	Q300.00

16	Colocación del manual en el comedor de empleados y en cada departamento	Que los colaboradores consulten en un 100% el documento cuando lo consideren.	Asistente administrativa	06/10/2017	Manual de procedimientos	Q0.00
17	Revisión del manual	Actualizar el manual en un 100% cada dos años.	Jefe administrativo	07/08/2019	Manual de procedimientos	Q0.00
Costo estimado de implementación:						Q3,130.00

3.7. Presupuesto para la implementación

Para la implementación de la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción y de los manuales administrativos, se requiere de un presupuesto definido para desarrollarlos en su totalidad sin ningún inconveniente financiero.

A continuación se establece el presupuesto por cada propuesta:

Presupuesto del proceso de reclutamiento, selección e inducción	Q. 2,500.00
Presupuesto del manual de funciones	Q. 2,530.00
Presupuesto del manual de procedimientos	Q. 3,130.00
Gran total	Q. 8,160.00

Para identificar los costos detallados por cada uno, dirigirse a los planes de acción donde se define por actividad el monto a requerir.

3.8. Financiamiento para la implementación

La empresa objeto de investigación será quien cubrirá los gastos de implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción. El gerente general en el desarrollo de la investigación manifestó, que para la empresa es prioridad solucionar de raíz los problemas relacionados con el personal.

Por ser un proceso con nuevas actividades que requieren comprensión, queda a criterio del gerente general realizar la implementación por fases, para lograr el dominio de una por una hasta obtener el 100% de entendimiento.

CONCLUSIONES

1. Lo que ha provocado que la empresa objeto de investigación no tenga personal idóneo para desarrollar las funciones asignadas a los puestos de trabajo, es la aplicación de un proceso informal de reclutamiento, selección e inducción. Por lo tanto se comprueba la hipótesis planteada.
2. El principal motivo de los efectos negativos que se dan en el período de prueba, se deriva en que no existe personal responsable que se dedique únicamente al desarrollo y coordinación del proceso de reclutamiento, selección e inducción, este lo ejecuta la asistente administrativa quien tiene delegadas otras funciones.
3. La dificultad en la determinación del perfil e identificación de las características de la persona adecuada para cubrir el puesto vacante, se debe a la inexistencia de descriptores de puesto.
4. Lo que ocasiona que la empresa objeto de investigación desarrolle sus procesos de forma empírica y que a su vez no se optimicen los recursos disponibles (físicos, financieros, humanos), es la carencia de manuales administrativos.
5. El personal ejecutivo no tiene las herramientas necesarias para el desarrollo de los procesos relacionados con el personal, debido a ello no participan formalmente en ninguna actividad.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un eficiente proceso de reclutamiento, selección e inducción, para atraer y retener al personal idóneo, siendo la persona responsable el jefe administrativo.
2. Capacitar a la asistente administrativa y jefes de departamento (administrativo, ventas, mecánico y técnico) en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas para su eficiente aplicación.
3. Elaborar los descriptores de puesto en toda la organización para facilitar el llenado del perfil de puesto y definición de las atribuciones, jerarquías, etc.; se sugiere utilizar el servicio de un profesional experto en el tema, para capacitar a la asistente administrativa.
4. Crear el manual de funciones y el manual de procedimientos del puesto, para facilitar la delegación de funciones, autoridad, coordinación y control de las actividades, simplificación y ordenamiento del trabajo, pero sobre todo para la inducción de los colaboradores; se sugiere utilizar el servicio de un profesional experto en el tema, para capacitar a la asistente administrativa y que los mismos se realicen internamente.
5. Mantener una comunicación efectiva, involucrar y brindar las herramientas necesarias a los ejecutivos en todos los procesos relacionados con el personal, logrará de forma progresiva el compromiso de ellos en la implementación eficiente de los procesos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Segunda Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, 2003. 252 Páginas.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. "Administración". Primera edición. México, D.F. McGraw – Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2004. 354 páginas.
3. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. Segunda Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2014. 329 Páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Segunda Edición. Colombia McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1993. 540 páginas.
5. Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". Primera Edición. Colombia McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2004. 475 páginas.
6. Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. "Material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II. Documento de apoyo a la docencia. Ediciones Litoproqua. Guatemala. 154 páginas.
7. Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". México. McGraw – Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., 1994. 432 páginas.

8. Normas (en línea). Consultado el 15 de enero de 2015. Disponible definición.de/norma/
9. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. “Métodos y técnicas de investigación documental y de campo”. Cuarta Edición. Litografía CIMGRA, Centro de Impresiones Gráficas. Guatemala, 2001. 200 Páginas.
10. Plan de acción (en línea). Consultado el 12 de septiembre de 2014. Disponible en : <http://definicion.de/plan-de-accion/>
11. Reglas (en línea). Consultado el 15 de enero de 2015. Disponible en definición.de/regla/
12. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Primera Edición. Limusa. México, 1992. 480 Páginas.
13. Táctica (en línea). Consultado el 15 de enero de 2015. Disponible en definición.de/táctica/

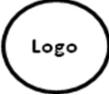
ANEXOS

Anexo 1
Elementos de bienvenida

	SI	NO
Historia de la organización	6	11
Misión y objetivos globales de la organización	5	12
Políticas y directrices de la organización	15	2
Reglas y procedimientos internos	7	10
Horarios (trabajo y almuerzo)	8	9
Días de pago	5	12
Prevención de accidentes	9	8
Beneficios	6	11
TOTAL	61	75
	45%	55%

Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2015.

