

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE MUEBLES, UBICADA EN BOCA
DEL MONTE, VILLA CANALES, GUATEMALA”**

JOANNA EUGENIA ORDOÑEZ SAYLE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE 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
PRODUCTORA DE MUEBLES, UBICADA EN BOCA
DEL MONTE, VILLA CANALES, GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOANNA EUGENIA ORDOÑEZ SAYLE

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE 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 II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto Quinto, inciso 5.9, subinciso 5.9.2 del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

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

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar

Guatemala, 20 de mayo de 2016

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

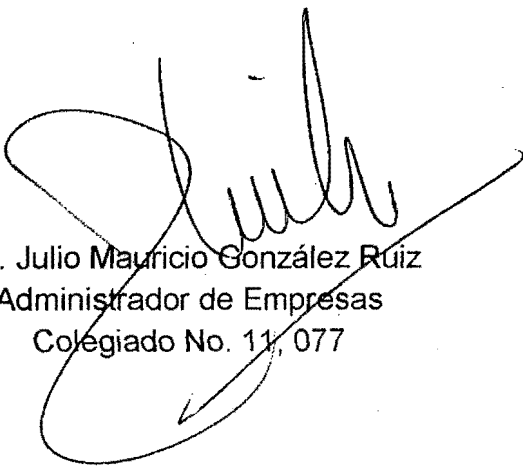
Señor Decano:

De conformidad al contenido del dictamen ADMÓN-23-2016 de su decanato, procedí a asesorar a la estudiante JOANNA EUGENIA ORDOÑEZ SAYLE, carné 201013085, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES, UBICADA EN BOCA DEL MONTE, VILLA CANALES, GUATEMALA".

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
VEINTISEIS DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 21-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de octubre de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 128-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES, UBICADA EN BOCA DEL MONTE, VILLA CANALES, GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **JOANNA EUGENIA ORDOÑEZ SAYLE**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


DR. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO EN FUNCIONES


LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
DECANO EN FUNCIONES

m.ch



DEDICATORIA

- A DIOS Y LA VIRGEN** Mis protectores incondicionales, por ser quienes guían mi camino
- A MIS PADRES** Eugenia Sayle y Rene Ordoñez, por su apoyo y sacrificio incondicional, son la luz de mi vida
- A MIS ABUELITOS** Fidencia, Alfredo, Melidad y José, por su amor desmedido y su confianza en mi
- A MIS HERMANAS Y AHORA HERMANOS POSTIZOS** Estefany, Karen, Jorge y Oscar, que han inspirado mi vida
- A MIS TÍAS Y TÍOS** Silvia, Carlos, Jeannette, Ramón, Miriam, Gustavo, Consuelo, Margoth, Oswaldo y demás. Por motivar cada paso de mi vida, son como mis segundos padres
- A MIS PRIMAS Y PRIMOS** Jennifer, Carlos Ivan, Carlos Alfredo, Estuardo, Ramón, Luis, Damian, María Isabel, José Alberto, Michelle, Aldo, Irina y demás. Por estar cada momento junto a mí animándome, son como mis hermanas y hermanos
- A MIS AMIGAS DEL COLEGIO** Adda Cáceres, Ana Paz, Luisa Donis, Adelis Guacamaya, Laura Villela, Lucia Villela, Ligia Negro. Por su apoyo y cariño en todos estos años de amistad, son el valor agregado de mi vida

**A MIS AMIGAS Y
AMIGOS DE LA
UNIVERSIDAD**

Lesly Chicol, Ingrid Fuentes, Zulma Sinay, Zonia Pilo, Daniel Sián, Fabián López, Blanquita Tiu, Angy Toc, Eduardo Pineda, Nidia Galicia, Abner Alvarado, Héctor Cojolón y demás. Por su ayuda invaluable durante mi carrera, y por brindarme su sincera y bonita amistad, son el valor agregado de mi vida

**A MI ASESOR DE
TESIS**

Lic. Mauricio González, por contribuir y enriquecer éste trabajo de tesis

**A LA EMPRESA
PRODUCTORA DE
MUEBLES**

Por abrirme sus puertas y confiar en mí

**AL PUEBLO DE
GUATEMALA,
PRINCIPALMENTE A
LA USAC**

Por proporcionarme las herramientas necesarias para la vida

A todas las personas que han inspirado mi caminar

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Sectores productivos	1
1.1.1.1 Sector primario	1
1.1.1.2 Sector secundario	2
1.1.1.3 Sector terciario	2
1.1.1.4 Sector cuaternario	2
1.2 Administración	2
1.3 Proceso administrativo	3
1.3.1 Planeación	4
1.3.1.1 Elementos de planeación	4
1.3.1.2 Instrumentos administrativos de planeación	5
1.3.2 Organización	5
1.3.2.1 Elementos de organización	6
1.3.2.2 Estructura organizacional	6
1.3.2.3 Instrumentos administrativos de organización	6
1.3.3 Integración	8
1.3.4 Gestión del talento humano	8

Contenido	Página
1.3.4.1 Objetivos de la gestión del talento humano	9
1.3.5 Proceso de la gestión del talento humano	10
1.3.6 Procesos para integrar personal	11
1.3.6.1 Reclutamiento de personal	11
1.3.6.2 Selección de personal	22
1.3.7 Procesos para organizar personal	27
1.3.7.1 Orientación o inducción de personal	27
1.3.8 Rotación de personal	31

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

2.1 Justificación del diagnóstico	33
2.2 Metodología utilizada	33
2.3 Unidad de análisis	34
2.3.1 Antecedentes	34
2.3.2 Fundamentación estratégica	35
2.3.2.1 Misión	35
2.3.2.2 Visión	35
2.3.2.3 Valores	35
2.3.2.4 Objetivos	36
2.3.3 Estructura organizacional	37

Contenido	Página
2.3.4 Rotación de personal	38
2.4 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la empresa productora de muebles	42
2.4.1 Análisis de reclutamiento	43
2.4.2 Análisis de selección	47
2.4.3 Análisis de inducción	53
2.4.4 Costos de admisión, inducción y separación del personal	59
2.4.5 Análisis de resultados	63

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES, UBICADA EN BOCA DEL MONTE, VILLA CANALES, GUATEMALA

3.1 Objetivos de la propuesta	67
3.1.1 General	68
3.1.2 Específicos	68
3.2 Fundamentación estratégica	68
3.2.1 Propuesta de misión	69
3.2.2 Propuesta de visión	69
3.2.3 Propuesta de valores	69
3.2.4 Propuesta de objetivos	70
3.3 Estructura organizacional	70

Contenido	Página
3.4 Actualización de los descriptores y perfiles de puestos	74
3.5 Reclutamiento de personal	80
3.5.1 Políticas de reclutamiento	80
3.5.2 Proceso de reclutamiento	81
3.5.2.1 Requisición de personal	83
3.5.2.2 Análisis del descriptor de puestos y del perfil de puestos	86
3.5.2.3 Convocatoria	86
3.5.2.4 Recepción de solicitudes de empleo y de hojas de vida	100
3.6 Selección de personal	110
3.6.1 Políticas de selección	110
3.6.2 Proceso de selección	111
3.6.2.1 Análisis de solicitudes de empleo y de hojas de vida	114
3.6.2.2 Preselección de candidatos(as)	116
3.6.2.3 Entrevista inicial	119
3.6.2.4 Técnicas de selección	123
3.6.2.5 Recepción de papelería	127
3.6.2.6 Verificación de referencias	129
3.6.2.7 Entrevista final	135
3.6.2.8 Examen médico	139
3.6.2.9 Análisis y toma de decisión	139
3.7 Inducción de personal	146
3.7.1 Políticas de inducción	146

Contenido	Página
3.7.2 Proceso de inducción	147
3.7.2.1 Bienvenida y documentación	149
3.7.2.2 Inducción a la empresa	150
3.7.2.3 Inducción al departamento	151
3.7.2.4 Inducción al puesto de trabajo	151
3.7.2.5 Evaluación de la inducción	153
3.8 Plan de acción de la propuesta	157
3.9 Evaluación del costo de la propuesta	160
CONCLUSIONES	167
RECOMENDACIONES	169
BIBLIOGRAFÍA	170
E-grafía	172
ANEXOS	174

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Ventajas y desventajas de las técnicas de reclutamiento interno	14
2.	Ventajas y desventajas de las técnicas de reclutamiento externo	17
3.	Índice de rotación de personal mensual Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	39
4.	Índice de rotación de personal mensual Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015	40
5.	Documentación solicitada en el proceso de reclutamiento	47
6.	Personas que recibieron la inducción a la organización	55
7.	Personas que recibieron la inducción al departamento	56
8.	Personas que recibieron la inducción al puesto de trabajo	57
9.	Costo hora-hombre	59
10.	Costos aproximados del proceso actual de integración e inducción de personal, fuentes internas de reclutamiento	60
11.	Costos aproximados del proceso actual de integración e inducción de personal, fuentes externas de reclutamiento	61
12.	Impacto del deficiente proceso de admisión e inducción de personal	66
13.	Costos anuales del puesto de técnico de recursos humanos	73
14.	Plan de acción de la propuesta	158
15.	Costos aproximados de la propuesta de los procesos de integración e inducción de personal, fuentes internas de reclutamiento	162
16.	Costos aproximados de la propuesta de los procesos de integración e inducción de personal, fuentes externas de reclutamiento (referencia de actuales empleados, banco de datos y anuncios por internet)	163
17.	Costos aproximados de la propuesta de los procesos de integración e inducción de personal, fuentes externas de reclutamiento (anuncios por periódicos y contacto con centros de educación superior)	164
18.	Costo hora-hombre	165
19.	Costos de la propuesta con y sin técnico(a) de recursos humanos	165

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Organigrama general empresa productora de muebles	38
2.	Permanencia de los actuales colaboradores(as) en la organización	41
3.	Forma en que el personal se enteró del puesto vacante	44
4.	Colaboradores(as) que llenaron la solicitud de empleo	46
5.	Colaboradores(as) que realizaron una prueba práctica	49
6.	Colaboradores(as) que recibieron una explicación sobre las generalidades de la empresa y/o del puesto de trabajo, durante la entrevista de selección	51
7.	Colaboradores(as) que recibieron información de las generalidades de la empresa y del puesto de trabajo, durante la entrevista de selección	52
8.	Colaboradores(as) que han leído el reglamento interno	54
9.	Tiempo que les fue necesario a los colaboradores(as) para dominar sus funciones	58
10.	Organigrama general propuesto empresa productora de muebles	71

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Descriptor de puestos	75
2.	Perfil de puestos	79
3.	Formulario de requisición de personal	84
4.	Memorándum para reclutamiento interno	88
5.	Anuncio para cartelera informativa sobre convocatoria interna	89
6.	Formulario de recomendación de candidatos(as)	91
7.	Anuncios para sitios web	95
8.	Anuncio para periódico	97
9.	Formulario de solicitud de empleo	101
10.	Clasificación de aspirantes admitidos	115
11.	Entrevista de preselección de candidatos(as)	117
12.	Entrevista inicial	120
13.	Prueba de conocimientos específicos	124
14.	Guía de documentación requerida de los/las aspirantes	128
15.	Guía de verificación de referencias laborales	130
16.	Guía de verificación de referencias personales	134
17.	Entrevista final	136
18.	Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal	140
19.	Evaluación del proceso de inducción	154

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1.	Proceso administrativo	3
2.	Procesos de la gestión del talento humano	10
3.	Las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo	18
4.	Proceso de reclutamiento	19
5.	Información mínima que debe contener una convocatoria	21
6.	Proceso de selección	24
7.	Proceso de inducción	29
8.	Diagrama del proceso de reclutamiento propuesto	82
9.	Diagrama del proceso de selección propuesto	112
10.	Diagrama del proceso de inducción propuesto	148
11.	Responsables y actividades de la primera fase del proceso de inducción	149
12.	Temas y actividades de la segunda fase del proceso de inducción	150
13.	Temas y actividades de la tercera fase del proceso de inducción	151
14.	Temas y actividades de la cuarta fase del proceso de inducción	152

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1.	Modelo de contrato de trabajo	175
2.	Guía de preparación para entrevistadoras y entrevistadores	177
3.	Manual de bienvenida para colaboradoras y colaboradores	188
4.	Evaluaciones de los procesos de reclutamiento y selección	209
5.	Ejemplos de instrumentos de reclutamiento y selección	212

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano, principalmente las funciones de integración y adaptación de personal, son las bases sobre las cuales se construye el éxito de una empresa. Toda organización depende de sus colaboradoras y colaboradores

El talento humano es el encargado de crear, desarrollar e impulsar a las organizaciones a ser competitivas; aportando sus conocimientos, habilidades y experiencias. En un mercado cada vez más exigente, solo las personas pueden marcar la diferencia.

Por lo anterior, se llevó a cabo una investigación documental y de campo, sobre: “PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES, UBICADA EN BOCA DEL MONTE, VILLA CANALES, GUATEMALA”, los resultados se dan a conocer en el presente informe, el cual está constituido por tres capítulos.

El capítulo I, está compuesto por el marco teórico, el cual sirve de fundamento para interpretar la problemática y proponer soluciones, a la empresa objeto de investigación. El capítulo II, contiene la situación actual de la unidad de análisis. En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo. El capítulo III, está conformado por la propuesta de solución a las deficiencias descubiertas en los proceso de convocatoria, admisión y adaptación del personal; dicha propuesta se ajusta a las características de la organización.

Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que la empresa debe tomar a consideración para su correcto funcionamiento. Finalmente se encuentra la bibliografía y e-grafía, correspondiente a la investigación documental.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la base teórica, que sirve de fundamento para analizar, explicar y encontrar soluciones a la problemática de la empresa objeto de investigación, con respecto de los procesos de admisión e inducción de personal.

1.1 Empresa

“Es la unidad económica que coordina y organiza los factores, tierra, capital, y trabajo, con el objeto de hacer posible la producción”. (17:10)

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (1:6)

Por tanto se define empresa como: la unidad económico-social que coordina el talento humano, los recursos físicos, materiales y tecnológicos; para ofrecer al público productos, servicios o ambos, y de ese modo generar utilidades.

1.1.1 Sectores productivos

Son las divisiones de las actividades económicas que se desarrollan en un país; se pueden clasificar en cuatro grupos:

1.1.1.1 Sector primario

Está conformado por actividades que obtienen recursos por medio de la extracción directa en la naturaleza, es decir, que no pasan por un proceso de transformación. Por ejemplo: la pesca, la minería, la agricultura, entre otras. (27:3)

1.1.1.2 Sector secundario

Son las actividades que utilizan la materia prima proveniente del sector primario, para transformarla en bienes. Por ejemplo: empresas químicas, de construcción, productoras de muebles, entre otras. (27:4)

En este sector se encuentra la empresa objeto de investigación.

a) Empresa productora de muebles

Es una entidad que transforma la materia prima (madera, melamina, aluminio, fibra de vidrio, entre otros) a través del uso de la tecnología, en productos terminados, tales como: gabinetes, puertas y muebles para baño, cocina y otras áreas del hogar.

Las empresas que utilizan madera en su proceso de producción deben tener proveedores que estén registrados ante el Instituto Nacional de Bosques (INAB) y que cumplan con las regulaciones legales y de seguridad correspondientes que emite el país.

1.1.1.3 Sector terciario

Son actividades que ofrecen servicios, tanto a personas como a empresas. Por ejemplo: el transporte, las telecomunicaciones, el turismo, entre otras. (27:5)

1.1.1.4 Sector cuaternario

Son actividades que comprenden servicios altamente intelectuales. Por ejemplo: investigación, innovación y desarrollo. (27:6)

1.2 Administración

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad, y competitividad en la consecución de sus objetivos”. (14:3)

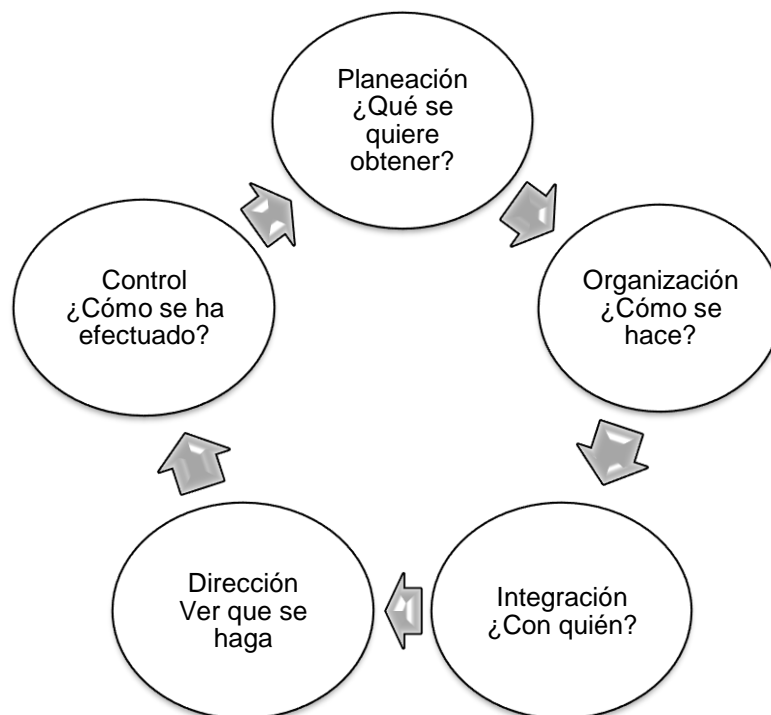
Es el conjunto de acciones que se realizan para coordinar los recursos materiales, económicos y tecnológicos invertidos, por medio del talento humano. En función de alcanzar los objetivos de una organización y los objetivos personales, de forma eficiente.

1.3 Proceso administrativo

Es el conjunto de funciones administrativas, que permiten alcanzar con eficiencia los objetivos de una organización.

A continuación se presenta el proceso administrativo resumido en un esquema.

Esquema 1
Proceso administrativo



Fuente: Adaptado del libro Administración de recursos humanos. Wayne Mondy & Robert Noe. Año 2005. (14:27)

La investigación se enfocará en tres fases del proceso administrativo (planeación, organización e integración), principalmente en la fase de integración; debido a que es el eje central de esta investigación.

1.3.1 Planeación

“Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos”. (14:27)

1.3.1.1 Elementos de planeación

Son los elementos que permiten llevar a cabo una planeación eficiente.

a) Misión

Es la razón de ser de la empresa. Responde a tres preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos?

La misión posee 2 elementos:

- **Visión**

Es lo que la empresa quiere llegar a ser.

- **Valores**

“Es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante”. (2:66)

b) Objetivos

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos”. (9:108)

c) Políticas

“Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones”. (9:109)

d) Procedimientos

Son planes que guían las actividades, detallando cómo se debe llevar a cabo cada acción.

e) Reglas

“Establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones”. (9:110)

1.3.1.2 Instrumentos administrativos de planeación

Entre los principales instrumentos de la planeación se encuentra el plan de acción.

a) Plan de acción

Este instrumento ayuda a establecer de forma clara y medible los lineamientos que se deben cumplir en las actividades que se llevarán a cabo, en un período corto de tiempo, para alcanzar los objetivos establecidos. En el se establecen responsables, tiempos, recursos, entre otros elementos.

Los planes se deben evaluar constantemente para conocer el avance de las actividades y corregir si fuese necesario.

1.3.2 Organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”. (14:27)

1.3.2.1 Elementos de organización

Los elementos que constituyen el proceso de organización son los siguientes:

a) Funciones

Son las tareas que se asignan a un puesto de trabajo y especifican con claridad las atribuciones y limitaciones que le corresponden.

b) Jerarquías

Establece los distintos niveles de autoridad que tiene una organización, es decir, especifica quién depende de quién.

c) Puestos

“El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía”. (2:203)

1.3.2.2 Estructura organizacional

Establece la forma en que se dividen y coordinan las funciones, así también describe las líneas de autoridad y de comunicación.