Anexo 2
Descriptor de puesto

	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
I. Identificación	
Título del puesto: Departamento: Jefe inmediato superior: Subalternos:	
II. Descripción	
Función principal del puesto:	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">•••	
Relaciones de trabajo	
Autoridad	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">•••	
III: Requisitos mínimos del puesto	
Académico	
Experiencia profesional:	
Habilidades:	
Destrezas:	
Otros requisitos:	

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Anexo 3
Perfil del puesto

PERFIL DEL PUESTO		
Nombre del puesto: _____		
Departamento: _____		
DATOS		
Nivel académico: _____		

Experiencia profesional: _____		

Edad: _____ Sexo: _____		
Habilidades: _____		

Destrezas: _____		

Características: _____		

Otros requisitos: _____		

Firma: _____		_____
Área de contrataciones		Jefatura

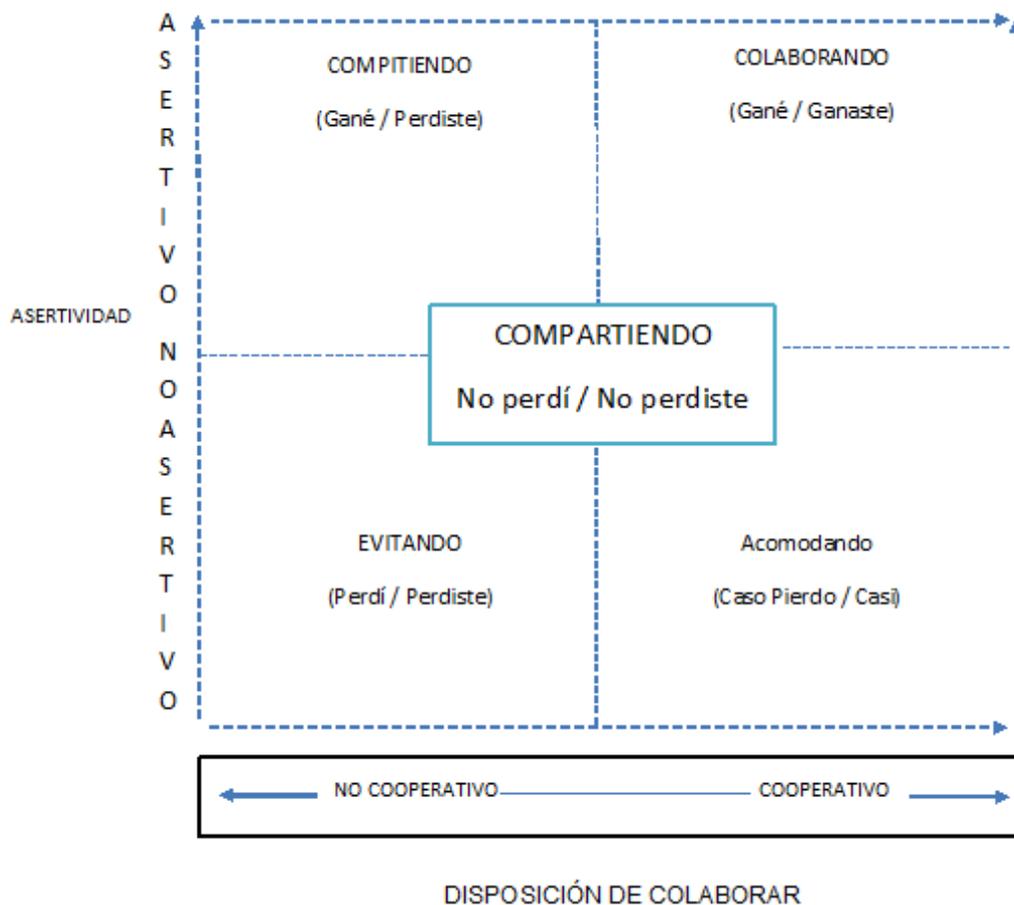
Anexo 4
Pruebas psicométricas
Manual



MODELO C-T-K, MANEJO DE CONFLICTOS
THOMAS KILMANN

Los Cinco Modelos De Resolver Conflictos

El instrumento de Módulos de Conflictos de Thomas Kilmann fue diseñado para evaluar el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto. "Situaciones de Conflicto" son situaciones en las cuáles los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En tales situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona según dos dimensiones básicas: (1) Asertividad, el grado en que un individuo procura satisfacer sus propias necesidades; y (2) Disposición para cooperar, el grado en que el individuo procura satisfacer las necesidades de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden utilizarse para definir cinco métodos específicos de tratar con conflictos. Estos cinco "módulos de resolver conflictos", se ven en la siguiente gráfica:



COMPITIENDO (Estilo que se caracteriza por ser asertivo y no cooperativo): Un individuo persigue sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un módulo orientado hacia el poder, en el cual uno utiliza cualquier poder que parezca apropiado para ganar la posición de uno -la habilidad que tiene uno para discutir, el rango que tiene, sanciones económicas, entre otros.- Ser “competitivo” puede significar ‘defender sus derechos’, defender una posición que usted cree está correcta, o sencillamente tratar de ganar.

ACOMODANDO (Estilo que se caracteriza por no ser asertivo ni cooperativo): Es lo opuesto del compitiendo. Cuando se acomoda, un individuo descuida sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; existe un elemento de autosacrificio en este módulo. El acomodar puede tomar la forma de generosidad, altruismo o caridad, obedeciendo la orden de otra persona cuando uno prefería no hacerlo, o cediendo ante el punto de la otra persona.

EVITANDO (Estilo que se caracteriza por ser no asertivo y no competitivo): El individuo no persigue sus propios intereses ni tampoco los de la otra persona. La persona no se enfrenta al conflicto. Evitar puede tomar la forma diplomática de hacerse a un lado con relación al asunto, posponer un asunto hasta un mejor momento, o sencillamente retirarse de una situación que resulte semejante.

COLABORANDO (Estilo que se caracteriza por ser asertivo y cooperativo): Es el estilo opuesto de evitando. Colaborar implica trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga completamente los intereses de ambas personas.

Significa profundizar en la situación para identificar los intereses no manifestados en los dos individuos y encontrar una alternativa que contemple los intereses de ambas partes. La colaboración entre dos personas permite explotar un desacuerdo para aprender de ambos puntos de vista, llegando a la conclusión de resolver las diferencias que, de otra manera, los haría competir por los mismos recursos, confrontarse. Colaborar es tratar de encontrar una solución creativa al problema.

COMPARTIENDO (Estilo intermedio entre asertividad y cooperación): El objetivo es encontrar alguna solución útil, y mutuamente aceptable, que satisfaga parcialmente a ambos. Cae en el término entre compitiendo y acomodando. Así mismo, enfrenta un asunto más directamente que evitándolo, pero no explora con tanta profundidad como el colaborar. El compartir puede significar dividir la diferencia, intercambiar concesiones, o buscar rápidamente una posición intermedia.

COMO INTERPRETAR SU PUNTUACIÓN

Usualmente, después de recibir los resultados de cualquier examen, lo primero que desea saber la gente es: “¿Cuáles son las respuestas correctas?” En el caso del comportamiento de resolver conflictos, no hay respuestas correctas universales. Los cinco estilos son útiles. Nuestra sabiduría convencional reconoce por ejemplo, que con frecuencia “Dos cabezas piensa mejor que una” (colaborador). Pero también dice: “Mitad y mitad”. (compartiendo), “No vale la pena” (evitando), “Donde manda capitán no manda marinero” (compitiendo). La efectividad de la fase de resolver conflictos depende de los requerimientos de la situación específica de conflicto y la habilidad con que se está utilizando el estilo.

Todo el mundo es capaz de utilizar los cinco estilos de resolver conflictos: nadie puede ser caracterizado por tener un estilo único y rígido de resolver un conflicto. Sin embargo, cualquier individuo utiliza algunos estilos mejor que otros, por temperamento o por práctica.

Los comportamientos ante el conflicto que utiliza un individuo son por lo tanto el resultado de sus predisposiciones personales y los requerimientos de las situaciones en las cuales se encuentra. El instrumento de Módulo de Resolver Conflictos “Thomas-Kilmann” fue diseñado para evaluar o calificar esta mezcla de estilos de resolver conflictos.

Para ayudarle a juzgar cuán apropiada es la utilización de los cinco estilos para una situación, se elaboró una lista de varios usos para cada estilo, basada en listas elaboradas por ejecutivos de empresas. Sin embargo, existe la posibilidad de que, por motivos de trabajo o de posición social, entre otros, usted utiliza uno o más comportamientos, más de lo necesario, o en forma insuficiente.

Para ayudarle a determinar si es cierto, también hemos hecho una lista de algunas preguntas para diagnosticar, de acuerdo con ciertas señales de alarma, de la sobre utilización o subutilización de cada módulo.

A. COMPITIENDO

Utilidad:

1. Cuando es vital la acción rápida y decisiva – por ejemplo, una emergencia.
2. En asuntos importantes en los cuales las acciones que no son populares, deben implementarse -por ejemplo, el reducir costos, ejecutar reglas no populares, disciplina.
3. En asuntos vitales para el bienestar de una compañía cuando se sabe que tiene razón.
4. Para protegerse de la gente que se aprovecha del comportamiento no competitivo.

Si tuvo un puntaje alto, pregúntese:

a) ¿Está rodeado por gente que solo dice que sí? Si es así, talvez es porque han aprendido que no es buena idea estar en desacuerdo con usted, o se han dado por

vencidos en cuanto a influenciarle. Recuerde que esta posición le aísla de la información.

b) ¿Tienen miedo sus subordinados, de admitir que no saben cosas o que no están seguros? En ambientes competitivos, uno debe luchar por la influencia y el respeto -lo cual significa actuar de una forma más segura y confiada que lo que uno se siente. La desventaja es que la gente tiene menos oportunidades para pedir información y opiniones, y por lo tanto tiene menos oportunidad para aprender.

Si tuvo puntaje bajo, pregúntese:

a) ¿Se siente con frecuencia impotente en ciertas situaciones? Puede ser porque no está consciente del poder que tiene, no tiene habilidad a la hora de utilizarlo. Esto puede perjudicar su efectividad al restringir su influencia.

b) ¿Le cuesta mucho tener una posición firme, aun cuando ve la necesidad? A veces la preocupación por los sentimientos de los demás o la ansiedad con relación a la utilización del poder, puede hacer que vacilemos, lo que puede significar posponer la decisión y aumentar el sufrimiento y/o resentimiento de los demás.

B. COLABORANDO

Utilidad:

1. Para encontrar una solución integrada cuando los dos juegos de intereses son demasiados importantes para compartir.
2. Cuando su objetivo es aprender - por ejemplo, poner en tela de juicio sus propias suposiciones, entender los puntos de vista de otros.
3. Para integrar ideas, etc., de las personas quienes tiene diferentes perspectivas de un problema.
4. Para obtener un compromiso general por medio de la incorporación de los intereses del otro en una decisión de consenso.
5. Para tratar sentimientos negativos que han estado interfiriendo con una relación interpersonal.

Si tuvo puntaje alto, pregúntese:

a) ¿Dedica mucho tiempo a discutir asuntos de profundidad, los cuales no parecen ameritarlo? La colaboración toma tiempo y energía – siendo estos de los recursos organizaciones más escasos. Los problemas triviales no requieren soluciones óptimas, y no todas las diferencias personales tienen que ser resueltas. La sobre utilización de toma de decisiones por colaboración y consenso, a veces representan un deseo de minimizar el riesgo, ya sea hacer la responsabilidad por una decisión más difusa o por medio de posponer la acción.

b) ¿Su comportamiento colaborativo logra respuestas colaborativas de otros? La naturaleza explorativa de algunos comportamientos colaborativos, puede facilitar que los

demás pasen por las instrucciones para colaborar; o que puedan tomar ventaja de la confianza y la sinceridad. Usted puede estar pasando por alto algunas señales que indican una actitud defensiva, sentimientos fuertes, impaciencia, rivalidad o intereses conflictivos.