1.3.2.3 Instrumentos administrativos de organización

Son el conjunto de herramientas, que establecen de forma lógica y ordenada los pasos, para llevar a cabo una organización eficiente. Entre los principales instrumentos se pueden encontrar los siguientes:

a) Organigramas

“Representación gráfica de cómo se organizó la empresa”. (1:166) Es decir, se muestra la relación entre los departamentos, según las líneas de autoridad.

b) Manuales administrativos

Son documentos normativos, que contienen de forma detallada, ordenada y sistemática información, instrucciones, lineamientos, procedimientos, historia, políticas, de una empresa. Los manuales comunican al nivel ejecutivo con los demás niveles de la organización.

Entre los principales manuales que la empresa debe utilizar se encuentran: manual de bienvenida, manual de procedimientos, reglamento interno y manual de seguridad e higiene ocupacional.

Los manuales administrativos serán de importancia para la aplicación del proceso de integración e inducción de personal.

c) Descriptores de puestos

“Establece la función básica de la posición, las áreas de resultados finales más importantes de las que el gerente es responsable y las relaciones de reporte involucradas. La descripción también aclara la autoridad de la posición y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales”.
(9:274)

Este instrumento será pieza clave para llevar a cabo el proceso de admisión e inducción de personal.

d) Perfil de puestos

El perfil de puestos no es lo mismo que el descriptor; como se menciona anteriormente, el descriptor da una especificación general del puesto, mientras que el perfil indica las características, conocimientos, habilidades y experiencias que la persona debe poseer para ocupar un determinado puesto de trabajo.

“La descripción de perfiles laborales es la base de los distintos procesos de Recursos Humanos”. (8:150)

e) Diagramas de flujo

Es la representación gráfica de un proceso, el cual permite analizar las actividades que conforman dicho proceso, así como las personas encargadas de ejecutar cada actividad.

1.3.3 Integración

Consiste en “cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia”. (9:308)

La integración es el proceso mediante el cual, una organización pronostica sus necesidades futuras de capital humano, para poner en marcha las operaciones.

En esta fase del proceso administrativo se inicia el desarrollo de la investigación, debido a que es la función que se encarga de coordinar y vincular el talento humano a la organización.

1.3.4 Gestión del talento humano

Es uno de los factores que mayor relevancia tiene en esta investigación; es el proceso para dirigir y controlar que las funciones relacionadas a integrar, retener y desarrollar personal, sean realizadas de forma adecuada para lograr un desempeño eficiente y en beneficio tanto de la empresa como de los/las colaboradores(as).

“Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados”. (2:11)

Entre los diferentes grupos de interés de una empresa se pueden encontrar accionistas, clientes, proveedores, comunidad, etc. Sin embargo, un grupo de interés que hasta hace poco tiempo tomó relevancia es el de los/las colaboradores(as).

Hoy en día, los/las colaboradores(as) han pasado de ser un recurso, a ser el capital intelectual de las empresas, ya que son las personas las que hacen que las organizaciones existan y funcionen; al aportar sus conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes. Como dice Idalberto Chiavenato “resulta que el asociado más íntimo de la organización es el empleado, aquel que está dentro de ella, que le da vida y dinamismo y quien hace que sucedan las cosas”. (2:10)

1.3.4.1 Objetivos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico, que busca crear una ventaja competitiva en el entorno actual y futuro. Entre los principales objetivos se pueden encontrar los siguientes:

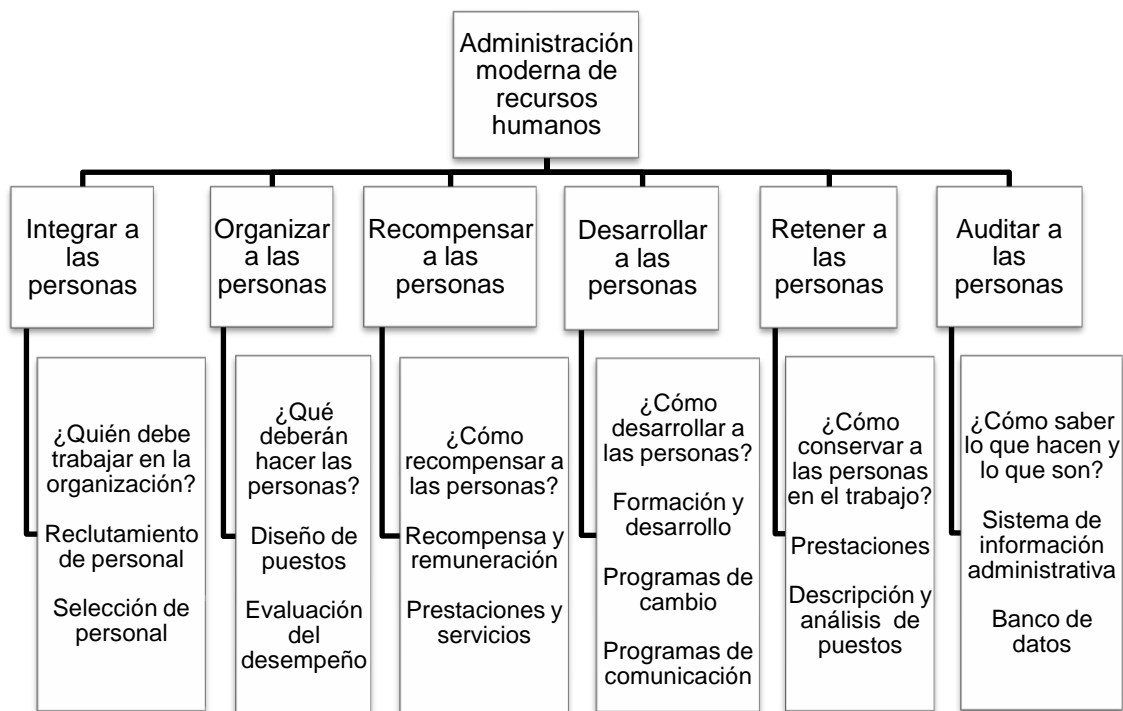
- “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar a la organización personas entrenadas y motivadas.
- Aumentar la autoactualización.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo”. (2:11)

1.3.5 Proceso de la gestión del talento humano

Las actividades relacionadas con la gestión del talento humano, se resumen en seis procesos básicos. Los resultados de cada proceso afectan positiva o negativamente a los demás procesos.

A continuación, se presenta el proceso resumido en un esquema.

Esquema 2
Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Adaptado del libro Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Año 2009. (2:19)

Derivado del contexto de la investigación y debido a las necesidades de la empresa objeto de investigación, se destacarán los procesos de integrar y de organizar a las personas.

1.3.6 Procesos para integrar personal

Es el proceso de captar candidatos(as); con los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para optar a los puestos vacantes. “Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida”. (2:102)

“Es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales”. (13:5) Si las empresas descuidan este proceso, ponen en riesgo la competitividad del negocio, ya que el talento humano es el que activa y renueva los recursos de la organización. Por eso algunos autores dicen “atraer y contratar a las personas con el tipo y nivel de talento adecuado son elementos críticos de la eficacia empresarial”. (7:184)

Este proceso se divide en dos:

1.3.6.1 Reclutamiento de personal

La aplicación correcta del reclutamiento permite la búsqueda, localización y atracción de personal calificado para ocupar los puestos vacantes de la organización.

“El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos”. (2:106)

El mercado de trabajo está constituido por las oportunidades de trabajo que las empresas ofrecen y el mercado de recursos humanos lo constituyen las personas que ofrecen sus conocimientos, habilidades y experiencias.

“Se llama reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”. (18:150)

Por tanto, se puede definir el reclutamiento como el proceso de divulgar las oportunidades de trabajo, para atraer a todo posible candidato(a), que ofrezca las características que la empresa está buscando, y así contar con una amplia cartera de candidatos(as) en el siguiente proceso.

No obstante, el tener una vasta cartera de aspirantes no indica que el proceso de reclutamiento fue exitoso, lo importante no es tener cantidad de candidatos(as), más bien es, tener calidad de candidatos(as). Por tanto, si se recluta una gran cantidad de personas pero sin los requisitos necesarios para la empresa, no se puede considerar como un proceso eficiente; por lo contrario, si se recluta un porcentaje menor, pero con las características necesarias se podría considerar como un proceso eficiente.

a) Fuentes y técnicas de reclutamiento

“Fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Las técnicas de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea”. (13:132)

- **Reclutamiento interno**

Se buscan candidatos(as) dentro de la empresa, es decir, se promueven o transfieren a los/las colaboradores(as) a otras actividades.

➤ **Ventajas**

- “Realmente nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato, como ocurre después de trabajar con una persona durante un tiempo.
- Es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa.
- El ánimo de los empleados puede mejorar cuando ven los ascensos como recompensas por su lealtad y capacidad.
- Los candidatos internos requieren menos inducción y (quizá) menos capacitación que los externos”. (5:176)
- Costos bajos.
- Menor inversión en tiempo.
- No se corren riesgos de integrar nuevas personas.

➤ **Desventajas**

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

❖ **Técnicas de reclutamiento interno**

Entre las principales técnicas se encuentran las siguientes:

- Promociones: consiste en ofrecer puestos más altos y más complejos, pero dentro de la misma área de actividad.
- Transferencias: consiste en ofrecer puestos del mismo nivel, pero implica otros conocimientos y habilidades.

- Cartelera informativa: son estructuras colgantes que se ubican en paredes o lugares visibles y accesibles, contienen información relacionada a la organización. Este medio permite dar a conocer las plazas vacantes. (19:1)
- Memorándums: son especialmente redactados para informar sobre los puestos vacantes.

Seguidamente se muestran las ventajas y desventajas de cada técnica.

Cuadro 1

Ventajas y desventajas de las técnicas de reclutamiento interno

Técnicas de reclutamiento interno	Ventajas	Desventajas
Memorándums y cartelera informativa	Comunicación rápida y directa	La información puede no ser recibida por todas las personas
Promociones y transferencias	Son propuestas consistentes porque han convivido y visto en acción a los/las candidatos(as)	Pueden ser recomendaciones subjetivas de jefes o colegas por simpatizar con esa persona, dejando de lado a otras que podrían ser más idóneas

Fuente: Adaptado del libro Administración de Equipos Humanos. Enrique Louffat. Año 2013. (12:95)

- **Reclutamiento externo**

Se buscan candidatos(as) fuera de la empresa, es decir, la empresa divulga en el mercado laboral las oportunidades de trabajo.

- **Ventajas**

- “Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.

- Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida”. (2:121)
- Reduce los costos de formación.

➤ **Desventajas**

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

❖ **Técnicas de reclutamiento externo**

Entre las más utilizadas se encuentran:

- Anuncios en diarios y revistas: estos medios captan a una gran cantidad de candidatos(as), y si el puesto es muy específico se pueden utilizar las revistas especializadas.
- Agencias de contratación: actúan como intermediarios entre la empresa y el mercado de recursos humanos. Son agentes externos que realizan los procesos de reclutamiento y selección para una determinada empresa.

- Referencia de los/las empleados(as) actuales: los/las colaboradores(as) son los/las encargados(as) de recomendar a los/las candidatos(as). Esta técnica tiene la ventaja de ser de bajo costo y de alto rendimiento, porque los/las colaboradores(as) no van a recomendar a personas que no sean de su confianza, así mismo, muchas veces los/las candidatos(as) ya van sabidos de las condiciones y el ambiente de trabajo, por lo que la inducción será más fácil.
- Contacto con centros de formación superior y agrupaciones especializadas: las empresas se pueden poner en contacto con universidades, asociaciones gremiales, y diferentes agrupaciones para dar a conocer sus ofertas laborales.
- Reclutamiento en internet y sitios web especializados: se hacen ofertas de trabajo por medios electrónicos. Es una técnica relativamente de bajo costo y a menudo más rápida que los anuncios en periódicos o revistas.
- Banco de datos: es el conjunto de hojas de vida, archivados por la empresa, ya sea de antiguos reclutamientos o de candidatos(as) que presentaron papelería espontáneamente sin haber algún tipo de reclutamiento.

Un factor importante para conseguir la respuesta esperada, es crear un buen anuncio. Los/las especialistas recomiendan cuatro características, las cuales se representan por las letras AIDA.

A=llamar la **A**tención

I= despertar **I**nterés

D= crear **D**eseo

A= generar una **A**cción

Seguidamente se presenta un cuadro con las ventajas y desventajas de las técnicas de reclutamiento externo.

Cuadro 2

Ventajas y desventajas de las técnicas de reclutamiento externo

Técnicas de reclutamiento externo	Ventajas	Desventajas
Anuncios en diarios y revistas	Son medios masivos y posibilitan que la convocatoria llegue a gran cantidad de gente	Altos costos
Contacto con centros de formación superior y agrupaciones especializadas	Permiten acudir a la entidad específica e incluso firmar convenios de bolsas de trabajo en las que se pueden encontrar candidatos(as) con la calidad requerida	Dependiendo del prestigio de la institución, los costos remunerativos de los/las candidatos(as) podrían ser mayores
Internet y sitios web especializados	Es rápida para contactar candidatos(as)	Falta de seguridad en la confidencialidad y la manipulación de la información, tanto para el candidato(a) como para la empresa.
Referencia de los empleados(as) actuales	Contacto directo y rápido con personas reconocidas por la confianza de quien recomienda, y que a la vez, avala sus capacidades	Subjetividad por la amistad o parentesco, lo que no garantiza que el/la candidato(a) posea las características requeridas
Agencias de contratación	Los procesos son llevados por especialistas en el tema	Altos costos, no hay control en los procesos
Carteles o anuncios en lugares visibles	Bajos costos	Atrae personas no calificadas
Banco de datos	Información disponible de forma inmediata, bajo costo	Podría contener información desactualizada

Fuente: Adaptado del libro Administración de Equipos Humanos. Enrique Louffat. Año 2013. (12:95)

A continuación se presenta un esquema que muestra las diferencias entre el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

Esquema 3

Las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none">• Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización• Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización• Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado• Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización• Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos• Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección• Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas.

Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Año 2009. (2:120)

Como se indica con anterioridad, ambas fuentes de reclutamiento tienen ventajas y desventajas, la decisión de aplicarlas dependerá de las necesidades de la empresa y del análisis del puesto vacante. No se debe olvidar que la correcta aplicación de este proceso, es la base del éxito del proceso de selección e inducción de personal.

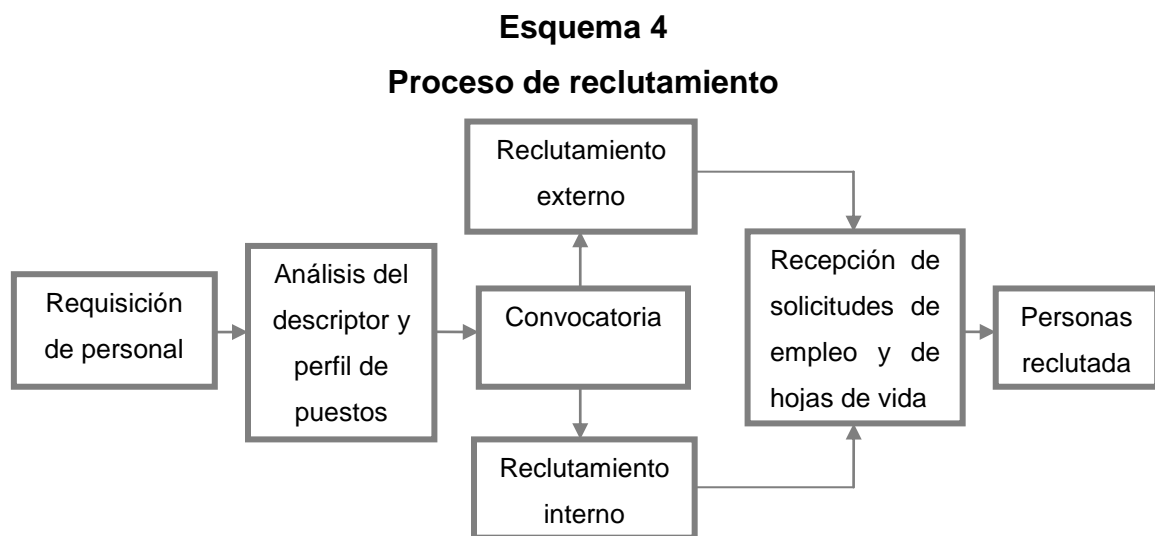
b) Proceso de reclutamiento

Este proceso se inicia con la planeación de recursos humanos, el cual tiene como objeto, estimar la demanda futura de talento humano de una organización.

Cuando un departamento requiere de una nueva persona, ya sea por transferencia, promoción, despido o por la creación de un puesto, envía una solicitud de requisición de personal; con base a esta requisición se analiza el descriptor y el perfil de puestos, para luego emitir la convocatoria

correspondiente. La convocatoria puede ser interna o externa, como se vio con anterioridad; por último, se inicia la recepción de solicitudes de empleo y de hojas de vida.

Seguidamente se muestra el proceso de reclutamiento en forma de esquema.



Fuente: Adaptado de la tesis Procesos de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de telecomunicaciones ubicada en la ciudad de Guatemala. Flora Morales. Año 2013. (15:33)

A continuación se describe cada paso.

- **Requisición de personal:** es una solicitud enviada por el/la encargado(a) del departamento, para notificar al área de recursos humanos o al área que se encarga de estas actividades, de la existencia de un puesto vacante. “Esto ayudará al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y le permitirá contar con elementos básicos para realizar una preselección de personal”. (26:52)

- Análisis del descriptor y perfil de puestos: este paso es sumamente importante para atraer a los/las candidatos(as) que reúnan las características requeridas y contar con un grupo idóneo en el proceso de selección.
- Convocatoria o reclutamiento: se debe definir la fuente de reclutamiento, interno, externo o ambos; así mismo establecer las técnicas que se utilizarán.
- Recepción de solicitudes de empleo y de hojas de vida: es cuando el/la candidato(a) presenta o envía su hoja de vida y llena la solicitud de empleo.

La solicitud de empleo: es un formulario que permite obtener información del candidato(a), es decir, es la forma de presentación de un aspirante a una empresa, con la intención de postularse a un puesto de trabajo. (21:1)
Por lo general se obtienen cuatro tipos de información.

“En primer lugar, es posible hacer juicios sobre cuestiones sustantivas, como si el aspirante tiene los estudios y la experiencia necesarios para desempeñar el trabajo. En segundo lugar, sacar conclusiones respecto al avance y el crecimiento anteriores del aspirante, lo que es muy importante para los candidatos a gerentes. En tercer lugar, también se pueden sacar conclusiones tentativas respecto a la estabilidad del aspirante, con base en su historial laboral. En cuarto lugar, tal vez se puedan usar los datos de la solicitud para predecir cuáles candidatos lograrán el éxito en el trabajo y cuáles no”. (5:197)

Toda convocatoria debe contener como mínimo los siguientes datos:

Esquema 5

Información mínima que debe contener una convocatoria

La actividad de la empresa	Se refiere al sector económico donde actúa la empresa. Esta información sirve para filtrar a los candidatos(as) que quizá no deseen trabajar en ciertos sectores.
La descripción del puesto	Comprende sus características, su ubicación en la estructura organizacional, las funciones que implica y los niveles de mando, subordinación y coordinación.
La especificación del puesto	Consiste en el perfil de características que debe poseer el candidato(a) para encajar en el cargo.
Beneficios	El conjunto de incentivos monetarios y compensaciones que puede recibir el/la ocupante del puesto. Se trata de un estímulo muy poderoso, si bien no se puede abundar en detalles, debe darse una idea aproximada.
Horario	Establece las horas de trabajo, los días y turnos que el puesto exige cumplir. Son aspectos que el/la aspirante debe evaluar.
Lugar de trabajo o sede geográfica	Es un elemento importante que el/la reclutado(a) debe conocer, sobre todo en compañías que tienen varias sedes, incluso en diferentes ciudades o países.

Fuente: Adaptado del libro Administración de Equipos Humanos. Enrique Louffat. Año 2013. (12:96)

Se debe evitar colocar información que sea considerada como discriminatoria. No se deben establecer límites de edad, dar preferencias a un tipo de sexo, indicar que solo se pueden postular personas que tengan formación de determinada institución educativa, señalar tipo de religión o estado civil, así mismo no se excluyen por enfermedades o capacidades diferentes, toda vez no afecten el desempeño del puesto.

1.3.6.2 Selección de personal

“Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional”. (18:122)

Una vez se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes, se inicia con el proceso de selección. El cual es definido como, el proceso de comparar, decidir y elegir a las personas que formarán parte del capital intelectual de la organización.

Idabelto Chiavenato dice “La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección”. (2:138)

La selección de los/las solicitantes es importante por dos razones:

- “Desempeño: los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa; los que carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después”. (5:210)
- Costos: cada proceso representa un costo; si la contratación no fue lo que se esperaba, se incurren en otros costos, por ejemplo, mayor inversión en capacitación, costos por retrasos o errores, bajo desempeño, entre otros.

“Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear la entrada a alguien con influencia negativa. Las restantes actividades de personal pierden gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados en forma errónea. Por tanto, no es exagerado afirmar que la selección del personal adecuado es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización”. (18:181)

“Sea cual fuere su negocio o profesión, no hay mejor medio de aumentar la productividad, la rentabilidad, y la motivación que darles empleo a las personas adecuadas, desde el principio”. (16:VII)

a) Proceso de selección

Cada fase del proceso funciona como un filtro, es decir, los/las candidatos(as) deben superar cada etapa para formar parte de la siguiente; hasta llegar a la decisión final de ser o no ser contratados(as).

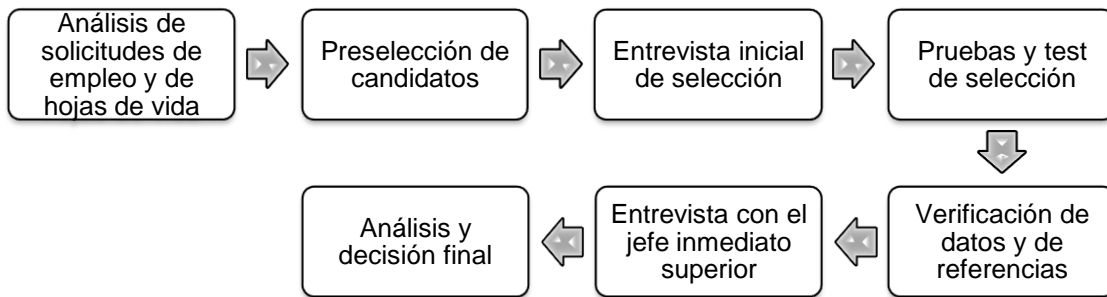
“El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: 1) la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesario; 2) los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente 3) los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puede escoger”. (18:181)

“El proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos”. (18:184)

Seguidamente se muestra el proceso de selección en forma de esquema.

Esquema 6

Proceso de selección



Fuente: Adaptado del libro Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Año 2009. (2:162)

“El proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar”. (2:162)

Hay empresas que aplican solo un tipo de técnica, y hay otras que utilizan múltiples técnicas. La cantidad de técnicas necesarias, depende de diversos factores como: tiempo, costos y si se trata de un puesto crítico para la organización.

Al aplicar varias técnicas permite conocer quiénes son las personas idóneas para el puesto de trabajo y para la organización, ya que se evalúan a los/las aspirantes desde diferentes perspectivas, aportando así resultados confiables.

b) Técnicas de selección

Es el conjunto de métodos y procedimientos, que permiten evaluar al grupo de reclutados(as), para tomar la decisión de a quien contratar. Existen diferentes técnicas que aplican las empresas. Estas técnicas deben tener como características la confiabilidad y la validez.

Al aplicar las técnicas se debe tener la certeza en que los resultados son confiables, es decir, los resultados son verdaderos, sin temor a equivocaciones. La validez consiste en la precisión que al aplicar cualquier técnica, esta cumplirá con la función que pretende cumplir.

A continuación se definen las principales.

- Entrevista de selección: es la técnica de mayor aplicación por las empresas. Lo que pretende es tener un acercamiento al candidato(a), para conocer sus conocimientos, actitudes, comportamiento, entre otros. “La finalidad principal de una entrevista de selección es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica”. (22:1) Esta técnica permite tener una perspectiva diferente de la que se presenta en la hoja de vida o en la solicitud de empleo.

Se le llama entrevista de pre-selección, a la que se realiza al inicio del proceso, normalmente es desarrollada por recursos humanos y entrevista de selección, la cual se desarrolla en las últimas etapas del proceso, para confirmar los resultados que ha ido obteniendo el/la solicitante en las diferentes fases de evaluación. Esta entrevista usualmente es llevada a cabo por el/la jefe(a) inmediato(a).

Toda entrevista contiene tres fases: la primera, es la bienvenida, se debe crear un ambiente cordial desde el momento en que el/la entrevistador(a) interactúa con el/la solicitante; la segunda fase, es propiamente el desarrollo de la entrevista; y por último la evaluación que hace el/la entrevistador(a) sobre el/la solicitante.

Durante el desarrollo de la entrevista hay cuatro tipos de información que se deben obtener: “credenciales e información técnica, experiencia, opiniones y descripciones conductuales”. (24:6) “Cada pregunta debe ser motivada por un interés y un propósito muy concreto”. (23:10)

- Pruebas de conocimientos: son instrumentos que miden los conocimientos específicos y generales que poseen los/las candidatos(as). “Estas pruebas son predictores válidos del rendimiento en el trabajo cuando las capacidades medidas se basan en el análisis de puestos”. (7:204)

El objetivo de aplicar estas pruebas, es evaluar si el/la candidato(a) reúne los conocimientos y habilidades requeridas por el puesto de trabajo.

- Pruebas psicométricas: son las encargadas de medir cualidades psíquicas del individuo; permiten obtener descripciones y realizar comparaciones entre candidatos(as).
- Exámenes médicos: permiten determinar el estado de salud de los/las candidatos(as) e identificar características que pueden hacerlo(a) recomendable para ciertos puestos o si tienen algún tipo de impedimento.
- Verificación de datos y referencias: consiste en comprobar que la información proporcionada por los/las candidatos(as) es verídica. Se verifican las referencias académicas, laborales, personales, así mismo, antecedentes penales y policíacos. El objetivo de esta técnica es confirmar si la persona es, quien dice ser.

c) Contratación

Es el acuerdo entre empleado(a) y empleador(a), para la realización de un determinado trabajo, a cambio del cual, el/la contratado(a), recibirá una determinada suma de dinero, previamente establecida entre las partes. (20:1)

La formalización del acto, se lleva a cabo mediante la firma de un contrato, donde las partes aceptan las obligaciones y los derechos.

1.3.7 Procesos para organizar personal

Este proceso contiene tres fases: orientar a las personas, diseño organizacional y de puestos y evaluación del desempeño. Sin embargo, por el contexto de la investigación solo se profundizará en el tema de orientación o inducción de personal.

1.3.7.1 Orientación o inducción de personal

Cada nuevo(a) empleado(a) representa una inversión para la empresa, por tanto, deben ser productivos(as); para que eso suceda depende del proceso de inducción.

“Representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus colaboradores”. (2:189)

“Cubre las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciba durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo”. (4:223)

Por tanto, la inducción es el proceso que ayuda al nuevo personal a que asimile y se adapte a la organización y a su puesto de trabajo, de forma rápida y eficiente. Es importante comunicar desde el principio, lo que la empresa espera; ya que el desempeño futuro de las nuevas personas, dependen de la orientación brindada.

❖ **Objetivos de la inducción**

- Hacer sentir cómodo al nuevo(a) empleado(a): reducir su ansiedad a lo desconocido (nuevos(as) compañeros(as), actividades, reglas, entre otros)
- Dar a conocer a la organización: antecedentes, sus operaciones, la cultura organizacional, políticas y procedimientos
- Comunicar que espera la organización del nuevo personal, en términos de trabajo y conducta
- Estimular a los empleados(as) a superarse y desarrollarse, en beneficio de ellos/ellas y de la empresa.
- “Fidelizar: fortalecer la identificación del inducido con la empresa, generando el sentido de pertenencia de la persona con su equipo de trabajo”. (25:1)

Lo importante de la inducción es que el nuevo(a) colaborador(a) se sienta recibido(a) como parte del equipo, que perciba el apoyo y la colaboración de sus compañeros(as). Principalmente que reciba la orientación de cómo desarrollar su trabajo de forma eficiente. De lo contrario, podría sentirse insatisfecho(a) y frustrado(a).

Una correcta inducción incrementa el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral, la productividad y el desempeño. Así también, si la inducción no es brindada o es deficiente, puede incrementar la rotación de personal, errores, tiempo en tratar de conocer su trabajo, a sus compañeros(as) y a la organización.

a) Proceso de inducción

“El especialista de recursos humanos (en las pequeñas empresas, el administrador) realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios de trabajo, las prestaciones y las vacaciones. Luego, dicha persona presenta al empleado con su nuevo supervisor, quien continúa la inducción explicando como está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir las presiones del primer día”. (5:292)

Seguidamente se muestra el proceso de inducción en forma de esquema.

Esquema 7 Proceso de inducción



Fuente: Adaptado de la tesis Procesos de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de telecomunicaciones ubicada en la ciudad de Guatemala. Flora Morales. Año 2013. (15:33)

Antes de iniciar el proceso de inducción, se debe determinar quiénes serán los/las encargados(as) de ejecutarlo.

- Recepción y bienvenida: consiste en darle la bienvenida al nuevo(a) empleado(a) y hacerle entrega de los documentos necesarios, como el reglamento interno, manual de bienvenida, manual de procedimientos, descriptor de puestos y otros que posea la empresa.

- Inducción a la organización: consiste en dar a conocer la historia de la empresa, la estructura organizacional, la fundamentación estratégica, como operan actualmente, rutinas diarias, nombres y funciones de los ejecutivos principales, horarios, formas de pagos, estructura de edificios e instalaciones y normas de seguridad.
- Inducción al departamento: da a conocer las autoridades del departamento, su ubicación, la estructura física, los/las compañeros(as) de trabajo, los objetivos y las distintas funciones que se realizan.
- Inducción al puesto de trabajo: indica la ubicación del puesto de trabajo, las actividades, funciones y resultados esperados, normas específicas de seguridad, la descripción del puesto, la relación con otros puestos, los objetivos del puesto y las formas de evaluación del desempeño.
- Evaluación de la inducción: al final del proceso se debe evaluar si la información fue comprendida por el nuevo(a) colaborador(a). De este modo se pueden hacer correcciones y mejoras en dicho proceso.

b.) Instrumentos del proceso de inducción

Existen diferentes tipos de instrumentos, que van desde videos hasta manuales. Sin embargo, el principal instrumento del cual se auxilian, es del manual de bienvenida.

El manual de bienvenida contiene toda la información necesaria que debe conocer el/la recién llegado(a) sobre la empresa. Javier Llanos Rete dice “los manuales ofrecen la posibilidad de contener mayor información”; (10:193) e indica que entre los principales elementos que debe poseer dicho instrumento, se encuentran:

- Palabras de bienvenida
- Historia y antecedentes de la empresa
- Fundamentación estratégica (misión, visión, valores y objetivos)
- Descripción del giro y productos y/o servicios que ofrece la empresa
- Organización de la empresa
- Horarios
- Días de pago y días de asueto
- Prestaciones y beneficios

1.3.8 Rotación de personal

“La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo”. (2:91)

Existen dos tipos de desvinculaciones:

- Desvinculación por iniciativa del empleado(a): ocurre por voluntad del empleado(a), es decir, la persona presenta su renuncia por causas personales o profesionales. “La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que este encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo”. (2:91)
- Desvinculación por iniciativa de la organización: ocurre cuando la empresa decide terminar la relación laboral con el/la empleado(a). Esto puede ser porque la empresa desea sustituirlos(as) por otras personas que tendrán mayores aportes a la empresa o por un recorte de personal.

❖ Principales costos de rotación

- Separación: entrevista de salida, documentación.
- Reclutamiento: publicidad, honorarios para reclutar.
- Selección: aplicación y evaluación de pruebas de selección, entrevistas.
- Contratación: orientación, formación.
- Productividad: errores, costo de la vacante, período de transición.

Los altos costos en los que se incurren por la rotación de personal es lo que motiva a su constante evaluación. La rotación permite llevar un control sobre el capital humano. Si hay un incremento en el flujo de entradas y salidas de personas, se debe investigar qué lo provoca y por qué.

La fórmula más utilizada para calcular la rotación es la siguiente:

$$IR = \left[\frac{D}{PE} \right] \times 100$$

IR= índice de rotación

D= número de empleados(as) desvinculados(as)

PE= promedio de empleados(as)

No existe un índice de rotación de personal ideal que pueda generalizarse a todas las organizaciones, debido a que cada empresa posee características diferentes a otras. “Por tal razón, para establecer un nivel de rotación aceptable se deben tomar en cuenta parámetros como los índices de rotación en años anteriores, el tamaño de la empresa, características de su actividad económica y las políticas”. (11:30)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos de la investigación de campo; sobre los procesos de admisión y adaptación del personal de la empresa productora de muebles.

2.1 Justificación del diagnóstico

En la empresa productora de muebles, se han manifestado problemas de alta rotación de personal, incrementos en costos de reposición de personal, bajo rendimiento laboral y disminución de la productividad; todo esto tiene un impacto directo en las utilidades de la empresa y en la satisfacción del(a) colaborador(a).

La empresa depende de las personas para que aporten sus conocimientos, habilidades y experiencias, sin embargo, existen carencias que están provocando que el personal no esté aportando lo necesario. Se han detectado deficiencias en la gestión del talento humano, que están entorpeciendo tener al personal correcto en el puesto correcto.

Por tal razón, se hace necesario conocer objetivamente las causas y los efectos de la problemática, lo cual permitirá proponer acciones de solución, para que tanto la empresa como los/las colaboradores(as) alcancen sus objetivos.

2.2 Metodología utilizada

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron tres métodos de investigación: el método científico en sus tres fases: fase indagadora, se recopiló información por medio de una entrevista a todos los/las colaboradores(as); fase demostrativa, se comparó la información recolectada de la fase anterior con las hipótesis planteadas; fase expositiva, para presentar los resultados en el informe a continuación.

El método analítico, consintió en separar las partes del todo para examinar de manera profunda y detallada cada elemento y así comprender las causas y los efectos de la problemática. El método deductivo-inductivo permitió definir el marco teórico de lo general a lo específico.

Las técnicas que se eligieron para llevar a cabo la investigación fueron: la investigación documental, se consultó información derivada de investigaciones o libros de autores(as) especializados(as) en el tema; como se mencionó anteriormente se realizó una entrevista al personal de la empresa; la observación, para ampliar y aclarar la información obtenida de las entrevistas realizadas; por último se aplicó un censo, es decir que se entrevistó a los/las 50 colaboradores(as) pertenecientes al nivel ejecutivo, mandos medios y operativo.

Los instrumentos utilizados fueron: fichas bibliográficas, para llevar un registro lógico y ordenado de las fuentes consultadas; cuestionario, para recolectar la información; guía de observación y de entrevista; finalmente, cuadros de vaciados de información, para tabular e interpretar los resultados.

Para determinar la confiabilidad de las entrevistas se realizó una prueba piloto a un reducido grupo de personas fuera de la empresa. De este modo se llevaron a cabo algunas correcciones, que permitieron obtener resultados certeros.

2.3 Unidad de análisis

A continuación se presentan las generalidades de la empresa productora de muebles.

2.3.1 Antecedentes

Después de hacer un estudio minucioso sobre la importancia, tanto estética como funcional de los muebles y otros accesorios para el hogar, y dado que en Guatemala la mayoría de las viviendas cuentan con poco espacio, surge en el

año 2006 la empresa objeto de estudio; que gracias a su esfuerzo, dedicación y arduo trabajo, ha trascendido en la industria con muebles que se adaptan a las condiciones de vivienda del país.

La empresa cuenta con 10 años de trayectoria en el mercado guatemalteco y centroamericano. Desde el comienzo de sus operaciones, se especializaron en la producción de muebles de cocina, baños, closets y otros accesorios para el hogar, entre ellos, bañeras, lavamanos y lavatrastos. Su principal objetivo es ofrecer variedad de estilos, colores, calidades de materia prima y precios; para que el consumidor elija el que se adapte a su ambiente y a sus necesidades.

A lo largo de los años, la empresa ha ido en crecimiento, por lo que ahora cuentan con 17 puestos de trabajo de nivel ejecutivo, mandos medios y operativos, los cuales son desempeñados por un total de 50 colaboradores(as).

2.3.2 Fundamentación estratégica

Seguidamente se presentan los elementos que identifican a la empresa con lo que es y con lo que quiere lograr.

2.3.2.1 Misión

“Fabricar gabinetes y puertas de calidad, para satisfacer y mejorar ambientes habitacionales de nuestros clientes locales e internacionales”. (6:1)

2.3.2.2 Visión

“Ser una compañía multinacional que ofrece muebles de alta calidad”. (6:1)

2.3.2.3 Valores

- “Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Compromiso”(6:1)

2.3.2.4 Objetivos

- “Flexibilidad organizativa para responder a cambios y demandas de los clientes.
- Cultura de calidad, que se transmite a los empleados en todas las acciones y procesos de la empresa, haciéndolos sentir comprometidos con ella.
- Sistemas de control de calidad que resguardan la imagen de la empresa.
- Logística y trasportes eficientes, teniendo excelente respuesta ante las exigencias del mercado reflejándose en las entregas puntuales.
- Compromiso de servicio y la búsqueda de la eficiencia en el personal de la empresa hace que el cliente obtenga un servicio post venta satisfactorio, este se logra con seguimiento de la venta llamando dos meses posterior a la compra misma”. (6:2)

Se puede observar que la fundamentación estratégica no llena los requisitos mínimos que deben poseer. La misión no responde a las preguntas claves ¿quién es la empresa? y ¿qué hace?; solo da respuesta a ¿por qué lo hace? La falta de estos elementos no distingue a la organización de otras similares, causando que las personas no se logren identificar.

La visión no da claridad de lo que quiere la empresa llegar a ser. No genera entusiasmo para que los/las colaboradores(as) deseen participar de ese reto. Los valores no están descritos, por lo que no logran transmitir cuales son las verdaderas convicciones a las que la empresa esta adherida. Los objetivos no

indican hacia donde se dirigen, lo cual dificulta definir las acciones que se deben seguir para alcanzar el fin deseado.

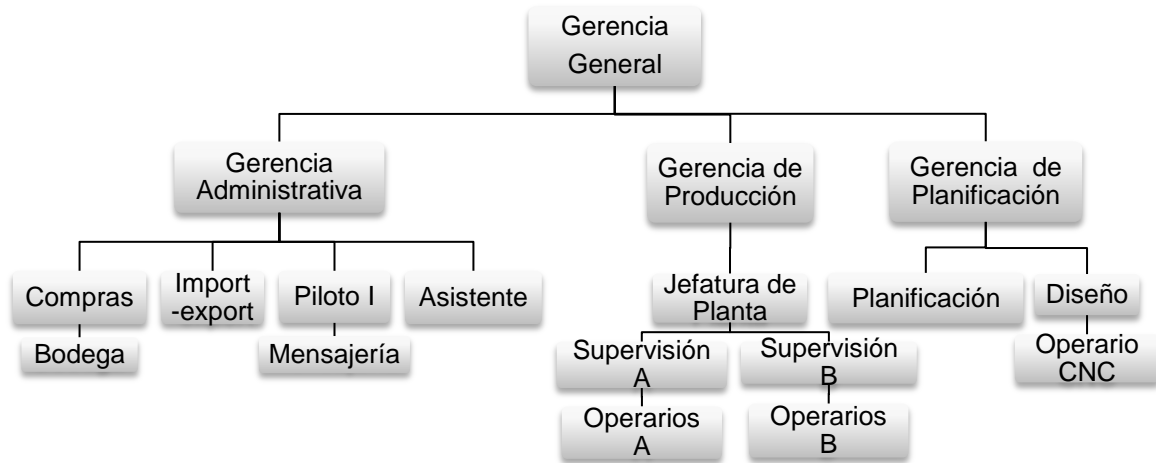
2.3.3 Estructura organizacional

Representa los principales órganos de la organización y su relación entre ellos. Su dimensión es vertical, muestra sus ramificaciones de arriba abajo a partir del titular. Es de tipo integral porque en su forma vertical, muestra la relación entre las principales dependencias y sus relaciones de jerarquía. La departamentalización es evidentemente funcional, agrupa las actividades según su función en departamentos; cuenta con un tramo de control estrecho, puesto que hay muchos niveles administrativos y permite a los mismos tener un mejor control entre la cima y la base.