Si tuvo puntaje bajo, pregúntese:

a) ¿Es difícil para usted ver las diferencias como oportunidades para enriquecimiento conjunto – como oportunidades para apreciar o resolver los problemas? Aunque con frecuencia hay aspectos amenazantes o inútiles del conflicto, el pesimismo indiscriminado puede impedir que vea posibilidades colaborativas, y por tanto privarle de ganancias y satisfacciones mutuas que acompañan la colaboración exitosa.

b) ¿No están comprometidos sus subordinados, con sus decisiones o políticas? Tal vez sus propios intereses no están siendo incorporados a esas decisiones o políticas.

C. COMPARTIENDO

Utilidad:

1. Cuando las metas son moderadamente importantes pero que no merecen el esfuerzo o el rompimiento potencial de los módulos más asertivos.
2. Cuando dos oponentes con poderes iguales están fuertemente comprometidos a dos metas mutuamente exclusivas – como el caso de negociaciones entre la dirigencia y la mano de obra.
3. Para lograr acuerdos temporales a asuntos complejos.
4. Para llegar a soluciones prontas bajo una presión muy grande de tiempo.
5. Como un estilo de reserva cuando la colaboración o el competir no tiene éxito.

Si tuvo puntaje alto, pregúntese:

a) ¿Se concentra con tanto énfasis en la práctica y tácticas del transigir, que a veces pierde de vista los asuntos de mayor importancia, valores, objetivos a largo plazo, bienestar de la compañía?

b) El énfasis en el regatear y el intercambio, ¿crea un clima cínico de juegos? Tal clima podría desgastar la confianza interpersonal y desviar la atención del valor de los asuntos discutidos.

Si tuvo puntaje bajo, pregúntese:

a) ¿Se encuentra demasiado sensible o avergonzado para ser efectivo en situaciones de regateo?

b) ¿Es difícil para usted hacer concesiones? Sin esta válvula de seguridad puede tener problemas para salir airoosamente de discusiones mutuamente destructivas, lucha por el poder, etc.

D. EVITANDO

Utilidad:

1. Cuando un asunto es trivial, de importancia pasajera o cuando asuntos más importantes están presionando.
2. Cuando no percibe ninguna oportunidad de satisfacer los intereses – por ejemplo, tiene muy poco poder o está frustrado por algo que sería muy difícil cambiar (políticas nacionales, la estructura de personalidad de alguien, etc.).
3. Cuando el daño potencial de confrontar un conflicto sobrepasa los beneficios de su resolución.
4. Para dejar a la gente enfriarse – para reducir tensiones a un nivel productivo y entonces recobrar la perspectiva y la compostura.
5. Cuando el recoger más información es más ventajoso que una decisión inmediata.
6. Cuando otros pueden resolver el conflicto más efectivamente.
7. Cuando el asunto parece ser tangencial o sintomático de otro asunto más básico.

Si tuvo puntaje alto, pregúntese:

- a) ¿Perjudica su coordinación el hecho de que la gente tiene dificultad en recibir sus opiniones sobre los asuntos de su competencia?
- b) A veces una cantidad elevada de precaución y evitar asuntos, puede ser contraproducente, indicando que algunos asuntos debe ser afrontados y resueltos.
- c) ¿Hay decisiones omitidas sobre asuntos importantes)

Si tuvo puntaje bajo, pregúntese:

- a) ¿Encuentra que lastima los sentimientos de la gente o provoca hostilidades? Tal vez puede necesitar ser más discreto en cuanto a confrontar asuntos, o más cauteloso en exponer asuntos en forma que no amenacen. El tacto es en parte el acto de evitar aspectos potencialmente enajenantes de un asunto.
- b) ¿Con frecuencia se siente molesto o abrumado por una serie de asuntos? Puede ser necesario que dedique más tiempo a establecer prioridades – decidir cuáles asuntos no son importantes y tal vez delegarlos a otros.

E. ACOMODADO

Utilidad:

1. Cuando se ha dado cuenta de que está equivocado – para permitir que se escuche una mejor posición, para aprender de los demás y para mostrar que es razonable.
2. Cuando el asunto es mucho más importante para la otra persona que para usted, para satisfacer las necesidades de otros, y como un gesto de buena fe para ayudar a mantener una relación de colaboración.
3. Para acumular “puntos” sociales para asuntos posteriores que son importantes para usted.
4. Cuando continuar compitiendo solo perjudicaría su causa – cuando está en desventaja y perdiendo.
5. Cuando el conservar la armonía y evitar el enajenamiento son especialmente importantes.
6. Para ayudar en el desarrollo gerencial de subordinados, permitiéndoles experimentar y aprender sus propios errores.

Si tuvo puntaje alto, pregúntese:

- a) ¿Siente que sus propias ideas y asuntos no están recibiendo la atención que merecen? Ceder demasiado a los intereses de otros puede privarle de influencia, respeto y reconocimiento. También priva a la organización de sus contribuciones potenciales.
- b) ¿Está floja la disciplina en su área? Aunque la disciplina por si misma puede ser de poco valor, con frecuencia hay reglas, procedimientos y asignaciones cuya implementación es crucial para usted o para la organización.

Si tuvo puntaje bajo, pregúntese:

- a) ¿Le es difícil cultivar la buena fe con otros? El acomodarse en asunto de menor importancia que son importantes, para otros son gestos de buena fe.
- b) ¿La gente le parece poco razonable?
- c) ¿Tiene dificultad en admitir cuando no tiene la razón?
- d) ¿Reconoce excepciones legítimas a las reglas?
- e) ¿Sabe cuándo darse por vencido?