Es importante mencionar que la empresa carece de una gerencia especializada en los procesos de gestión del talento humano, por lo que estas funciones son llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos de otra empresa hermana de la empresa productora de muebles, sin embargo, este departamento no siempre está disponible, debido a la falta de personal; por lo que la empresa productora de mueble se ve en la necesidad de asignar las funciones a diversos integrantes de la organización y/o utilizar los servicios de una agencia de contratación.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa productora de muebles.

Gráfica 1
Organigrama general
Año 2014, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: organigrama proporcionado por la empresa productora de muebles.

Sin embargo, el organigrama presenta algunos errores, lo cual impide transmitir de forma objetiva la composición de la empresa. No presenta uniformidad entre las figuras que utilizan, así mismo, existe una combinación entre un organigrama general y uno de puestos.

Seguidamente se muestra uno de los principales problemas que presenta la unidad de análisis, el cual ha generado un impacto negativo en el desempeño de la empresa.

2.3.4 Rotación de personal

La rotación de personal es uno de los indicadores que se deben evaluar constantemente, ya que genera altos costos a las empresas. Este indicador es uno de los efectos de una deficiente aplicación de los procesos de admisión e inducción de personal.

La fórmula que se utilizó para determinar la rotación de personal en la empresa productora de muebles es la siguiente.

$$IR = \left[\frac{D}{PE} \right] \times 100$$

Donde:

IR = índice de rotación

D = número de empleados(as) desvinculados(as)

PE = promedio de empleados(as)

Al aplicar la fórmula se obtuvieron los siguientes datos.

Cuadro 3

Índice de rotación de personal mensual

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Empresa productora de muebles, Boca del Monte Villa Canales, Guatemala

Mes	Desvinculaciones (D)	Promedio de empleados (PE)	Índice de rotación (D*100)/PE
Enero	6	50	12%
Febrero	1	50	2%
Marzo	1	50	2%
Abril	0	50	0
Mayo	0	50	0
Junio	2	50	4%
Julio	4	50	8%
Agosto	0	50	0
Septiembre	1	50	2%
Octubre	0	50	0
Noviembre	0	50	0
Diciembre	0	50	0
Total	15	50	30%

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Cuadro 4

Índice de rotación de personal mensual

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015

Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Mes	Desvinculaciones (D)	Promedio de empleados (PE)	Índice de rotación (D*100)/PE
Enero	2	50	4%
Febrero	0	50	0
Marzo	3	50	6%
Abril	1	50	2%
Mayo	1	50	2%
Junio	0	50	0
Julio	0	50	0
Agosto	1	50	2%
Septiembre	1	50	2%
Octubre	0	50	0
Noviembre	2	50	4%
Diciembre	0	50	0
Total	11	50	22%

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

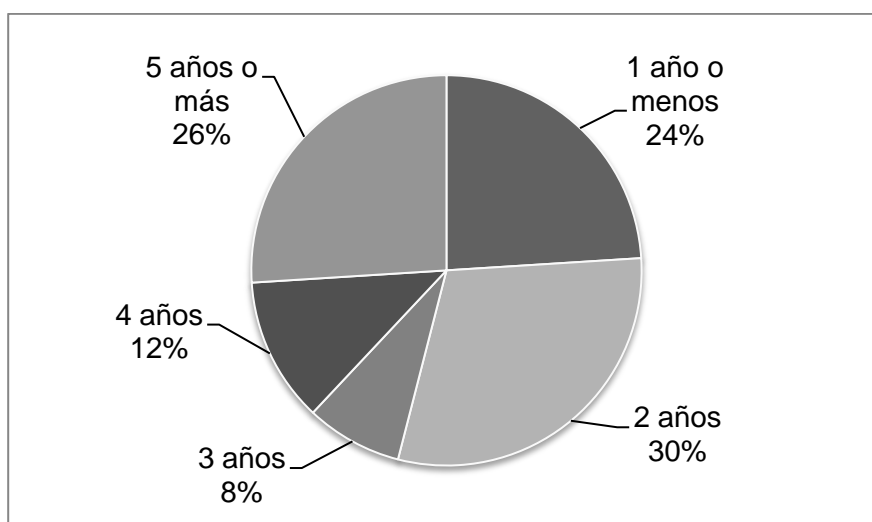
Según los datos que arrojan los cuadros 3 y 4, la empresa tiene altos índices de rotación de personal. En el año 2014 tuvo 30% y en el año 2015 tuvo 22%, esto afecta el funcionamiento eficiente de la empresa, ya que cada vez que se retira un empleado(a) se debe invertir tiempo y dinero para encontrar, elegir y entrenar a su reemplazo, para que este desempeñe responsablemente sus funciones.

Si bien, la rotación se redujo del año 2014 al año 2015, esto no fue porque se estén realizando acciones que mejoren la situación; por lo que no se puede esperar que para el año 2016 disminuya el índice, ya que en el mes de enero se tuvo un despido y por tanto un reemplazo, es decir 2% de rotación.

Los/las gerentes concuerdan que la principal causa de las desvinculaciones de los/las colaboradores(as), es por el bajo rendimiento que presentan y otros

porque encuentran mejores opciones de trabajo. Lo cual pone de manifiesto la deficiente adaptación del empleado(a) en la empresa.

Gráfica 2
Permanencia de los actuales colaboradores(as) en la organización
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

En la anterior gráfica se puede observar que el 24% de los/las colaboradores(as) llevan laborando para la empresa 1 año o menos. Esto demuestra que solo el 76% de las personas han logrado superar la etapa de integración y adaptación.

En el primer año de labores, es cuando se puede valorar si los procesos de admisión e inducción han sido los adecuados, ya que es el tiempo que los/las colaboradores(as) dan para evaluar si el puesto de trabajo y la empresa es lo que esperaban. Por tanto, se puede afirmar que sus actuales procesos no están generando los resultados deseados. Todo esto es causado por el crecimiento que ha tenido la empresa, sin tomar en cuenta que tales procesos han quedado rezagados a las necesidades actuales.

En los siguientes numerales se describen y analizan los resultados de la investigación realizada sobre los procesos de convocatoria, inclusión y adaptación de personal; identificando así las causas que originan la problemática.

2.4 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la empresa productora de muebles

Para revelar la situación actual de la empresa productora de muebles, se realizó una investigación que dio a conocer el impacto de la aplicación de los procesos de la gestión del talento humano que lleva a cabo la organización.

Se realizaron dos entrevistas una para el personal operativo y otra dirigida para el gerente general, la gerente administrativa-financiera, el gerente de producción y el supervisor de producción, quienes son los encargados de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal cuando la empresa hermana no puede realizarlos. Sin embargo, el gerente de producción y el supervisor de producción siempre se encargan de los procesos de admisión y adaptación del personal del área de producción, ya que el departamento de recursos humanos solo se encarga de reclutar y preseleccionar personal administrativo.

Se debe agregar que el gerente general, el gerente de producción y el supervisor de producción quienes son los encargados de los procesos de admisión y adaptación de personal, no han recibido capacitaciones sobre cómo reclutar, seleccionar y orientar personal; todo lo realizan de forma empírica. La gerente administrativa-financiera solo ha recibido una capacitación sobre recursos humanos, por lo que solo tiene conocimientos superficiales de estos procesos.

Se observó que no poseen políticas de reclutamiento, selección e inducción de personal, lo que provoca que no exista una guía para la toma de decisiones;

generando que el área administrativa y el área de producción apliquen diferentes procesos de gestión del talento humano.

2.4.1 Análisis de reclutamiento

Se determinó que en la empresa objeto de investigación, no existe una planificación actualizada de cuánto personal se va a necesitar en cada área de trabajo. La última planificación se llevó a cabo hace dieciocho meses y solamente para el área administrativa. El área de producción no planifica la cantidad de empleados(as) que se necesitarán, conforme requiere personal en alguna sección se hacen traslados. Esto ha provocado que se deban trabajar horas extras, lo que incrementa los costos de producción.

Poseen un formato de requisición de personal, que no todo el personal interesado conoce y que tampoco lo exigen como obligatorio para iniciar el proceso de reclutamiento. Cuando se requiere nuevo personal se da el aviso a los gerentes de forma verbal, sin especificar el perfil del puesto, ni las atribuciones del personal que se necesita.

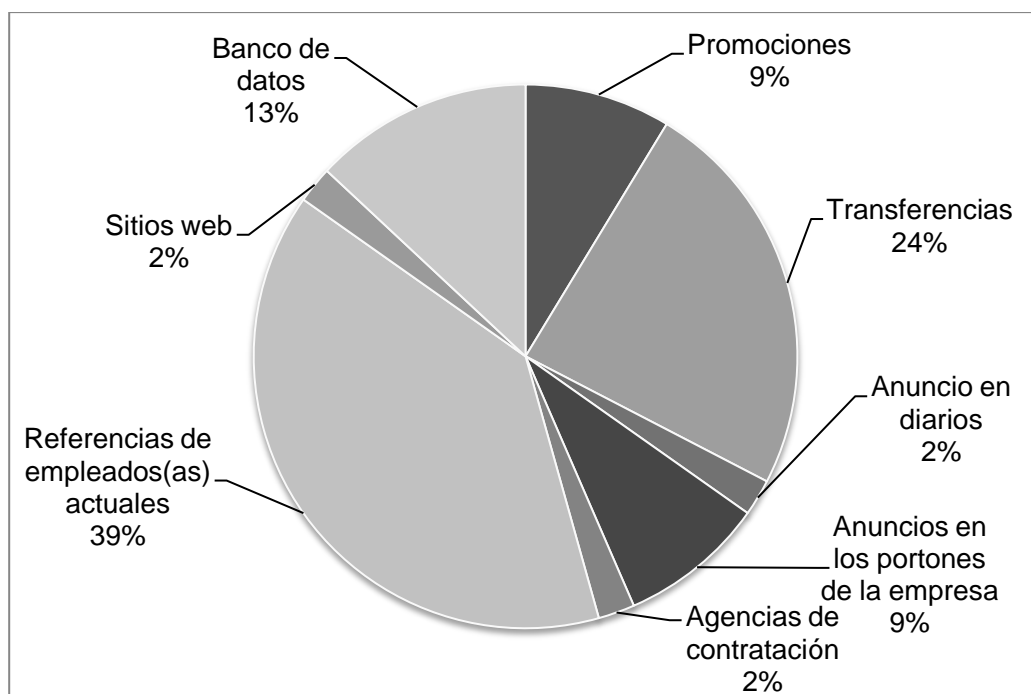
Una de las piezas claves para que el proceso de reclutamiento sea eficiente es utilizar los descriptores de puestos como base; pero la empresa no los utiliza; poseen los descriptores de puestos, pero no para todos los puestos y algunos no están actualizados desde la fecha de su creación; por lo que no constituyen un instrumento válido para realizar un análisis de cargos que contribuya al proceso de atraer al candidato(a) idóneo(a), seleccionar con base en el perfil del puesto, ni orientar al nuevo personal con base en las necesidades de entrenamiento.

Para realizar las convocatorias utilizan fuentes internas y fuentes externas. Entre las principales técnicas se encuentran: fuentes internas, traslados de personal entre puestos del mismo nivel; y promociones, estas se dan en menor medida, según se observará más adelante. Fuentes externas: referencias de actuales

empleados(as), agencias de contratación, anuncios en diarios, base de datos de antiguos empleados(as), internet, y anuncios en los portones de la empresa. Las últimas cinco técnicas se utilizan pocas veces y algunas ya no se utilizan.

A continuación se presenta la gráfica con los resultados obtenidos de las entrevistas a los/las colaboradores(as).

Gráfica 3
Forma en que el personal se enteró del puesto vacante
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

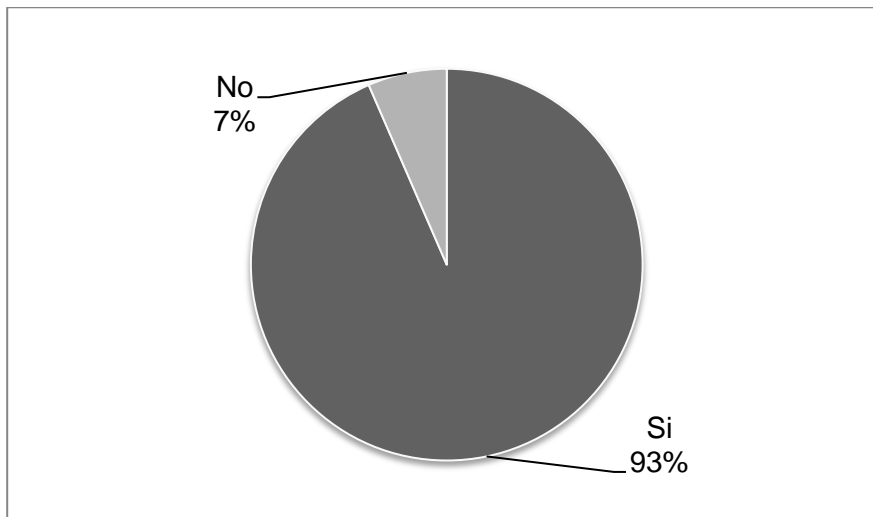
El 39% de personal ha ingresado por referencia de los/las empleados(as) actuales; el 24% ocupa su puesto de trabajo por haber sido transferido de otro puesto. La empresa asegura que se les da prioridad a los/las actuales colaboradores(as) para aplicar a los puestos vacantes, sin embargo, queda

demostrado que la mayoría llega por reclutamiento externo. Así mismo, las promociones solo se han dado a un 9% de personas, lo que ha provocado desmotivación entre los empleados(as) por no tomarles en cuenta.

Por la falta de candidatos(as) aptos para los puestos de trabajo, se han visto en la necesidad de llamar a antiguos trabajadores(as), esto se ha dado con el 13%. Algunos años atrás se realizaron anuncios en diarios y anuncios en los portones; estas dos últimas técnicas ya no se están utilizando, debido a los pocos resultados que se obtuvieron. El reclutamiento en sitios web lo aplica el departamento de recursos humanos. La empresa desconoce el contenido de los anuncios que publica el departamento, por lo que no se pudo comprobar si reúnen las características necesarias para atraer a las personas correctas. Cuando no se dispone del departamento de recursos humanos, se contratan los servicios de una agencia de contratación, sin embargo, han tenido problemas para obtener los resultados deseados.

La solicitud de empleo es un instrumento muy importante para la organización, según lo indican los/las gerentes. Lo cual ha sido confirmado por el 93% de los/las colaboradores(as), quienes indican haberlo llenado; como se muestra en la gráfica 4.

Gráfica 4
Colaboradores(as) que llenaron la solicitud de empleo
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Esto ha permitido conocerles en su ámbito personal y laboral, así también, obtener información significativa que muchas hojas de vida no incluyen. Sin embargo, no se puede tomar como un instrumento certero ya que no se puede comprobar su veracidad, porque la documentación solicitada a los/las aspirantes no ha sido uniforme, es decir, varía conforme el criterio de las personas encargadas, no obstante, hay elementos en común, como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 5
Documentación solicitada en el proceso de reclutamiento
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Documento	Porcentaje de las personas que lo entregaron
Hoja de vida	78%
Referencias laborales	91%
Referencias personales	91%
Antecedentes penales	96%
Antecedentes policíacos	96%
Tarjeta de salud	22%
Fotografía	65%
Certificados de estudios	61%
Carnet del IGSS	74%
Carnet del IRTRA	67%
DPI	98%
NIT	67%

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

De acuerdo al cuadro anterior, se determina que no existen lineamientos definidos de la documentación que debe respaldar a los/las candidatos(as). Esto provoca problemas para confirmar la veracidad de la información proporcionada por los/las aspirantes al cargo.

2.4.2 Análisis de selección

Los/las responsables de evaluar a los/las aspirantes que se presentan para aplicar a los puestos vacantes, afirman que la mayoría de solicitantes no cubren con las características mínimas que necesita el puesto vacante. Esto se debe a que generalmente los/las aspirantes se captan por referencia de empleados(as) actuales y a estos no se le dan a conocer las atribuciones específicas que deben tener sus referidos(as), únicamente de manera superficial; esto provoca que se deba trabajar con las personas que llegaron, ya que no se puede dejar un puesto vacante por mucho tiempo.

Así también, existe el problema que al realizar transferencias no se evalúan si los conocimientos, habilidades y experiencias de las personas que se van a trasladar son compatibles con lo que requiere el puesto.

Se debe añadir que el área administrativa tiene dificultades en encontrar a las personas indicadas, debido a que la empresa busca personas que vivan en zonas aledañas, sin embargo, las personas que cumplen con este requisito muchas veces no cumplen con los conocimientos, habilidades y la experiencia necesaria. Por lo que contratan personas que vivan cerca de la empresa, aunque no cumplan con los otros requisitos que son tan importantes para el puesto.

Estos problemas impactan en el tiempo de inducción, se deben invertir mayores recursos porque se les debe enseñar desde cero; causando atrasos en la persona encargada de orientar y en la persona que está ocupando el área de trabajo, esto lleva a trabajar horas extras, lo cual afecta el costo de producción.

Como se mencionó anteriormente, tanto el área administrativa como el área de producción utilizan diferentes procedimientos para seleccionar personal. El área administrativa hace uso de los servicios del departamento de recursos humanos de otra empresa.

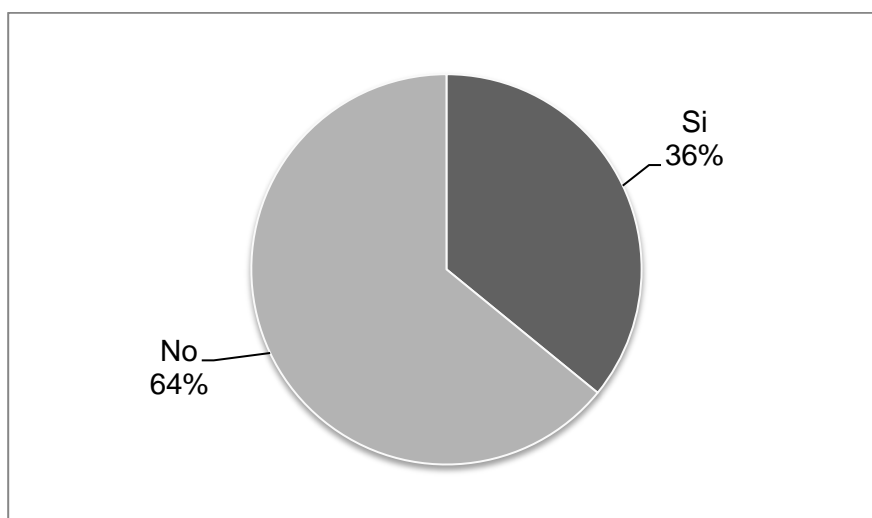
Cuando el departamento de recursos humanos lleva a cabo el reclutamiento también realiza una preselección, aplicando a los/las candidatos(as) diferentes pruebas: conocimientos generales, conocimientos específicos del puesto, psicológicas, de personalidad y de honestidad. Esta información fue obtenida de las personas que fueron reclutadas por este medio, lo cual no se puede sustentar, debido a que la empresa desconoce el tipo de pruebas que se les realizan, por tanto, tampoco reciben los resultados obtenidos de dichas pruebas.

Aunque muchas veces no hay personal en el departamento de recursos humanos, por lo que el área administrativa se debe encargar de llevar a cabo los procesos de reclutar y seleccionar. Cuando esto sucede, no aplican algún tipo de prueba, seleccionando así a personas que no son aptas para formar parte de la organización.

Sin embargo, sucede lo contrario en el área de producción, el gerente asegura que todos los/las colaboradores(as) han pasado por una prueba práctica sobre las principales funciones del puesto al que están aplicando. Aunque según las entrevistas realizadas solo el 36% de los/las colaboradores(as) realizó la prueba.

Seguidamente se puede observar en la gráfica.

Gráfica 5
Colaboradores(as) que realizaron una prueba práctica
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Esto denota que la mayoría de personas ha ingresado a la empresa sin efectuar evaluación alguna.

Para determinar si los/las aspirantes tienen los conocimientos, habilidades y experiencia requerida, incluyen en las entrevistas preguntas relacionadas al área de trabajo al que están aplicando, lo que no ha permitido tener certeza sobre quién es la persona mejor calificada.

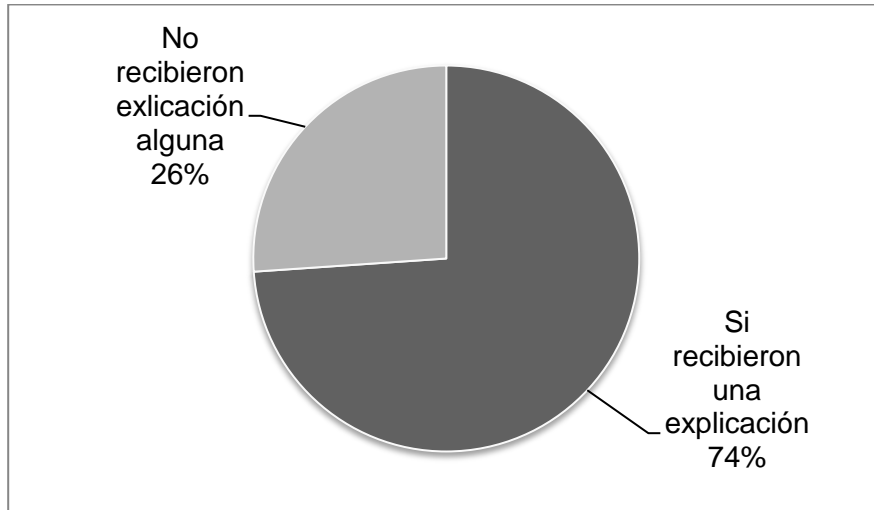
La falta de evaluaciones provoca la admisión de personas que no cumplen con los conocimientos, habilidades, experiencias e incluso no son compatibles con la filosofía de la empresa. Se han presentado problemas de hasta robos por parte de algunos empleados(as), es por esto la importancia de indagar más en las personas que se contratan.

Por otro lado, los/las colaboradores(as) aseguraron haber sido entrevistados(as) antes de ser contratados(as). El/la gerente interesado(a) realiza una entrevista a cada aspirante; estas entrevistas no son estandarizadas, cada gerente pregunta según su criterio y sin haber recibido algún tipo de capacitación, más que su experiencia. Por tanto, se entorpece la comparación entre los/las candidatos(as).

Durante la entrevista es importante mencionar aspectos como las generalidades de la empresa y en qué consiste el puesto de trabajo, esto con el objeto que los/las aspirantes tengan una idea del lugar y el puesto al que están aplicando. En la gráfica 6 se exponen el porcentaje de personas que recibieron dicha información.

Gráfica 6

**Colaboradores(as) que recibieron una explicación sobre las generalidades de la empresa y/o del puesto de trabajo, durante la entrevista de selección
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

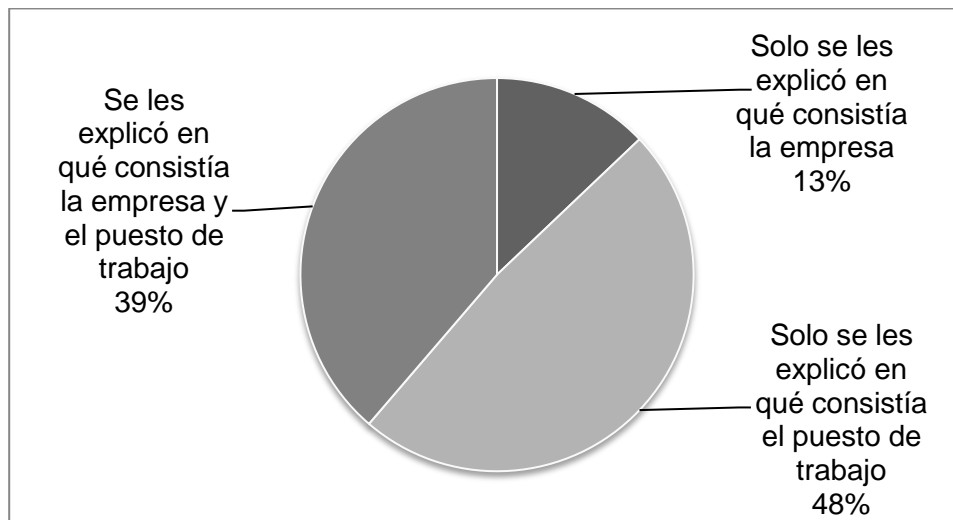


Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

El 74% de los/las colaboradores(as) afirman haber recibido esa información cuando los/las entrevistaron, por tanto, el otro 26% expresan no haberla recibido. Profundizando más en el tema, se pudo determinar que del 74% de empleados(as) que recibieron la información no todos la recibieron completa, a continuación se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 7

Colaboradores(as) que recibieron información de las generalidades de la empresa y del puesto de trabajo, durante la entrevista de selección Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Solo el 39% recibieron una explicación sobre el lugar y al puesto que estaban aplicando, a la mayoría (48%) solo le dieron a conocer las funciones que debía cumplir y al 13% no le indicaron qué debía realizar, solo como trabaja la empresa. La falta de esclarecimiento sobre estos aspectos incide en el proceso de inducción, ya que empieza desde cero la adaptación del nuevo personal. Cuando los/las aspirantes desconocen totalmente a la empresa y su puesto de trabajo, puede provocar insatisfacción, ya que ellos/ellas tenían expectativas diferentes; lo que lleva a la separación del empleado(a) con la organización, debido a que no se acoplan a la misma.

Algunos colaboradores(as) revelaron que llegaban aplicando para determinado puesto, pero durante el proceso de selección, les ofrecían un puesto diferente; a lo cual ellos aceptaban, aunque no conociesen cómo realizar el trabajo. Lo cual

demuestra la falta de planificación de personal, la poca importancia que se le da al perfil del puesto y las escasas opciones de candidatos(a) que posee la empresa.

Si bien existe un proceso de verificación de las referencias laborales y personales, estas suelen realizarse cuando las personas fueron contratadas, esto representa un problema, ya que al no obtener respuestas favorecedoras se debe despedir a la persona; impactando directamente en los costos de admisión e inducción de personal. Cuando el departamento de recursos humanos se encarga de la preselección, también realiza la verificación de referencias laborales y personales, sin embargo, la gerente administrativa-financiera indica que no se indaga lo necesario; quedando así lagunas sobre cómo es la persona realmente.

Los/las gerentes y el supervisor encargados de seleccionar a las personas idóneas, no poseen herramientas que faciliten la calificación, comparación y toma de decisión sobre a quién contratar. Por lo que se basan en criterios subjetivos que provocan pérdida de tiempo y algunas veces hasta una mala selección.

Los encargados de realizar la entrevista de salida de los/las empleados(as), son el gerente general y el gerente de producción, cada uno en su respectiva área, ellos revelan que no siempre las realizan, más bien lo hacen de forma ocasional; desaprovechando una manera de conocer la opinión de los/las empleados(as) y que aspectos se podrían mejorar.

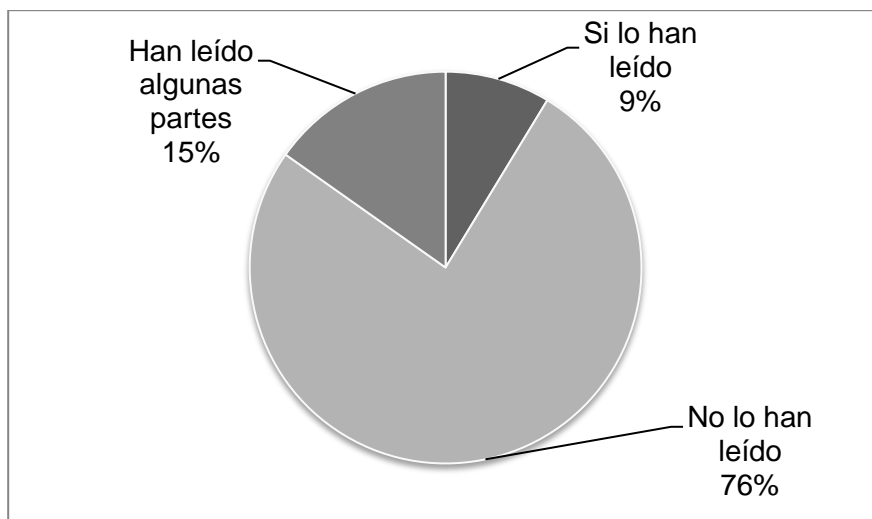
2.4.3 Análisis de inducción

La empresa no cuenta con los instrumentos requeridos para llevar a cabo el proceso de inducción. El único instrumento que poseen es el reglamento interno;

a pesar que este se encuentra en un lugar visible, la mayoría de colaboradores(as) desconoce su existencia.

A continuación se muestra la gráfica con los porcentajes de empleados(as) que han leído parcial, total o nada el reglamento interno.

Gráfica 8
Colaboradores(as) que han leído el reglamento interno
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Solo el 9% de los/las colaboradores(as) lo ha leído, el 15% no lo ha leído completo y el 76% no lo ha leído. Lo cual demuestra el poco interés de los/las gerentes, de dar a conocer la importancia que tiene el instrumento, tanto para la empresa como para el mismo personal.

Los/las gerentes y el supervisor, quienes son los responsables de brindar la inducción, en sus tres niveles, no tienen un plan de orientación para los/las

nuevos(as) colaboradores(as); por lo que se observó que la información que brindan no es uniforme y la mayoría de veces es incompleta.

Los principales elementos que se dan a conocer en la inducción a la organización no todos los/las empleados(as) la recibieron de forma completa, en el siguiente cuadro se puede examinar detalladamente.

Cuadro 6
Personas que recibieron la inducción a la organización
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Elemento	Porcentaje de personas que lo recibieron
Historia de la empresa	20%
Fundamentación estratégica	28%
Organigrama	0
Normas de seguridad generales de la empresa	33%
Cómo opera la empresa	54%
Rutinas diarias	70%
Horarios	100%

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Se determinó, que la única información que han recibido todos los/las colaboradores(as) son los horarios de entrada y salida. El no dar a conocer los demás elementos de la empresa ocasiona que los/las empleados(as) no se identifiquen con la misma. Solo al 20% de los/las colaboradores(as) se les dio a conocer el origen de la empresa; al 28% le explicaron la razón de ser y lo que pretende alcanzar; a pesar que la misión y la visión se encuentra publicados en un lugar visible, no todos los/las empleados(as) se han percatado de su existencia.

Así también, se pudo observar que la mayoría de empleados(as) desconoce a qué sección de la empresa pertenece, eso se debe a que a ninguna persona se

le ha mostrado el organigrama, herramienta necesaria para que los/las colaboradores(as) conozcan en qué lugar se ubica su puesto de trabajo, las líneas de comunicación y de autoridad. Al 33%, se le dio a conocer las normas de seguridad general de la empresa. Estas normas no se han dado a conocer a todo el personal, debido a que se están actualizando, sin embargo, es de suma importancia publicarlas lo antes posible para evitar cualquier tipo de accidentes.

Solamente al 54% se le explicó cómo opera la empresa y al 70% las rutinas diarias, el desconocimiento de estos últimos produce incumplimiento de actividades y de algunas reglas.

Los/las encargados(as) de orientar a los nuevos(as) empleados(as) afirman que la inducción al departamento y al puesto de trabajo es completa y uniforme, sin embargo, los/las empleados(as) no opinan lo mismo. A continuación se presenta el cuadro 7 y 8 con los principales elementos que las autoridades indican haber explicado, sobre el departamento y el puesto, durante cada inducción y el porcentaje de personas que realmente lo recibieron.

Cuadro 7
Personas que recibieron la inducción al departamento
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Elemento	Porcentaje de personas que lo recibieron
Autoridades del departamento	89%
Integrantes del departamento	70%
Objetivos y funciones del departamento	65%

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Como se puede observar la información brindada no es completa, ni uniforme. El desconocimiento de estos elementos, genera que los/las empleados(as) no tengan certeza con qué personas del departamento tiene relación de trabajo, con

quién acudir en caso de dudas o emergencias, con quiénes debe mantener comunicación directa, y desconoce los resultados que se deben obtener en el departamento; todo esto entorpece la calidad de su trabajo y su adaptación a la empresa.

Tampoco la inducción al puesto de trabajo ha sido brindada del todo, como se puede ver a continuación.

Cuadro 8
Personas que recibieron la inducción al puesto de trabajo
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Elemento	Porcentaje de personas que lo recibieron
Funciones del puesto	93%
Actividades del puesto	91%
Resultados esperados	74%
Los objetivos del puesto	72%
Normas específicas de seguridad	59%

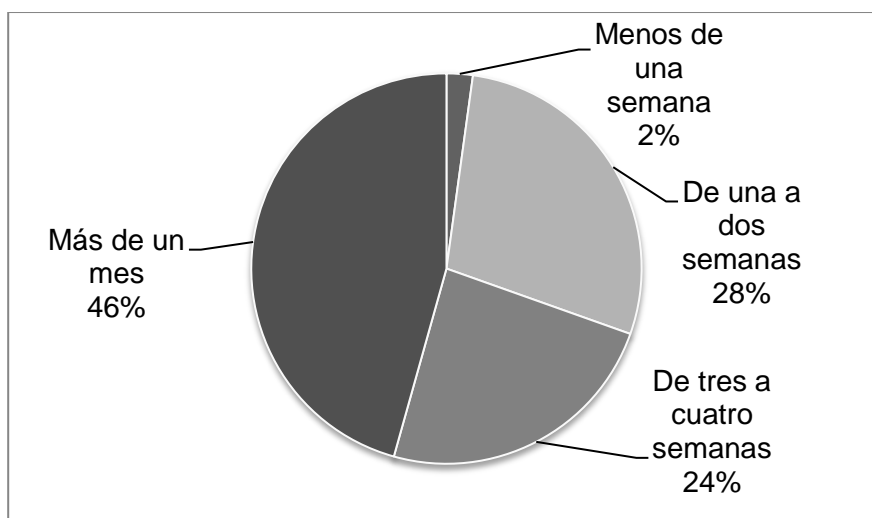
Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Algunas veces la inducción al puesto de trabajo la realiza la persona que deja el puesto, los/las compañeros(as) de equipo o el/la gerente encargado(a); y si es del área de producción también la realiza el supervisor. Es decir, que no todos los/las nuevos(as) colaboradores(as) reciben la misma información y si la reciben puede ser incompleta; por lo que se han presentado bajo desempeño, errores, retrasos, y subutilización de los recursos.

A pesar, que la mayoría de personas se les han indicado cuáles son sus funciones y sus actividades, muchos de ellos/ellas afirman que tuvieron dificultades cuando iniciaron sus actividades, ya que las explicaciones eran superficiales e incompletas; lo cual se puede ver reflejado en la siguiente gráfica,

la cual muestra el tiempo que les fue necesario a todos los/las colaboradores(as) para dominar sus funciones.

Gráfica 9
Tiempo que les fue necesario a los colaboradores(as) para dominar sus funciones
Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Estos datos demuestran que la mayoría de colaboradores(as) les tomó un tiempo considerable el ejecutar eficientemente sus funciones y que el proceso de inducción no está teniendo los resultados esperados. Así también, se revela que el 83% de colaboradores(as) indicó haber tenido otros inconvenientes cuando inició a laborar en la empresa. El 43% afirma que tenía inseguridad de realizar el trabajo, el 41% desconocía cómo ejecutar las funciones, el 30% tuvo falta de confianza para relacionarse con el personal del departamento, el 35% tuvo confusiones y malos entendidos, y el 24% incumplió normas y políticas por no conocerlas.

Otro factor a considerar es que solo al 35% de los/las colaboradores(as) se les explicó qué se esperaba de ellos/ellas y como su desempeño eficiente contribuiría con los objetivos del departamento y de la organización. El omitir esta información, provoca que los/las empleados(as) no le den la importancia requerida a su trabajo.

2.4.4 Costos de admisión, inducción y separación del personal

Para comprobar los efectos negativos que tiene un inadecuado proceso de admisión e inducción de personal, en cuanto a los altos costos que puede provocar; se realizó un sondeo de cuánto dinero está perdiendo la empresa debido a los altos índices de rotación. Los cuadros 10 y 11 muestran cuánto le cuesta aproximadamente a la empresa reclutar, seleccionar, orientar y separarse de un empleado(a).

Los cálculos se realizaron con base en las horas-hombres de las personas encargadas de ejecutar estos procesos.

Cuadro 9
Costo hora-hombre
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Concepto	Salario	Prestaciones Laborales	Costo Hora-Hombre
Salario promedio de los/las gerentes encargados(as)	Q. 12,000	41.83%	Q.70.92
Salario promedio de personal operativo	Q. 3,000	41.83%	Q.17.73
Costo de hora hombre= (sueldo mensual*prestaciones laborales) / (8horas * 30 días)			

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Cuadro 10

**Costos aproximados del proceso actual de integración e inducción de personal, fuentes internas de reclutamiento
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

Proceso	Actividad	Tiempo requerido (horas)	Costo hora-hombre	Costo total
Costos de reclutamiento interno	Reuniones entre gerentes para determinar traslados y/o ascensos, así como los requisitos de la persona (3 gerentes)	2	Q.70.92	Q.425.52
	Informar a los/las empleados(as) sobre el puesto vacante	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Total			Q.460.98
Costos de selección	Entrevista de selección (3 candidatos(as))	0.5	Q.70.92	Q.106.38
	Análisis de resultados	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Total			Q.141.84
Costos de inducción	Inducción al departamento	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Inducción al puesto de trabajo	36	Q.17.73	Q.638.28
	Total			Q.673.74
Costos de separación	Entrevista de salida	1	Q.70.92	Q.70.92
	Documentación			Q.10.00
	Total			Q.80.92
Total costo aproximado				Q.1,357.48

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Cuadro 11

**Costos aproximados del proceso actual de integración e inducción de personal, fuentes externas de reclutamiento
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

Proceso	Actividad	Tiempo requerido (horas)	Costo hora-hombre	Costo total
Costos de reclutamiento externo	Reuniones entre gerentes para determinar los requisitos del aspirante (3 gerentes)	2	Q.70.92	Q.425.52
	Informar a los/las empleados(as) sobre el puesto vacante, para que informen a sus conocidos la oferta laboral	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Honorarios de la agencia de contratación			Q.3,000.00
	Impresiones de solicitudes de empleo			Q.10.00
	Total			Q.3,470.98
Costos de selección	Citar a solicitantes para la entrevista	1	Q.70.92	Q.70.92
	Entrevista de selección (3 candidatos(as))	1	Q.70.92	Q.212.76
	Prueba práctica (3 aspirantes)	3	Q.70.92	Q.638.28
	Análisis de resultados	1	Q.70.92	Q.70.92
	Verificación de referencias laborales y personales	1	Q.17.73	Q.17.73
	Recepción de papelería	0.16	Q.17.73	Q.2.84
	Total			Q.1,013.45
Costos de inducción	Inducción a la empresa	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Inducción al departamento	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Inducción al puesto de trabajo	40	Q.17.73	Q.709.20
	Total			Q.780.12
Costos de separación	Entrevista de salida	1	Q.70.92	Q.70.92
	Documentación			Q.10.00
	Total			Q.80.92
Total costo aproximado				Q.5,345.47

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Debido a que la empresa no posee registros de los costos en los que incurre en cada proceso, se hicieron aproximaciones con base en costos del mercado y

como se dijo anteriormente, en las horas-hombres de los/las involucrados(as) directamente. Aunque a veces el departamento de recursos humanos lleva a cabo el proceso de reclutamiento y preselección, para efectos de los cálculos se tomo que la empresa realiza todos los procesos, como muchas veces ha sucedido. Así también, se demostró que no todas las actividades son llevadas a cabo el 100% de las veces, pero para estos cálculos, se tomaron en cuenta todas las actividades que la empresa dice realizar.