DOCUMENTO PARA APLICANTE

MODELO DE C-T-K

INSTRUCCIONES

Tenga en cuenta situaciones en las cuáles sus puntos de vista o deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo responde usted usualmente a tales situaciones?

En las páginas siguientes hay varios pares de oraciones que describen posibles reacciones de comportamiento. Por cada par, por favor circule en la Hoja de Respuestas la oración "A" o "B", que más se parezca a su propio comportamiento.

En muchos casos, puede que ni la oración "A" ni la oración "B" sea muy típica de su comportamiento pero por favor, seleccione la respuesta que más se acerque a la que usted usaría.

01. A. Hay ocasiones en que prefiere que el otro solucione el problema.
B. Prefiero enfatizar en aquellos puntos en los estamos de acuerdo más que negociar en lo que estamos en desacuerdo.
02. A. Trato de encontrar una solución convincente para ambos.
B. Intento luchar con todas las preocupaciones de ambos.
03. A. Usualmente me mantengo firme en perseguir mis metas.
B. Trato de calmar los sentimientos de la otra persona conservar nuestra relación.
04. A. Trato de encontrar una solución conveniente para ambos.
B. A veces sacrifico mis propios deseos por los de la otra persona.
05. A. Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar la solución.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tenciones inútiles.
06. A. Trato evitar de crear situaciones desagradables.
B. Trato de ganar mi posición.
07. A. Trato de responder el tema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo.
B. Renuncio algunos puntos a cambio de otros.
08. A. Usualmente me mantengo firme en perseguir mis metas.
B. Intento expresar inmediatamente las preocupaciones y asuntos abiertamente.
09. A. Me parece que no siempre vale la pena preocuparse por diferencias.
B. Hago algún esfuerzo por salirme con la mía.
10. A. Me mantengo firme en perseguir mis metas.
B. Intento encontrar una solución conveniente para ambos.
11. A. Trato exteriorizar inmediatamente todas las inquietudes.
B. Trato de calmar los sentimientos de otro y conservar nuestra relación.
12. A. Algunas veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
B. Si me deja mantener algunos de los míos, le permito mantener algunos de sus puntos de vista y
13. A. Le propongo un intermedio.
B. Le presiono para mantener mis puntos.
14. A. Le expreso mis ideas y le pregunto las de él.
B. Trato de demostrarle la lógica y beneficio de mi posición.

15. A. Trato de calificar los sentimientos del otro y conservar nuestra relación.
B. Trato de hacer lo necesario para evitar las tenciones.
16. A. Trato de no herir los sentimientos de otro.
B. Trato de hacer lo necesario para evitar tenciones.
17. A. Usualmente me mantengo firme a mis puntos de vista.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tenciones inútiles.
18. A. Si se hace feliz a la otra persona, le dejo que mantenga su punto de vista.
B. Si me deja mantener alguno de los míos, le permito mantener algunos de sus puntos de vista o deseo.
19. A. Trato de exteriorizar inmediatamente todas las inquietudes.
B. Trato de posponer el tema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo.
20. A. Intento edificar inmediatamente nuestras diferencias.
B. Trato de encontrar un punto intermedio justo, de ganancias y pérdidas para ambos.
21. A. Al abordar negociaciones trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
B. Me inclino siempre hacia una discusión directa del problema.
22. A. Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.
B. Reafirmo mis puntos de vista o deseos.
23. A. Muy a menudo me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.
B. Hay ocasiones que dejo que el otro decida la solución del problema.
24. A. Si la posición de la otra persona es muy importante para él, trataría de adaptarme a sus deseos.
B. Trato de que se ajuste a un compromiso.
25. A. Trato de demostrarle la lógica y beneficios de mi posición.
B. Trato de ser considerado con los deseos de la otra persona al plantear negociaciones.
26. A. Propongo un punto intermedio.
B. Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.
27. A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
B. Si se hace feliz a la otra persona podría mantener sus puntos de vista.
28. A. Usualmente me mantengo firme en perseguir mis metas.
B. Usualmente solicito la ayuda del otro para encontrar una solución al problema.

29. A. Propongo un punto intermedio.
B. Me parece que no siempre vale la pena preocuparse por diferencias.
30. A. Trato de no herir los sentimientos de otro.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona para así poderlo solucionar.

MODELO DE CTK
HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE: _____ FECHA: _____

EMPRESA: _____ CARGO: _____

1	A	B	16	A	B
2	A	B	17	A	B
3	A	B	18	A	B
4	A	B	19	A	B
5	A	B	20	A	B
6	A	B	21	A	B
7	A	B	22	A	B
8	A	B	23	A	B
9	A	B	24	A	B
10	A	B	25	A	B
11	A	B	26	A	B
12	A	B	27	A	B
13	A	B	28	A	B
14	A	B	29	A	B
15	A	B	30	A	B

**CENTRO DE
ORIENTACIÓN
UNIVERSITARIA**

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

**TEST DE
TOMA DE DECISIONES
(TTD)**

MANUAL

**TEST DE TOMA DE DECISIONES
(T.T.D.)
Para Uso Organizacional**

INTRODUCCION.

EL Test de Toma de Decisiones plantea una serie de juicios o problemas en los cuales se investiga el juicio de valor emocional y cualitativo para la interpretación de la toma de decisiones de la persona entrevistada.

FECHA TECNICA.

1. **APLICACIÓN:** Individual y Colectiva
2. **TIEMPO DE APLICACIÓN:** Es una prueba de tiempo libre; en la mayoría de los casos las personas necesitan entre 30 y 40 minutos para completar la prueba.
3. **EDAD DE APLICACIÓN:** 18 años en adelante en todos los niveles culturales y profesionales.
4. **SIGNIFICADO:** El test adaptado está diseñado para apreciar el nivel de juicio o criterio paternalista, racional o emocional obtenido de las cuestiones presentadas.

DESCRIPCION.