El cuadro 10, muestra que el costo por trasladar o ascender a los/las colaboradores(as) es de Q. 1,357.48 aproximadamente. Utilizar el reclutamiento interno es más barato, ya que las personas no requieren la inducción en sus tres niveles y no se debe indagar en sus referencias porque ya son conocidas; sin embargo, la organización no aprovecha del todo estas técnicas. Como se indicó anteriormente, la empresa utiliza más el reclutamiento externo, el cual presenta mayores costos, como se explicará más adelante; y cuando realiza traslados o ascensos, no evalúa si las personas son compatibles con el puesto de trabajo. Esto causa mayor inversión de tiempo en inducción, errores, subutilización de recursos materiales, pérdida de tiempo y desmotivación del personal por no poder desempeñarse correctamente. Todos estos elementos son difíciles de cuantificar, sin realizar una investigación directa en cada uno, por lo que no se tomaron en cuenta para el cálculo. Estos inconvenientes hacen que los costos se incrementen e impacten en las utilidades.

El cuadro 11, presenta que reclutar a una persona externa cuesta Q. 5,345.47 aproximadamente. Esto se debe a la inversión de tiempo en indagar si la persona es la indicada y el tiempo de inducción, ya que la persona desconoce el puesto de trabajo y la empresa, se debe invertir una semana de orientación porque se le debe dar la suficiente información, así como ayudar al desarrollo de habilidades. Sin embargo, no todo en el reclutamiento externo es malo, tiene ventajas, las cuales se mencionan en el capítulo I. El problema que existe en la empresa es

que se utiliza más el reclutamiento externo que el interno, y en el año 2014 hubo 15 desvinculaciones, por tanto 15 contrataciones, lo cual indicaría que gastaron Q.80, 182.05 por la admisión, inducción y separación del personal. En el año 2015, se produjeron 11 separaciones, con la misma cantidad de contrataciones, por lo que el gasto fue de Q.58, 800.17. Sin tomar en cuenta otros costos, como los señalados primeramente: tiempo de inducción, ya que se evidenció que la mayoría de empleados tuvo dificultad para conocer y/o ejecutar sus funciones, lo cual deriva en: bajo desempeño, errores, subutilización de recursos materiales, pérdida de tiempo y desmotivación del personal por no desempeñarse correctamente. Se pueden agregar los costos del desgaste de la imagen de la empresa y la percepción negativa que queda en el/la empleado(a), por la falta de estabilidad laboral. Estos costos tampoco fueron tomados en cuenta para los cálculos, debido a la dificultad de cuantificarlos, por tanto, los costos pueden ser aún mayores.

2.4.5 Análisis de resultados

Entre los principales problemas que se pudieron observar, es que tanto el área administrativa como el área de producción manejan diferentes métodos para llevar a cabo la gestión del talento humano.

La empresa no posee políticas sobre la admisión e inducción del personal; así como tampoco se han capacitado a los/las encargados(as) de realizar estos procesos, trabajando cada uno con sus propios criterios. Ambas deficiencias dificultan la estandarización de los procesos.

Con respecto al proceso de reclutamiento, se evidenció la carencia de algunos instrumentos, los cuales son necesarios para el éxito del proceso. No utilizan el formato de requisición de personal, ni los descriptores de puestos, esto ha causado que los/las candidatos(as) que se presentan no llenen los requisitos mínimos del puesto vacante.

Al tener una deficiente convocatoria, el proceso de selección se ve afectado por no contar con un grupo idóneo de solicitantes. Lo cual queda comprobado, según comunican los/las encargados(as) de seleccionar; afirman que la mayoría de solicitantes no cumplen con las características mínimas que requiere el puesto vacante. A pesar de este inconveniente, se trabaja con ese grupo, debido a la falta de tiempo para realizar otra convocatoria.

La principal causa de no contar con el grupo de aspirantes deseados, es la convocatoria por medio de las referencias de los/las empleados(as). Al utilizar esta técnica no se da a conocer el perfil del puesto, solamente enuncian las características generales. Otra causa son las transferencias de empleados(as) de un puesto a otro, ya que no evalúan si el/la colaborador(a) tiene los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar ese puesto.

El no conocer los resultados de los exámenes que realiza el departamento de recursos humanos o peor aún no aplicar evaluación alguna, desencadena una serie de factores negativos. No se puede verificar si la persona posee los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria; no se puede predecir la conducta ni el desempeño y tampoco se puede determinar su honorabilidad.

La única técnica que aplican es la entrevista, sin embargo, los/las encargados(as) de llevarla a cabo, no han recibido capacitaciones sobre el tema, por lo que desconocen cómo sacarle provecho. Así como tampoco utilizan entrevistas estandarizadas, por tanto, los resultados de cada una varían de acuerdo al curso que tome la conversación.

La verificación de referencias laborales y personales, no está jugando el papel que le corresponde, debido a que luego de pasar algún tiempo se dan cuenta que las personas contratadas no son lo que esperaban. La falta de instrumentos

que permitan evaluar, calificar y comparar a los/las solicitantes(as), ha llevado a decisiones subjetivas que provocan una selección equivocada.

Al seleccionar a personas no aptas para el puesto de trabajo, e incluso para la empresa causa inconvenientes en el proceso de inducción, ya que se deben invertir más recursos en una persona que no llega preparada para ocupar el puesto de trabajo. Sumado a este problema, tampoco existen instrumentos que permitan reforzar la orientación. Lo cual ocasiona que los/las colaboradores(as) no se identifiquen con la empresa, desconozcan las principales actividades y objetivos del departamento y del puesto de trabajo.

La falta de procedimientos técnicos administrativos, para llevar a cabo la orientación a los nuevos(as) empleados(as) tiene un impacto en los costos, ya que el salario del empleado(a) es superior a lo que realmente está produciendo; así también, incrementan los costos de producción al laborar horas extras por no producir en tiempo ordinario, ya sea por: retrasos o errores cometidos por no conocer los procedimientos.

Otra dificultad que se origina del ineficiente proceso de admisión e inducción, es la rotación de personal; la empresa tiene altos índices de desvinculaciones, esto repercute en los costos de la empresa.

Luego de analizar la información, se puede observar que la falta de procedimientos, lineamientos e instrumentos técnicos administrativos ha generado, el ingreso de personas no aptas para el puesto de trabajo, incluso para la empresa. Esto provoca: bajo desempeño laboral, alta rotación de personal y deficiente adaptación del empleado(a) a la empresa, pero esto no termina ahí; cada elemento desencadena otra serie de problemas. A continuación se muestra el cuadro 12, con el impacto generado y las consecuencias.

Cuadro 12

Impacto del deficiente proceso de admisión e inducción de personal Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Impacto	Consecuencia
Deficiente adaptación del empleado(a) a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausentismo ✓ Desmotivación ✓ Reducción de la permanencia del empleado(a) en la empresa ✓ Bajo desempeño
Bajo desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Errores en la producción ✓ Subutilización de los recursos (desperdicio de materia prima, mayor tiempo invertido en las actividades) ✓ Disminución de la productividad ✓ Trabajar horas extras (incremento en costos de producción) ✓ Despidos (incremento en costos de admisión e inducción de personal)
Alta rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento en costos de reclutamiento, selección, inducción y separación ✓ Desgaste de la imagen de la empresa ✓ Percepción negativa de los/las empleados(as) por no haber estabilidad laboral (no hay sentido de pertenencia y lealtad) ✓ Ausencia de trabajo en equipo ✓ Sobrecargo de tareas para los/las colaboradores(as) que absorben las tareas mientras llega el reemplazo.

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Todo factor que incremente cualquier tipo de costos y que reduzca la productividad, tenderá a reducir las utilidades de la empresa. También hay que tomar en cuenta al colaborador(a), esta situación le provoca insatisfacción y frustración; tanto la empresa depende de los/las colaboradores(as) como los/las colaboradores(as) dependen de la empresa, para ambos cumplir sus objetivos.

Por tanto, se comprueba la hipótesis 1, la razón por la que se presentan deficiencias en la convocatoria, inclusión y adaptación del talento humano, se debe a la falta de procesos, procedimientos, instrumentos y lineamientos técnicos administrativos. Por lo que se hace necesario diseñar un proceso de integración e inducción de personal, que proponga soluciones a la problemática.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
MUEBLES, UBICADA EN BOCA DEL MONTE, VILLA CANALES,
GUATEMALA

Luego de analizar la situación actual de la unidad de análisis, y determinar que existen deficiencias en la gestión del talento humano, que están afectando no solo a la empresa, también a los/las colaboradores(as); se diseñó el proceso de admisión e inducción de personal, tomando como base las necesidades y las limitantes de la organización.

Su correcta implementación contribuirá a que la empresa cuente con el personal correcto en el puesto correcto, lo que a vez significa, alcanzar los objetivos organizacionales y personales de los/las colaboradores(as).

A continuación se presentan los procesos con sus lineamientos, procedimientos e instrumentos. Debido a que la empresa no cuenta con personal calificado para llevar a cabo los procesos de gestión del talento humano, se recomienda la creación del puesto de técnico de recursos humanos, el cual se encargue de la administración de personal, así como, de ejecutar la presente propuesta. También se incluyen las políticas de cada proceso, la forma de llenado de cada instrumento, el plan de acción y los costos aproximados para ejecutar la propuesta. Como valor agregado para la organización, en la sección de anexos, se incluye una guía de entrevista, las evaluaciones de los procesos y un ejemplo de llenado de cada instrumento propuesto.

3.1 Objetivos de la propuesta

A través de la correcta ejecución, la propuesta pretende alcanzar los siguientes objetivos.

3.1.1 General

Proveer de un proceso de convocatoria, inclusión y adaptación del talento humano, que permita a la empresa aplicarlo al 100% de los/las aspirantes; para así, contar en el mediano plazo con el personal que mejor se ajuste, tanto a las características de la empresa como a las del puesto de trabajo.

3.1.2 Específicos

- a) Establecer políticas de integración e inducción de personal, que comunique a las personas interesadas cómo se debe llevar a cabo los procesos, para así estandarizar al 100% la toma de decisiones.

- b) Proporcionar el 100% de los lineamientos y procedimientos necesarios para la aplicación de las técnicas de reclutamiento y selección de personal, para atraer y seleccionar a las personas que mejor se ajusten a los requerimientos del puesto de trabajo.

- c) Diseñar el 90% de los instrumentos técnicos administrativos de los procesos de admisión e inducción de personal, que permitan a la empresa la ejecución correcta y objetiva de dichos procesos.

- d) Diseñar un programa de inducción, en sus tres niveles, que facilite el proceso de adaptación de los/las nuevos(as) miembros, tanto a la empresa como al puesto de trabajo y permita uniformar al 100% la orientación.

3.2 Fundamentación estratégica

Como se mencionó, la actual fundamentación estratégica no está correctamente establecida, lo cual provoca que la empresa no sepa hacia dónde dirigirse, afectando así, los procesos de integración e inducción, principalmente a este

último, ya que estos elementos son piezas claves para brindar una adecuada orientación.

Es necesario que estos elementos sean desarrollados por el mismo personal de la empresa, con el objeto que la organización no pierda su esencia. No obstante, se propone la misión, visión, valores y objetivos; para que con base a ellos la organización determine su propia filosofía.

Para establecer la nueva fundamentación estratégica se aconseja crear un grupo con colaboradores(as) tanto del área administrativa como del área de producción, de nivel operativo, mandos medios y puestos gerenciales. Luego de definir los elementos se debe dar a conocer el resultado final al resto de colaboradores(as).

3.2.1 Propuesta de misión

Somos una empresa guatemalteca, productora y comercializadora de muebles y accesorios en madera y fibra de vidrio, que busca satisfacer y mejorar los ambientes habitacionales de nuestros clientes locales e internacionales.

3.2.2 Propuesta de visión

Ser una compañía que esté muy bien posicionada en toda Centroamérica, en la producción y comercialización de muebles y accesorios en madera y fibra de vidrio.

3.2.3 Propuesta de valores

- Responsabilidad: entregamos nuestros productos con la calidad prometida en el tiempo requerido.
- Trabajo en equipo: desarrollamos nuestras actividades de forma conjunta para alcanzar el principal objetivo que es calidad y servicio al cliente.

- Innovación: buscamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas para mantener la satisfacción de nuestros clientes.
- Compromiso: con nuestros clientes internos y externos, ya que son el motor de nuestro trabajo.

3.2.4 Propuesta de objetivos

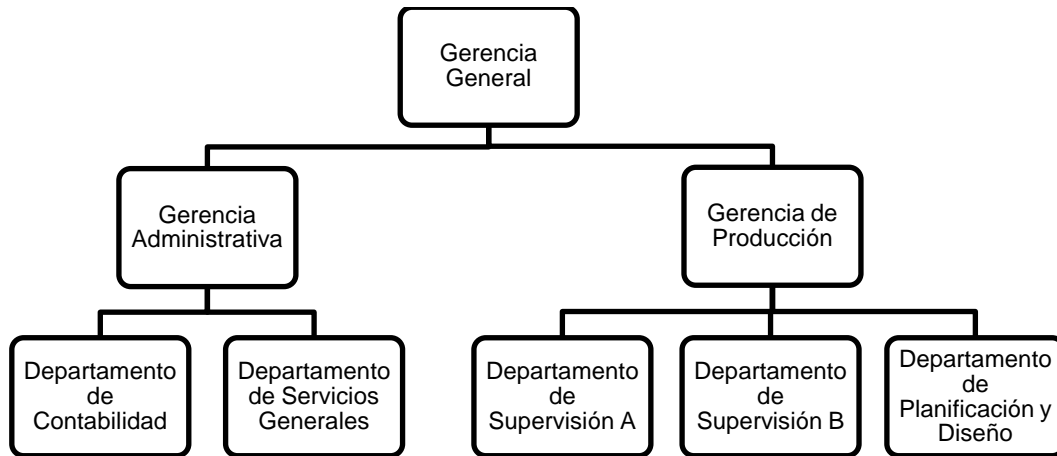
- Desarrollar flexibilidad organizativa en el periodo de un año, para responder a los cambios del mercado.
- Desarrollar sistemas de control de calidad durante los tres meses siguientes, para así cumplir con los requerimientos de nuestros clientes en el tiempo y con la calidad deseada.
- Desarrollar, promover y mantener la cultura de calidad como eje central en todas las acciones y procesos de la empresa.
- Establecer un sistema de logística en los seis meses siguientes para tener respuestas satisfactorias ante las exigencias del mercado.

3.3 Estructura organizacional

Debido a que el actual organigrama de la organización tiene algunos errores, se propone uno nuevo, con el objeto de facilitar la comprensión de la empresa y sus relaciones de jerarquía.

Entre los cambios que se hicieron fue dividir a la empresa en dos gerencias y establecer departamentos. El departamento de Contabilidad estará compuesto por las compras, importaciones, exportaciones y bodega. El departamento de Servicios Generales se encargará de la gestión del talento humano, mensajería y pilotos. La Gerencia de Planificación se suprimió y se trasladó a la Gerencia de Producción, esto reduce costos al contratar a un jefe y no a un gerente.

Gráfica 10
Organigrama general propuesto
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Como se mencionó en el capítulo II, debido al crecimiento que ha tenido la empresa se ha requerido el incremento de personal, sin embargo, los procesos de gestión del talento humano han quedado rezagados, así mismo estas funciones son absorbidas por otros puestos de trabajo y no por personal capacitado que se dedique propiamente a las funciones de administrar el talento humano. Esto ha desencadenado una serie de limitantes, por lo que se hace necesario crear el puesto de técnico de recursos humanos

La creación de este puesto, no solo le permitirá a la empresa una correcta ejecución de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal; también se hará cargo de llevar a cabo los demás procesos de la gestión del talento humano. El puesto estaría en el departamento de Servicios Generales, en la Gerencia Administrativa.

El descriptor de puestos del técnico de recursos humanos se encuentra en el anexo 5.

Al contar con una persona que se dedique 100% a la realización de estas funciones, se pueden obtener los siguientes resultados:

- Contar con la persona ideal en el puesto ideal
- Disminución de la rotación de personal al aplicar correctamente los procesos de integración y orientación de personal
- Mantener actualizados los instrumentos administrativos
- Mantener actualizados los procesos de la gestión del talento humano, de acuerdo a las necesidades de la organización
- Contar con personal capacitado

A mediano plazo mejoraría la satisfacción laboral y por ende el desempeño laboral; todo esto genera beneficios que se convierten en ventaja competitiva en el mercado, por tanto, tendrían un impacto positivo sobre las utilidades de la empresa.

Por la importancia de los costos al incluir un nuevo puesto de trabajo en la planilla de la empresa, se presenta el cuadro con las prestaciones y otros costos que la ley exige.

Cuadro 13
Costos anuales del puesto de técnico de recursos humanos
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Concepto	Costo mensual	Costo anual
Salario mensual	Q.5,000.00	Q.60,000.00
Prestaciones de ley		
Bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado (Decreto 78-89 del Congreso de la República)	Q.250.00	Q.3,000.00
Provisión para pago de bonificación anual para los trabajadores del sector privado y público -Bono 14- (Decreto 42-92 del Congreso de la República)	Q.416.67	Q.5,000.00
Provisión para pago de aguinaldo (Decreto 76-78 del Congreso de la República)	Q.416.67	Q.5,000.00
Provisión para pago de indemnización (Artículo 82, Código de Trabajo)	Q.416.67	Q.5000.00
Provisión para pago de vacaciones (Artículo 130, Código de Trabajo)	Q.208.33	Q.2500.00
Costos indirectos		
Cuota patronal IGSS, IRTRA, INTECAP	Q.348.05	Q.4,176.60
Total	Q.7,056.39	Q.84,676.60

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

De acuerdo al cuadro 13, el costo anual para el nuevo puesto de trabajo asciende a Q.84, 676.60, no obstante, entre los beneficios de su creación se encuentra: la reducción de los costos de integración e inducción de personal (incluyendo la subcontratación de empresas especializadas en reclutamiento y selección) y reducir los índices de rotación de personal; los cuales son los principales problemas que afronta la empresa en la actualidad. Así también, reducir el costo de horas extras, ya que estas actividades no serian absorbidas por otros cargos.

3.4 Actualización de los descriptores y perfiles de puestos

Como se ha venido mencionando en los capítulos anteriores, el descriptor es la pieza clave en los procesos de admisión e inducción de personal.

Sin embargo, la empresa no posee actualizados todos los descriptores de puestos, es de suma importancia la elaboración de estos instrumentos, ya que son los que se manejan para realizar las convocatorias y seleccionar personas con base en las características del puesto de trabajo, así también son utilizados para proporcionar la orientación al nuevo personal.

Por tanto, se presenta una propuesta sobre los elementos importantes que deben contener los descriptores y perfiles de puestos, así mismo la forma en que debe ser llenado.

Para la actualización de dichos instrumentos, se propone realizar dos entrevistas para recabar la información. Una entrevista para un empleado(a) que tenga años laborando para la empresa y que cuente con un desempeño eficiente en el puesto de interés; y otra entrevista para el/la gerente del departamento, donde se ubica el puesto de trabajo. Dichas entrevistas estarán a cargo del(a) técnico(a) de recursos humanos.

A continuación se muestra el descriptor de puestos y el perfil del puesto, de uno de los puestos de mayor rotación de personal dentro de la empresa.

Formato 1
Descriptor de puestos
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

DESCRIPTOR DE PUESTOS

1. Encabezado

1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
Recepcionista de Gerencia General	4 de marzo de 2016	4 de marzo de 2016
1.4 Departamento	1.5 Sección	
Gerencia General	Gerencia General	
1.6 Reporta a:	1.7 Le reportan:	
Gerente General	No aplica	

2. Propósito del puesto

Asistir en actividades administrativas y secretariales que permitan el desarrollo oportuno de las operaciones en la Gerencia General.

3. Funciones del puesto

- Organizar y controlar el archivo digital y físico de la Gerencia.
- Manejar agenda de trabajo del Gerente General.
- Recibir documentación, llamadas y visitantes; para transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda.
- Elaborar cartas, memorándums, circulares y reportes; así como llevar el control y resguardo de los mismos.

4. Especificaciones del puesto

4.1 Nivel académico	Secretariado Ejecutivo
4.2 Lista de actividades calificadas	Archiva todos los documentos generados por la Gerencia Resguarda y controla los expedientes de la Gerencia Mantiene actualizado el sistema de archivos físicos y digitales Agenda los compromisos y juntas del Gerente General Contesta las llamadas telefónicas y gestiona el correo electrónico Atiende a los clientes internos y externos que llegan a la Gerencia Toma dictados y los transcribe en computadora Llena formatos administrativos: recibos, requisiciones, facturas Coordinar reuniones

Formato 1.1
Descriptor de puestos
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

4.3 Conocimientos	Principios básicos de contabilidad Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos generados por la Gerencia Creación y mantenimiento de bases de datos
4.4 Habilidades	Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales Manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina (fax, copiadora, planta telefónica)
5. Responsabilidades del puesto	
5.1 Máquina y equipo	Activos utilizados en su área de trabajo, valuados hasta por un monto de Q.10,000.00
5.2 Dinero y valores	No aplica
5.3 Información confidencial	Documentos generados dentro de la Gerencia, son de carácter confidencial y no deben ser divulgados con personas ajenas
5.4 Relaciones interpersonales	Formalidad de la comunicación: la comunicación es de tipo formal o impersonal (llamadas telefónicas, circulares, memorándums, correos electrónicos, cartas y reportes) Interacción social: mediano contacto interpersonal con clientes internos y externos, y con personas externas a la empresa
5.5 Decisiones	Muy poca libertad para tomar decisiones, las que puede adoptar son con base en requerimientos y de acuerdo con los procedimientos establecidos
5.6 Supervisión	Recibe supervisión directa del Gerente General y no tiene a su cargo la supervisión de otro puesto
6. Nivel de esfuerzo	
6.1 Mental	Medio grado de esfuerzo mental, porque dentro de sus funciones debe analizar la correspondencia, organizar el archivo y agenda del gerente, y elaborar documentos administrativos.
6.2 Físico	Bajo grado de esfuerzo físico, porque pasa la mayor parte de la jornada sentada en su escritorio, trabajando en la computadora.
7. Condiciones físicas y ambientales del trabajo	
7.1 Condiciones físicas	Trabajo realizado en el interior de las instalaciones, el cual es controlado o supervisado directamente
7.2 Condiciones ambientales	Ruidos distractores

Formato1.2

Descriptor de puestos

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES
INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS

Casilla	Instrucciones
1.1	Anote el nombre del puesto según nómina
1.2	Anote la fecha en que se elaboró el descriptor de puestos
1.3	Anote la fecha en que se actualizó el descriptor de puestos
1.4	Anote el nombre del departamento al que pertenece el puesto de trabajo
1.5	Anote el nombre de la sección al que pertenece el puesto de trabajo
1.6	Anote el nombre del puesto superior, es decir, del puesto de quién recibe órdenes directas
1.7	Anote el nombre de los puestos sobre los que tiene autoridad, es decir, a los que supervisa y dirige
2	Anote la razón de ser del puesto de trabajo
3	Anote cada una de las funciones o atribuciones del puesto de trabajo
4.1	Anote el grado académico requerido para desempeñar el puesto de trabajo
4.2	Anote cada una de las actividades calificadas que se deben desempeñar en el puesto de trabajo
4.3	Anote el tipo de conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto de trabajo
4.4	Anote las habilidades que se deben poseer para desempeñar el puesto de trabajo
5.1	Anote el valor monetario de la maquinaria y equipo que está bajo la responsabilidad de este puesto de trabajo
5.2	Anote el monto de dinero y/o valores que está bajo la responsabilidad del este puesto de trabajo
5.3	Anote el tipo de información confidencial que maneja este puesto de trabajo

Formato 1.3

Descriptor de puestos

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

5.4	<p>Anote la que se ajuste al puesto de trabajo</p> <p>Formalidad de la comunicación: grado en que la comunicación es informal o personal. Por ejemplo: conversaciones espontáneas cara a cara, comunicación individual a grupo, discurso público. Grado en que la comunicación es formal o impersonal. Por ejemplo: teléfono, correo electrónico, cartas, memorándums, reportes, informes.</p> <p>Interacción social: grado requerido de contacto interpersonal. Por ejemplo: clientes internos/externos, personas externas, supervisados</p>
5.5	<p>Anote la libertad que tiene el puesto para tomar decisiones o si fuese el caso de seguir instrucciones (muy poca, cierta libertad, amplia libertad)</p>
5.6	<p>Anote el nombre del puesto de quién recibe órdenes directas y anote el nombre de los puestos sobre los que tiene autoridad, es decir, a los que supervisa y dirige</p>
6.1	<p>Anote si el nivel de esfuerzo mental que debe realizar el puesto de trabajo es: bajo grado, medio grado o alto grado, e indicar el por qué</p>
6.2	<p>Anote si el nivel de esfuerzo físico que debe realizar el puesto de trabajo es: bajo grado, medio grado o alto grado, e indicar el por qué</p>
7.1	<p>Anote el entorno en donde se deben desarrollar las funciones del puesto de trabajo. Por ejemplo: interior de las instalaciones, exterior de las instalaciones.</p> <p>Anote si el trabajo es: controlado, puede ser observado o supervisado directamente; no controlado, el trabajo no puede ser observado o supervisado directamente.</p>
7.2	<p>Anote las condiciones ambientales en donde se deben desarrollar las funciones del puesto de trabajo. Por ejemplo: ruidos distractores, temperaturas extremas, poca iluminación, contaminantes, espacio laboral reducido, polvo u otras partículas en el ambiente, olores desagradables, falta de ventilación, vibración general del cuerpo.</p>

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

Formato 2
Perfil de puestos
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del puesto
Recepcionista de <i>Gerencia General</i>
Nivel académico
Secretariado Ejecutivo
Conocimientos
Principios básicos de contabilidad Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos Creación y mantenimiento de bases de datos
Experiencia
Organizar y controlar el archivo digital y físico Manejar agenda de trabajo Recibir documentación, llamadas y visitantes; para transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda Elaborar cartas, memorándums, circulares y reportes; así como llevar el control y resguardo de los mismos
Habilidades
Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales Manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina (fax, copiadora, planta telefónica)
Responsabilidades
Máquina y equipo: activos valuados hasta por un monto de Q.10,000.00 Dinero y valores: no aplica Información confidencial: los documentos generados dentro de la <i>Gerencia</i> Relaciones interpersonales: la comunicación es de tipo formal o impersonal (llamadas telefónicas, circulares, memorándums, correos electrónicos, cartas y reportes), y con mediano contacto interpersonal con clientes internos y externos, y personas externas a la empresa. Decisiones: muy poca libertad para tomar decisiones, las que puede adoptar son con base en requerimientos y de acuerdo con los procedimientos establecidos Supervisión: recibe supervisión directa del <i>Gerente General</i> y no tiene a su cargo la supervisión de otro puesto

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.5 Reclutamiento de personal

Para el proceso de convocatoria se proponen los siguientes procedimientos, instrumentos y lineamientos; los cuales le permitirán a la empresa atraer un grupo de candidatos(as) idóneos(as), para someterles al proceso de selección de personal.

3.5.1 Políticas de reclutamiento

El proceso de reclutamiento iniciará solamente cuando la requisición de personal esté debidamente completada por el/la gerente del departamento que tiene un puesto vacante y con la firma de autorización del(a) técnico(a) de recursos humanos.

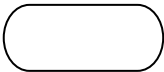
- a) Prevalecerá el reclutamiento interno sobre el externo, con el fin de promover el desarrollo interno.
- b) No existirá discriminación por sexo, raza, edad, ideología política o religiosa, estado civil, orientación sexual, o cualquier otra condición personal, física o social.
- c) Las convocatorias deben realizarse con base en los perfiles del puesto, siguiendo criterios objetivos y éticos.
- d) La convocatoria interna se realizará por medio de memorándums y una cartelera informativa, la cual debe estar ubicada en un lugar público y a la vista de todos los/las colaboradores(as).
- e) La convocatoria externa se efectuará a través de las referencias de empleados(as) actuales, banco de datos, enlaces con centros de educación superior, anuncios en sitios web y por periódicos.


- f) La información proporcionada por los/las candidatos(as) debe ser confidencial, por lo que no deberá divulgarse con personas ajenas al proceso.

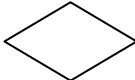
3.5.2 Proceso de reclutamiento


En el esquema 8 se presenta el proceso en forma de diagrama, en el cual se muestran las actividades, la secuencia y los/las responsables de su desarrollo.

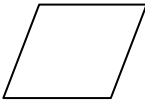
La simbología utilizada en el diagrama:

 Inicio o fin: indica el inicio o terminación del proceso

 Operación: representa la realización de una actividad

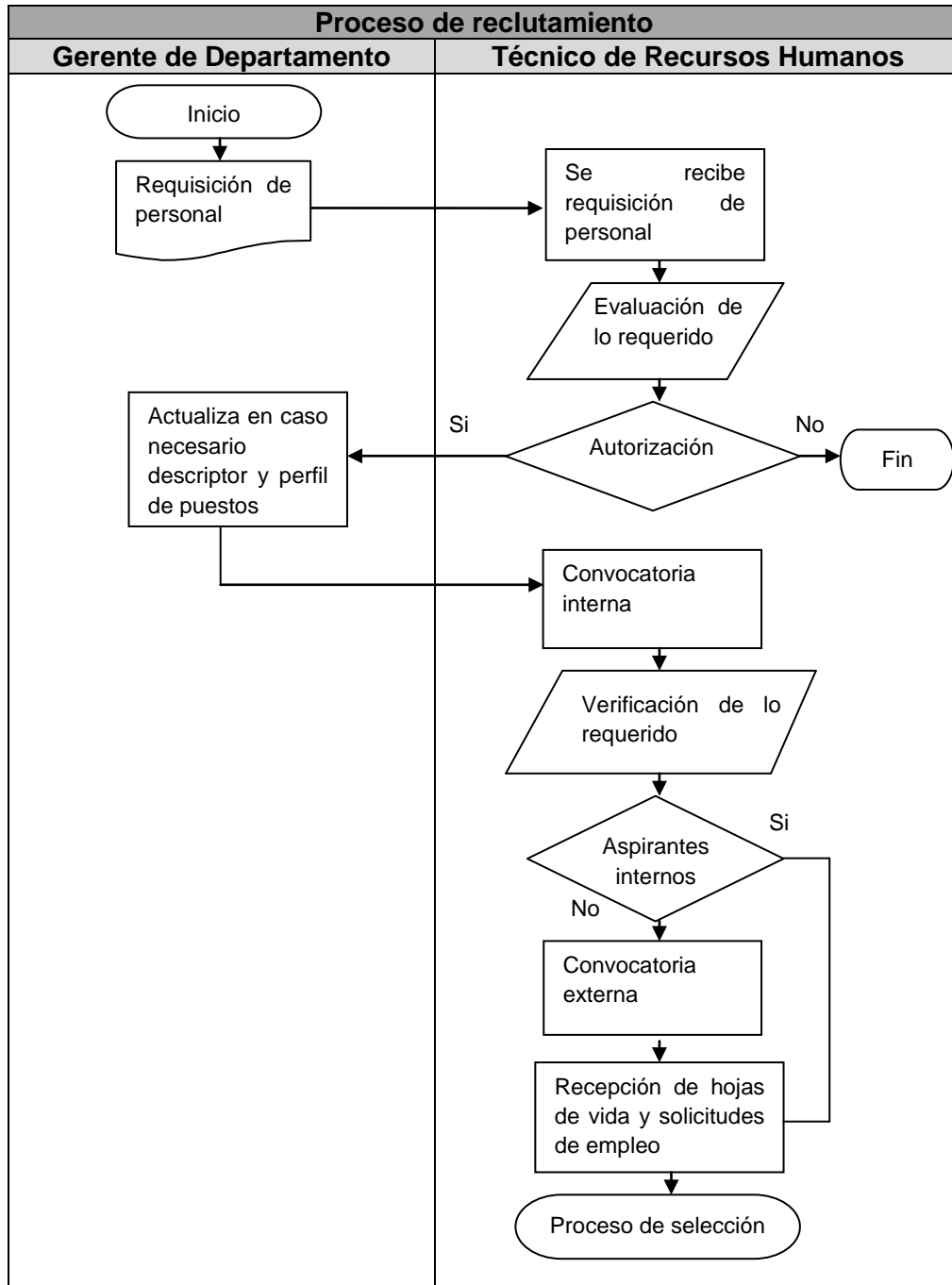
 Decisión o alternativa: indica que un punto del proceso tiene varias opciones

 Documento: representa la utilización de formularios, folletos, etc.

 Revisión: representa cuando se examina o comprueba algo dentro del proceso

Esquema 8

Diagrama del proceso de reclutamiento propuesto Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.5.2.1 Requisición de personal

El reclutamiento iniciará con la requisición de personal, en cualquier tipo de caso. El/la gerente del departamento que tenga un puesto vacante deberá llenar el formulario, firmarlo y trasladarlo al(a) técnico(a) de recursos humanos, para que apruebe la solicitud. Al momento de ser autorizada, el/la técnico(a) de recursos humanos inicia la convocatoria.

Cada gerente deberá tener una copia de los formularios, para así facilitar su uso y no alargar el proceso al estar en posesión de una sola persona.

Los elementos que debe contener el formulario son: fecha en que se realiza la requisición de personal, nombre del puesto vacante, departamento en el que se ubica, la cantidad de personas que se requieren contratar y los motivos por los cuales existe una plaza vacante. Se debe indicar los beneficios del puesto, así como la experiencia requerida, nivel académico, los conocimientos y habilidades requeridas. Todos estos datos es necesario que se coloquen de la forma más detallada posible, evitando generalizaciones y ambigüedades.

En el formato 3, se muestra el formulario de requisición de personal propuesto.

Formato 3
Formulario de requisición de personal
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL			
1.Fecha de solicitud	2.Persona que solicita	3.Puesto que ocupa	
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
4.Motivo de la requisición	Nuevo Puesto	Incapacidad	Reemplazo
	Ascenso de puesto	Transferencia de puesto	Licencia
5.Nombre del puesto	6.Departamento/sección al que pertenece		7.Número de puestos vacantes
DATOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO			
8.Horario	9.Sueldo	10.Otros beneficios	11.Fecha en que la plaza debe estar ocupada
12. Experiencia requerida			
13.Nivel académico			
14. Conocimientos			
15. Habilidades			
16. Se autoriza <input type="checkbox"/>		17.Firma y nombre Técnico(a) de Recursos Humanos	
No se autoriza <input type="checkbox"/>			

Formato 3.1
Formulario de requisición de personal
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES
INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL FORMULARIO DE REQUISICIÓN
DE PERSONAL

Casilla	Instrucciones
1	Anote la fecha en que presenta la solicitud al(a) técnico(a) de recursos humanos
2	Anote su nombre y apellido
3	Anote el puesto al que pertenece, según nómina
4	Marque con un X el motivo por el cual surge el puesto vacante. Si la razón es otra, indique cuál fue
5	Anote el nombre del puesto vacante, según nómina
6	Anote el nombre del departamento y sección al que pertenece el puesto vacante
7	Anote la cantidad de plazas vacantes en el puesto de trabajo
8	Anote los horarios establecidos al puesto de trabajo
9	Anote el monto de la remuneración asignada al puesto de trabajo
10	Anote beneficios adicionales asignados al puesto de trabajo
11	Anote la fecha límite en que la(s) plaza(s) debe estar ocupada(s)
12	Anote la experiencia que debe poseer la persona que ocupe el puesto de trabajo
13	Anote el nivel académico que debe poseer la persona que ocupe el puesto de trabajo
14	Anote los conocimientos que debe poseer la persona que ocupe el puesto de trabajo
15	Anote las habilidades que debe poseer la persona que ocupe el puesto de trabajo
16	El/la técnico(a) de recursos humanos debe anotar si autoriza o no, el proceso de reclutamiento
17	El/la técnico(a) de recursos humanos debe anotar su nombre y firmar la decisión final

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.5.2.2 Análisis del descriptor de puestos y del perfil de puestos

Al momento de ser autorizada la requisición de personal, los pasos siguientes deben ir acompañados del descriptor de puestos; por lo que es necesario que el/la gerente de departamento evalúe si tanto el descriptor como el perfil están actualizados a las necesidades de la organización.

En cada nueva convocatoria que surja, es importante realizar el análisis del puesto de trabajo, ya que ningún descriptor de puestos tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a diversos factores estos pueden cambiar.

Luego de este paso, estos instrumentos se trasladan al(a) técnico(a) de recursos humanos para que inicie la convocatoria con base en la requisición de personal y en el perfil de puestos.

3.5.2.3 Convocatoria

De acuerdo a las políticas de convocatoria, prevalecerá el reclutamiento interno sobre el externo, solamente en los casos en que no se encuentre personas que cumplan con el perfil del puesto, se realizará la convocatoria externa.

Cada técnica utilizada, ya sea para reclutamiento interno o externo, se realizará con base en el descriptor y el perfil del puesto.

a) Reclutamiento interno

Las técnicas que mejor se ajustan a la empresa, para realizar la convocatoria, es el uso de memorándums dirigidos a los/las gerentes, y publicaciones en la cartelera informativa.

Es importante mencionar que si se realiza un traslado o promoción de un colaborador(a), quedará otro puesto vacante; por lo que se debe considerar

realizar un nuevo proceso de reclutamiento o si las funciones del puesto pueden ser absorbidas por otros colaboradores(as).

- **Memorándums**

Los primeros en enterarse del puesto vacante serán los/las gerentes, a través de un memorándum, el cual contenga la información del perfil del puesto. Esto permitirá que identifique dentro de su personal a cargo, si alguien cuenta con las características necesarias.

- **Cartelera informativa**

Este medio debe ubicarse en un lugar visible, en donde el tráfico de personas sea permanente. Esto permitirá comunicar diferentes tipos de información, entre ellas, las plazas vacantes que salen a convocatoria.

El objetivo de utilizar esta técnica es que todos(as) los/las colaboradores(as) sepan que hay un puesto vacante y principalmente el perfil que se está buscando.

A continuación se muestran los formatos 4 y 5, los cuales muestran la propuesta para desarrollar los memorándums y la propuesta para la publicación en la cartelera informativa respectivamente.