El Test de Toma de Decisiones se adaptó del cuestionario de 15 preguntas del Test de Tsedek, el cual fue creado por el psiquiatra judío Baruk en 1949. En un principio fue utilizado para determinar el valor de los diferentes juicios de carácter moral y obtener de esta forma el coeficiente general que prevalece en el concepto moral del individuo.

La adaptación para uso organizacional puede utilizarse para selección de personal, como prueba proyectiva, criterio para toma de decisiones determinación del estado del yo ejecutivo, entre otras. Incluye una escala que determina el perfil basado en el concepto de egograma de John Dusay, el cual usa como norma de calificación el diagnóstico cualitativo de palabras y actitud generales de los estados del Yo según el Análisis Transaccional.

INTERPRETACION.

PADRE CRÍTICO (PC): En el aspecto positivo, las personas que poseen alto grado de energía en este estado tienen control y fijan límites adecuados, además son firmes, serios, justos, correctos y ordenados. Por el contrario, en forma negativa son autoritarios, prejuiciosos o desvalorizantes.

PADRE NUTRITIVO (PN): Si actúan en forma positiva, las personas con porcentajes altos en este reglón pueden ser afectuosos, nutritivos, cálidos, comprensivos y protectores. Apoyan el crecimiento ajeno y dan permiso para vivir, disfrutar y crecer. Por lo contrario, si actúan en forma negativa sobreprotegen e impiden la independencia de los otros.

ADULTO (A): son características propias de este estado: la ética, la autonomía, la responsabilidad, el manejo óptimo de información y un buen proceso de análisis y síntesis. Las personas con nivel arriba de 55% toman decisiones en forma adecuada y saben cómo dirigir o evaluar situaciones críticas. Un bajo índice denota pobreza intelectual.

NIÑO LIBRE (NL): Las personas con mayor influencia ejecutiva en este estado son altamente emocionales, creativas e intuitivas.

NIÑO SUMISO (NS): Las personas con alta predominancia de este estado del Yo responden automáticamente a disciplinas y rutinas conscientemente. Del lado negativo tienden a ser temerosa y desvalorizadas. Una persona con este estado alto (55%) no es recomendable para puestos ejecutivos.

NINO REBELDE (NR): Las personas con predominancia de este estado del Yo presentan las siguientes características: energía alta, agresividad, opositoras. Para un buen directivo es necesario contar con cierto grado de energía en este estado del Yo.

CLAVE TEST T.T.D

PREGUNTA I

PC - 6

PC - 3

A - 4

NAS- 2

NAR- 5

NL - 1

PREGUNTA II

PC - 6

PN - 1

A - 5

NAS- 2

NAR- 4

NL - 3

PREGUNTA III

PC - 3

PN - 6

A - 2

NAS- 1

NAR- 4

NL - 5

PREGUNTA IV

PC - 4

PN - 6

A - 3

NAS- 2

NAR- 1

NL - 5

PREGUNTA V

PC - 1

PC - 4

A - 6

NAS- 3

NAR- 5

NL - 2

PREGUNTA VI

PC - 1

PN - 4

A - 6

NAS- 3

NAR- 5

NL - 2

PREGUNTA VII

PC - 6

PN - 1

A - 2

NAS- 5

NAR- 4

NL - 3

PREGUNTA VIII

PC - 2

PN - 4

A - 6

NAS- 5

NAR- 1

NL - 3

PREGUNTA IX

PC - 5

PC - 1

A - 6

NAS- 4

NAR- 2

NL - 3

PREGUNTA X

PC - 5

PN - 6

A - 2

NAS- 4

NAR- 1

NL - 3

PREGUNTA XI

PC - 2

PN - 5

A - 6

NAS- 4

NAR- 3

NL - 1

PREGUNTA XII

PC - 2

PN - 5

A - 6

NAS- 4

NAR- 3

NL - 1

<u>PREGUNTA XIII</u>	<u>PREGUNTA XIV</u>	<u>PREGUNTA XV</u>	<u>PREGUNTA XVI</u>
PC - 5	PC - 2	PC - 6	PC - 5
PC - 3	PN - 5	PN - 4	PN - 3
A - 1	A - 3	A - 5	A - 2
NAS- 4	NAS- 1	NAS- 1	NAS- 1
NAR- 6	NAR- 4	NAR- 2	NAR- 4
NL - 2	NL - 6	NL - 3	NL - 6

<u>PREGUNTA XVII</u>	<u>PREGUNTA XVIII</u>	<u>PREGUNTA XIX</u>	<u>PREGUNTA XX</u>
PC - 1	PC - 3	PC - 4	PC - 2
PC - 6	PN - 4	PN - 3	PN - 1
A - 2	A - 1	A - 5	A - 6
NAS- 5	NAS- 2	NAS- 2	NAS- 5
NAR- 3	NAR- 6	NAR- 5	NAR- 4
NL - 4	NL - 5	NL - 1	NL - 3

PUNTEOS BRUTOS PARA INTERPRETAR

ESTADO DEL YO		PUNTEO BRUTO X 5	TOTAL
PC	PADRE CRÍTICO	X 5 =	
PN	PADRE NUTRITIVO	X 5 =	
A	ADULTO	X 5 =	
NS	NIÑO SUMISO	X 5 =	
NR	NIÑO REBELDE	X 5 =	
NL	NIÑO LIBRE	X 5 =	

**EGOGRAMA
ÍNDICE DEL ESTADO DEL YO**

	PC	PN	A	NS	NR	NL
95						
90	_____	_____	_____	_____	_____	_____
85	_____	_____	_____	_____	_____	_____
80	_____	_____	_____	_____	_____	_____
75	_____	_____	_____	_____	_____	_____
70	_____	_____	_____	_____	_____	_____
65	_____	_____	_____	_____	_____	_____
60	_____	_____	_____	_____	_____	_____
55	_____	_____	_____	_____	_____	_____
50	_____	_____	_____	_____	_____	_____
45	_____	_____	_____	_____	_____	_____
40	_____	_____	_____	_____	_____	_____
35	_____	_____	_____	_____	_____	_____
30	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____	_____	_____

DOCUMENTO PARA APLICANTE

CENTRO DE
ORIENTACIÓN
UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

TTD

Test De Toma de decisiones

“EDICIÓN EXPERIMENTAL”

INSTRUCCIONES

- ❖ No abra este folleto hasta que se le indique.
- ❖ En la parte superior de la hoja de respuestas, ponga su nombre, edad y los demás datos que se le piden.
- ❖ A continuación se le presentarán veinte situaciones en la que hay que tomar una decisión. Elija la alternativa que mejor se adecue a su manera habitual de responder y marque con una equis (x) el número que corresponda a su elección, en la hoja especial para respuestas.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE FOLLETO

Adaptado del Test de Tsedek
Por José Angel Alvarez
Revisado por Fidelio Swana

**No escriba nada
en este
folleto**

**Marque todas
sus respuestas en la
Hoja especial
para respuestas**

- I. Se ha cometido un robo en un cuartel, se ignora quién es el responsable. El jefe decide castigar a un soldado por cada diez. ¿Qué respuesta daría de estar entre los afectados?
1. Me daría miedo por el castigo
 2. Dejaran castigar, porque es la ley
 3. Seguir investigando hasta dar con el responsable
 4. Evaluar la situación y buscar pistas para encontrar al culpable
 5. Provocar una revuelta y sublevarse
 6. Es correcto: justo pagan por pecadores
- II. Se ha descubierto una falta grave en un servicio administrativo. Se sospecha vagamente del autor, no hay pruebas suficientes. A pesar de eso se le impone un castigo grave su pretexto de hacer un escarmiento. ¿Qué respuesta daría Ud.?
1. Castigar solo si existen pruebas
 2. Si esa es la voluntad de la administración, aceptarla
 3. Sería una decisión muy triste
 4. La persona a la que se impone la pena tiene que protestar
 5. Determinar quién fue el responsable
 6. Ejercer el poder y dar un escarmiento
- III. Un joven pretende un puesto ocupado por otro, a quien perjudica mediante intrigas hasta el punto que el titular llega a ser despedido. ¿Qué respuesta daría usted?
1. La vida es así de injusta
 2. Es una actitud que a veces se da
 3. Es una acción inescrupulosa y sucia
 4. Le pegaría al que ha criticado
 5. Me enoja su conducta
 6. Que han sido malos por despedir al otro

IV. Un empleado bajo su mando tiene constantes faltas en su trabajo. El empleado es padre de 3 hijos, viudo y atraviesa una difícil situación económica. Usted le ha llamado la atención en varias ocasiones pero él no hace caso. ¿Qué respuesta daría usted?

1. Lo despediría
2. Pobrecito, eso es muy duro
3. Preguntaría: ¿Qué es lo que está pasando?
4. Le daría una buena regañada
5. Lloraría de tristeza
6. Me ofrecería a cuidar a sus hijos mientras él trabaja

V. Dos candidatos entran en competencia para triunfar en las elecciones poniendo para ellos en relieve sus propios medios. Uno de ellos hace publicar calumnias sobre la vida del contrincante, pensando que es preciso hundir al adversario por todos los medios. ¿Qué respuesta daría usted?

1. El calumnioso es un antiético
2. Me da cólera
3. Tener miedo de los chismes y calumnias
4. Lo calumniaría si fuera el calumniado
5. Pobre el otro candidato
6. Determinar la exactitud de la denuncia

VI. Un capitán se da cuenta que el comandante, a cuyas órdenes esta, comete ciertas faltas en el servicio. Sin decirle nada a él, se va directamente a denunciarle ante el coronel. ¿Qué respuesta daría usted?

1. Que es un chismoso
2. Imbécil
3. Que no ha seguido la línea de mando
4. No queda otro remedio que tolerar el hecho
5. Avisaría al comandante para que lo castigue
6. Es penoso que eso pase

VII. Una joven enfermera muy sensible al frío, emplea, durante las restricciones de luz, una estufa eléctrica para calentarse a pesar que está prohibido. Se le acusa de Robo de electricidad y es conducida inmediatamente a la cárcel. ¿Qué respuesta daría usted?

1. Considerar a los enfermos débiles
2. Evaluar la situación antes de actuar

3. Me entristecería
4. Poner resistencia al arresto
5. Dejarme arrestar
6. Lo aceptaría por romper las reglas

VIII. Una persona en su trabajo le califica frecuentemente con la siguiente frase: "Hiciste mal tu trabajo". ¿Qué tipo de respuesta daría usted?

1. Eres un estúpido
2. Tú haces mal el tuyo
3. Grrr (respuesta violenta)
4. No tengo que hacerte caso
5. No me trates así (tono altanero)
6. Quisieras indicarme en donde está el error

IX. Un hombre es informado que un enemigo suyo acaba de tener un accidente y que no hay quien lo auxilie. Se niega, sin embargo, a prestarle ayuda alegando que quiere vengarse. ¿Qué respuesta daría usted?

1. Lo perdonaría y lo ayudaría
2. Que se muera
3. Me daría tristeza
4. Que lo ayuden (implorando)
5. Que es buena
6. Pediría más datos antes de decidir

X. En un hospital se hacen dos secciones, una para enfermos curables y otra para incurables. Los fondos se emplean fundamentalmente en la primera, mientras la segunda sección queda abandonada. ¿Qué respuesta daría usted?

1. Me podría firmemente a esa actitud
2. Buscar un medio de ayuda equitativa
3. Daría mi afecto a los incurables
4. Lamentaría la actitud
5. Que son unos inhumanos
6. Curar y salvar vidas y ayudar a los enfermos

XI. Un joven que está en brillantísima situación, tiene a su madre sola. Ella sufre un traspies moral, es acusada y condenada. El joven se niega a visitarla y ocuparse de ella so pretexto de que es culpable. ¿Qué respuesta daría usted?

1. Me enojaría mucho al saberlo
2. Que es un mal hijo
3. Mal agradecido

4. Es tarea de la madre soportar los desprecios de los hijos
 5. Pobre señora, ha de sentirse sola y abandonada
 6. Es una decisión moral
- XII. Como responde usted ante su jefe que muy enojado le dice: "Ahí tiene" le dije que usted iba a arruinar todo.
1. (Se diría a si mismo) No importa ya le pasará
 2. Más inútil es usted
 3. Por seguir sus ordenes
 4. Perdone no lo vuelvo hacer
 5. ¿Qué lo hace pensar eso?
 6. Temblaría de miedo
- XIII. En una escuela hay un niño subdesarrollado que no sabe defenderse de los otros niños cuando se ríen de él y le hacen travesuras. Algunos niños quisieran ayudarlo, pero no se atreven a hacerlo por miedo de que se rían también de ellos. ¿Qué respuesta daría usted?
1. Buscaría un método para evaluar el problema
 2. Sería afectuoso con los subdesarrollados
 3. Hay que cuidar de las burlas a los desvalidos
 4. Conformarme con verlos sufrir
 5. Que son malos niños
 6. Los enseñaría a pelear para que apaleen a los burlones
- XIV. Una asistente social, extremadamente abnegada, se consagra a la empresa sin percatarse del tiempo. El reglamento de esta empresa ordena que todos los empleados deben de firmar en el registro a la llegada y a la salida. La asistente social que se queda trabajando frecuentemente mucho más tiempo del reglamentario, se olvida muchas veces de firmar en el registro. El Director la despidió por incumplimiento del reglamento. ¿Qué respuesta daría usted?
1. Los reglamentos hay que cumplirlos
 2. Que la castiguen por olvidadiza
 3. Daría un juicio fundamentado en razones validas
 4. Protestaría por la decisión
 5. La premiaría por su abnegación
 6. Me alegraría que la restituyan

- XV. Un profesor presenta todos los años para un examen a un cierto número de alumnos preparados por él y recomienda del mismo modo a los buenos y malos estudiantes, dándoles altas calificaciones, para tener el mayor número posible de alumnos aprobados y aumentar la reputación de su escuela. ¿Qué respuesta daría usted?
1. Aceptar los errores de los demás
 2. Ese profesor es un torpe
 3. Qué lindo ganar así
 4. Hay que ayudar a los que no pueden
 5. Transgrede los procedimientos académicos de evaluación
 6. Es una actitud inflexible y mala
- XVI. Si usted fuera el jefe de una oficina y le dijeran lo siguiente: “Señor, podría darme por favor un anticipo para gastos de útiles de la escuela de mis hijos”. ¿Que respondería usted?
1. ¿Te es muy necesario?
 2. Lo considerare cuando llegue la solicitud correspondiente
 3. Con mucho gusto
 4. ¿Acaso no le alcanza el sueldo?
 5. Es contra el reglamento
 6. Seria cariñoso con mi empleado
- XVII. Estando escasos los alimentos, por razón de las circunstancias se establece el siguiente racionamiento: se da una ración mayor a las personas que trabajan y producen y; en cambio se da una ración de hambre a los ancianos que no pueden trabajar. ¿Qué respuesta daría usted?
1. Es preciso dar de comer a los que producen
 2. Un mecanismo equitativo de raciones
 3. Es injusto
 4. Me alegraría si soy uno de los trabajadores
 5. Aceptar los racionamientos como vengan
 6. Los ancianos necesitan más comida, hay que darles
- XVIII. Un comerciante tiene una cantidad limitada de mercancía. La reserva a los clientes más ricos e influyentes, que pueden, a cambio, proporcionarle otros productos o servicios, y la niega a los otros. ¿Qué respuesta daría usted?
1. Consultaría las normas de comercio
 2. Esperaría a ver si cambia de actitud
 3. El comerciante es un aprovechado
 4. Lo convencería de hacer lo contrario
 5. Me enojaría si no me venden
 6. Me quejaría con un inspector para que lo multen

XIX. En época de racionamiento se decide reservar una porción mayor a los nacionales del país, desfavoreciendo al mismo tiempo a los extranjeros. ¿Qué respuesta daría usted?

1. Hurra por los nacionales
2. Aceptar las leyes del país
3. Haría conciencia para darles un poco más a los extranjeros
4. Los extranjeros no nos benefician. Bien hecho
5. No me importan los asuntos del gobierno
6. Convendría analizar mejor la situación

XX. Si un empleado suyo le dijera en tono alto "No voy hacer nada de los que usted me ordene". ¿Qué respuesta daría usted?

1. No seas así, cálmate
2. Cállese la boca
3. Me da miedo su actitud
4. Esta despedido
5. Cálmese por favor (en tono suplicante)
6. ¿Qué hace que usted diga eso?

**TEST TOMA DE DECISIONES
HOJA DE RESPUESTA**

APELLIDOS Y NOMBRE: _____
 FECHA DE NACIMIENTO: _____ EDAD: _____
 DIRECCIÓN: _____ TELÉFONO: _____
 FECHA DE EVALUACIÓN: _____ PLAZA: _____
 INSTITUCIÓN: _____

INSTRUCCIONES:
 Marque con una equis (x) el número que corresponde a su elección.

SITUACIONES	OPCIONES						SITUACIONES	OPCIONES					
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
I							XI						
II							XII						
III							XIII						
IV							XIV						
V							XV						
VI							XVI						
VII							XVII						
VIII							XVIII						
IX							XIX						
X							XX						