Formato 4

Memorándum para reclutamiento interno Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

MEMORÁNDUM

Para: Gerente de Producción
Gerente Administrativa Financiera
De: Técnico(a) de Recursos Humanos
Fecha: 4 de marzo 2016
Asunto: Convocatoria para aplicar a plaza de Recepcionista de Gerencia General

Por medio de la presente, se les comunica que ha surgido el puesto vacante de Recepcionista de Gerencia General, por lo que se le solicita dar a conocer dicha información al personal a su cargo.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO VACANTE

Propósito del puesto: asistir en actividades administrativas y secretariales que permitan el desarrollo oportuno de las operaciones en la Gerencia General.

Requisitos	
Nivel académico Secretariado Ejecutivo	Habilidades Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales Manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina
Conocimientos Principios básicos de contabilidad Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos Creación y mantenimiento de bases de datos Trámites bancarios.	Experiencia Organizar y controlar el archivo digital y físico Manejar agenda de trabajo Recibir documentación, llamadas y visitantes; para transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda Elaborar cartas, memorándums, circulares y reportes; así como llevar el control y resguardo de los mismos
Beneficios Salario de Q. 3, 000.00 Área de parqueo Jornada laboral de lunes a viernes de 7:30 a 16:30	La persona interesada deberá enviar hoja de vida a xxx@xxx.com , antes del 11 de marzo de 2016, indicar en asunto el nombre del puesto al que aplica.

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

Formato 5

**Anuncio para cartelera informativa sobre convocatoria interna
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

Informa a todo su equipo de trabajo que está abierta la convocatoria para el puesto de:

Recepcionista de Gerencia General

Propósito del puesto: asistir en actividades administrativas y secretariales que permitan el desarrollo oportuno de las operaciones en la Gerencia General.

Requisitos

Secretariado Ejecutivo

Conocimientos en:

Principios básicos de contabilidad
Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos
Creación y mantenimiento de bases de datos
Trámites bancarios

Habilidad en:

Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales

Manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina

Experiencia en:

Organizar y controlar el archivo digital y físico
Manejar agenda de trabajo
Recibir documentación, llamadas y visitantes; para transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda
Elaborar cartas, memorándums, circulares y reportes; así como llevar el control y resguardo de los mismos

Beneficios

Salario de

Q. 3, 000.00

Área de parqueo

Jornada laboral de
lunes a viernes de
7:30 a 16:30

La persona interesada deberá enviar hoja de vida a xxx@xxx.com, antes del 11 de marzo de 2016, indicar en asunto el nombre del puesto al que aplica

b) Reclutamiento externo

Cuando no se encuentre dentro de la empresa a la persona que mejor se ajuste a la plaza vacante, se recurrirá a la convocatoria externa. En la cual se utilizarán diferentes técnicas, para así cubrir un mayor porcentaje del mercado de recursos humanos.

Entre las principales técnicas que se proponen, se encuentran:

- **Referencia de actuales empleados(as)**

Se dice que esta técnica es de bajo costo y alto rendimiento. Es de las que más ha utilizado la empresa, sin embargo, han dejado lagunas que han provocado que no obtengan los resultados esperados.

Lo primero que se debe hacer al utilizar este medio, es dar a conocer el perfil del puesto vacante a todos los/las colaboradores(as), esto se puede hacer por medio de la cartelera informativa, de este modo los referidos conocerán los requisitos del puesto antes de aplicar.

Cuando un colaborador(a) tenga a la persona recomendada, deberá llenar un formulario, indicando a quién y por qué lo/la recomienda, de esta forma se asegura la empresa, en que el colaborador(a) confía en el/la referido(a).

En el siguiente formato se presenta el formulario de recomendación de candidatos(as).

Formato 6

Formulario de recomendación de candidatos(as)

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES FORMULARIO DE RECOMENDACIÓN DE CANDIDATOS(AS)		
DATOS PERSONALES DE LA PERSONA QUE RECOMIENDA		
1.Nombre de quién recomienda	2.Puesto que ocupa	3.Fecha
4.¿Tiene algún tipo de parentesco con su referido (a)?	Si No	4.1 Tipo:
DATOS PERSONALES DE LA PERSONA RECOMENDADA		
5.Puesto solicitado	6.Nombre del recomendado(a)	7.Profesión del recomendado(a)
8.Dirección del recomendado(a)	9.Teléfonos del recomendado(a)	10. ¿Cuánto tiempo lleva de conocer a su recomendado(a)?
11.Trabaja actualmente	Si No	11.1 ¿Dónde trabaja?
CARACTERÍSTICAS DE SU REFERIDO(A)		
12.Indique 3 fortalezas de su referido(a)		
13. Indique 3 debilidades de su referido(a)		
14.Firma de quién recomienda		

Formato 6.1

Formulario de recomendación de candidatos(as)

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES
INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL FORMULARIO DE RECOMENDACIÓN
DE CANDIDATOS(AS)

Casilla	Instrucciones
1	Anote su nombre y apellido (colaborador(a) que recomienda)
2	Anote el nombre del puesto que ocupa actualmente
3	Anote la fecha en que presentará el formulario
4	Anote una X si tiene o no parentesco con la persona que está recomendando
4.1	Si la respuesta anterior fue si, anote el tipo de parentesco. Por ejemplo: hermana, primo, sobrina, entre otras.
5	Anote el nombre del puesto, para el que recomienda al candidato(a)
6	Anote el nombre de la persona a la que está recomendado para dicho puesto
7	Anote la profesión u ocupación de la persona a la que está recomendando
8	Anote la dirección en donde vive la persona a la que está recomendando
9	Anote el número de teléfono y celular de la persona a la que está recomendando
10	Anote la cantidad de años y/o meses que lleva de conocer a la persona que está recomendando
11	Anote una X si la persona recomendada tiene o no tiene trabajo actualmente
11.1	Si la respuesta anterior fue si, anote el lugar en donde actualmente labora la persona a la que está recomendando
12	Anote 3 fortalezas que usted considere que posee la persona a la que está recomendando
13	Anote 3 debilidades que usted considere que posee la persona a la que está recomendando
14	Firme el formulario la persona que está realizando la recomendación

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

- **Banco de datos**

También llamado base de datos, es una herramienta electrónica que facilita el reclutamiento de personal, lo que ayuda a optimizar recursos como: tiempo y dinero.

Dentro del banco de datos se registra la información importante de todos los/las candidatos(as) que aplicaron a un determinado puesto, pero que por alguna razón no fueron admitidos(as) en la empresa. No obstante, también lleva el registro de las personas que solicitaron cierto puesto de forma espontánea, es decir, sin haber existido un proceso de reclutamiento.

Se propone realizarlo por medio del programa de Microsoft Excel, el cual es de los más comunes y de los que la empresa maneja actualmente. Para su realización se debe utilizar la solicitud de empleo y la hoja de vida como base. Durante cada convocatoria se requiere modificar y actualizar los datos, lo cual permitirá contar con una base de datos confiable.

Entre los principales campos que debe contener el banco de datos se proponen:

- Fecha de registro del solicitante
- Nombre (completo)
- Apellidos (completo)
- Fecha de nacimiento
- Tipo de experiencia
- Números de teléfono (casa / celular)
- Dirección
- Correo electrónico
- Profesión u oficio
- Nivel académico
- Puesto al que aplicó
- Expectativa económica
- ¿Padece de algún impedimento físico o enfermedad?

- **Anuncios por sitios web**

Utilizar el internet para publicar los anuncios de trabajo, es una herramienta que permite llegar a una gran cantidad de personas de forma rápida y eficiente. Así mismo es una de las técnicas de bajo costo, ya que existen sitios en internet en donde se pueden registrar gratuitamente.

Entre los sitios populares y gratuitos se encuentran:

- <http://www.gt.computrabajo.com/>
- <http://www.tecoloco.com/>
- <http://www.transdoc.com.gt/>
- <http://www.unmejorempleo.com.gt/>

Dentro de estos sitios se pueden realizar las publicaciones o consultar las hojas de vida de las personas que pertenecen al mercado de recursos humanos y están registradas en el sitio. Las publicaciones de todas las empresas aparecen de forma uniforme, sin embargo, permiten colocar la información necesaria para que los lectores conozcan el perfil del puesto.

Es importante mencionar que antes de hacer las publicaciones o evaluar las hojas de vida de los/las solicitantes, la empresa se debe registrar en los diferentes sitios.

A continuación se presenta la propuesta para la publicación en sitios web; como se dijo anteriormente estas páginas tiene un formato establecido, por tanto se realizó este modelo con base en la forma de uno de los sitios, no obstante, se incluyen todos los requisitos del perfil del puesto, con el objeto de atraer a los/las candidatos(as) correctos.

Formato 7
Anuncios para sitios web
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Recepcionista de Gerencia General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Asistir en actividades administrativas y secretariales que permitan el desarrollo oportuno de las operaciones en la Gerencia General.

OFRECEMOS

Salario de Q. 3, 000.00

Área de parqueo

Jornada laboral de lunes a viernes de 7:30 a 16:30

REQUERIMOS

Secretariado Ejecutivo

Conocimientos en:

Principios básicos de contabilidad

Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos

Creación y mantenimiento de bases de datos

Trámites bancarios

Habilidad en:

Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales

Manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina

Experiencia en:

Organizar y controlar el archivo digital y físico

Manejar agenda de trabajo

Recibir documentación, llamadas y visitantes; para transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda

Elaborar cartas, memorándums, circulares y reportes; así como llevar el control y resguardo de los mismos

ÚLTIMA FECHA PARA APLICAR

10 / 03 / 2016

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

- **Anuncio por periódico**

Esta técnica es más costosa que la anterior, pero sigue siendo una de las más utilizadas en el mercado laboral, debido a los buenos resultados.

Se realizó una cotización en el periódico de mayor circulación del país, para anuncios con fondo amarillo, sin colores; incluyen los impuestos y los timbres de prensa, para una publicación.

Entre las medidas que más se utilizan para los anuncios son:

4 módulos por 4 módulos Q. 2, 790.00

3 módulos por 4 módulos Q. 2, 092.50

4 módulos por 8 módulos Q. 5, 580.00

Se propone utilizar anuncios de 3 x 4 para puestos operativos y mandos medios, y anuncios de 4 x 4 para puestos gerenciales, así como publicar los días lunes.

Es importante la forma y el contenido del anuncio, ya que de esto depende atraer a las personas correctas. Por tanto, en el siguiente anuncio se muestra la técnica AIDA, la cual reúne cuatro características:

1. A= llamar la atención: el anuncio llama la atención por su tamaño y claridad gráfica
2. I= interés: indicar el propósito del puesto despierta el interés del lector
3. D=crear deseo: indicar los beneficios del puesto provoca deseo, lo que aumenta el interés
4. A= generar una acción: impulsa a postularse para dicho puesto

Formato 8

Anuncio para periódico

Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

Por expansión de nuestras operaciones, contrataremos:

Recepcionista de Gerencia General

Propósito del puesto: asistir en actividades administrativas y secretariales que permitan el desarrollo oportuno de las operaciones en la Gerencia General.

Requisitos

Secretariado Ejecutivo

Conocimientos en:

Principios básicos de contabilidad
Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos
Creación y mantenimiento de bases de datos
Trámites bancarios

Habilidad en:

Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales
Manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina

Experiencia en:

Organizar y controlar el archivo digital y físico
Manejar agenda de trabajo
Recibir documentación, llamadas y visitantes; para transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda
Elaborar cartas, memorándums, circulares y reportes; así como llevar el control y resguardo de los mismos

Beneficios

- Salario de Q. 3, 000.00
- Área de parqueo
- Jornada laboral de lunes a viernes de 7:30 a 16:30



La persona interesada deberá enviar hoja de vida a xxx@xxx.com, antes del 11 de marzo de 2016, indicar en asunto el nombre del puesto al que aplica.

Formato 8.1
Anuncio para periódico señalizando la técnica AIDA
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

1.

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

2.

Por expansión de nuestras operaciones, contrataremos:

Recepcionista de Gerencia General

Propósito del puesto: asistir en actividades administrativas y secretariales que permitan el desarrollo oportuno de las operaciones en la Gerencia General.

Requisitos

Secretariado Ejecutivo

Conocimientos en:

Principios básicos de contabilidad
Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos
Creación y mantenimiento de bases de datos
Trámites bancarios

Habilidad en:

Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales
Manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina

Experiencia en:

Organizar y controlar el archivo digital y físico
Manejar agenda de trabajo
Recibir documentación, llamadas y visitantes; para transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda
Elaborar cartas, memorándums, circulares y reportes; así como llevar el control y resguardo de los mismos

Beneficios

- Salario de Q. 3, 000.00
- Área de parqueo
- Jornada laboral de lunes a viernes de 7:30 a 16:30

3.



4.

La persona interesada deberá enviar hoja de vida a xxx@xxx.com, antes del 11 de marzo de 2016, indicar en asunto el nombre del puesto al que aplica.

- **Contacto con centro de educación superior**

Esta técnica ha tomado mucha relevancia actualmente, existen universidades que dentro de sus sitios web, incluyen una sección usualmente llamada bolsa de empleo. En esta sección, hay ofertas laborales de todo tipo de empresas y para diversos puestos de trabajo; por lo que las empresas pueden hacer sus publicaciones de forma gratuita.

Entre algunos sitios web, que se le proponen utilizar a la empresa se encuentran:

- <http://www.galileo.edu/ofertas-laborales/>
- <https://www.umg.edu.gt/empleos/>

Estos sitios son de fácil acceso, registro y con mayores visitas. Tiene el mismo procedimiento que los anuncios por internet, la empresa se debe registrar y luego realizar sus publicaciones. Los formatos son estándares, por lo que solo deben colocar la información del perfil del puesto.

Siguiendo los formatos anteriores, se aconseja colocar en estos anuncios:

- El propósito del puesto
- Nivel educativo
- Conocimientos requeridos
- Habilidades requeridas
- Experiencia requerida
- Beneficios
- A dónde enviar la hoja de vida

3.5.2.4 Recepción de solicitudes de empleo y de hojas de vida

El último paso del proceso de reclutamiento consiste en que los/las candidatos(as) envíen o presenten su hoja de vida y llenen el formulario de solicitud de empleo. Esta herramienta permitirá conocer elementos que la hoja de vida muchas veces no indica; es aquí donde radica su importancia, ya que facilita el proceso de comparación entre candidatos(as).

Al momento de recibir una hoja de vida por medio del correo electrónico, se debe enviar el formulario de solicitud de empleo, para que cada candidato(a) lo envíe respondido. Si por lo contrario, los/las solicitantes se presentan a la empresa a dejar su hoja de vida, se les debe proporcionar el formulario para que la respondan. Esto permitirá llenar el banco de datos con la información necesaria, y que todo solicitante llene el formulario sin excepción alguna.

La empresa cuenta con un formulario de solicitud de empleo, sin embargo, a continuación se presenta una propuesta que abarca aspectos que antes no se habían tomado en cuenta; ajustándose, de esta manera, a las necesidades actuales de la organización.

Formato 9
Formulario de solicitud de empleo
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES		Foto tamaño cédula del solicitante
SOLICITUD DE EMPLEO		
1.Fecha de solicitud	2.Puesto(s) al que aplica	3.Pretensión salarial
DATOS PERSONALES		
4.Fecha de nacimiento	5.Nombres y apellidos	6.Sexo
7. Estado civil	8. Lugar de nacimiento	9.Nacionalidad
10.Dirección de residencia	11.Teléfonos (casa/celular)	12.Correo electrónico
13.Número de DPI	14.Afiliación del IGSS	15.Número de identificación tributaria (NIT)
16.Afiliación del IRTRA	17.Número de licencia de conducir	18.Colegiado Número
19.Vive en:	Casa propia <input type="checkbox"/> Casa de sus padres <input type="checkbox"/> Casa de familiares o amigos <input type="checkbox"/> Alquila <input type="checkbox"/>	
20.¿Con quién vive?		21. ¿Con cuántas personas vive?

Formato 9.1

Formulario de solicitud de empleo

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

22. Personas que dependan de usted							
22.1 Nombres y apellidos completos	22.2 Edad	22.3 Parentesco					
23. Datos familiares							
	23.1 Nombres y apellidos completos	23.2 Edad	23.3 Ocupación	23.4 Lugar de trabajo			
Madre							
Padre							
Hermano(a)							
Hermano(a)							
Hermano(a)							
Cónyuge							
Hijo(a)							
Hijo(a)							
Hijo(a)							
24. Datos sobre su condición física							
24.1 Tipo de sangre	24.2 Estatura	24.3 Peso	24.4 ¿Padece algún impedimento físico o enfermedad? ¿cuál?				
25. Su estado de salud es:		Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
26. ¿Qué medicamentos ingiere?							
27. ¿De qué ha sido operado(a)?							
28. ¿Práctica algún deporte?		Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>		
28.1 ¿Cuál?		28.2 ¿Con qué frecuencia?					

Formato 9.2

Formulario de solicitud de empleo

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

29. Datos de formación académica				
Nivel educativo	29.1 Establecimiento	29.2 Título o diploma obtenido	29.3 Fechas en las que estudió	
Primaria			DE:	A:
Básico			DE:	A:
Diversificado			DE:	A:
Técnico			DE:	A:
Universitario			DE:	A:
Maestría			DE:	A:
29.4 ¿Estudia actualmente o va estudiar en un futuro cercano?		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
29.5 ¿Qué estudia o qué estudiará				
29.6 ¿En dónde estudia o estudiará?		29.7 ¿En qué horario?		
30. Capacitaciones, seminarios, congresos recibidos (inicie con los actuales):				
30.1 Nombre del curso	30.2 Establecimiento que lo proporcionó	30.3 Fecha		
31. Programas de computación que maneja				
32. Otros idiomas que maneja				

Formato 9.3

Formulario de solicitud de empleo

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EXPERIENCIA LABORAL (1)		
Inicie con su último trabajo		
33. Empresa o institución	34. Dirección	35. Teléfono
36. Puesto que ocupó	37. Nombre de jefe(a) inmediato	38. Tiempo laborado
39. Fecha de ingreso	40. Fecha de retiro	41. Salario inicial
42. Salario final	43. Motivo de retiro	44. Principales funciones
EXPERIENCIA LABORAL (2)		
33. Empresa o institución	34. Dirección	35. Teléfono
36. Puesto que ocupó	37. Nombre de jefe(a) inmediato	38. Tiempo laborado
39. Fecha de ingreso	40. Fecha de retiro	41. Salario inicial
42. Salario final	43. Motivo de retiro	44. Principales funciones
EXPERIENCIA LABORAL (3)		
33. Empresa o institución	34. Dirección	35. Teléfono
36. Puesto que ocupó	37. Nombre de jefe(a) inmediato	38. Tiempo laborado
39. Fecha de ingreso	40. Fecha de retiro	41. Salario inicial
42. Salario final	43. Motivo de retiro	44. Principales funciones

Formato 9.4

Formulario de solicitud de empleo

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

CONOCIÉNDOLO(A) MÁS				
45. ¿Cuáles son sus metas a corto plazo?				
46. ¿Cuáles son sus metas a largo plazo?				
47. Indique 3 fortalezas				
48. Indique 3 debilidades				
49. ¿Ha pertenecido o pertenece a una asociación política? ¿cuál?				
50. ¿Ha tenido problemas con la ley? ¿por qué?				
51.ESCOJA LA PALABRA QUE MÁS LO/LA DESCRIBE				
	Como yo	Un poco como yo	Casi nada como yo	En nada como yo
Responsable				
Le gusta archivar				
Le molesta recibir ordenes				
Tiene carácter para dirigir				
Le gustan las ventas				
Domina la matemática				
Organizado(a)				
Trabajo en equipo				
Amistoso(a)				
Optimista				
Atrevido(a)				
Bebedor(a)				
Fumador(a)				
Innovador(a)				
Comprometido(a)				
Puntual				

Formato 9.5
Formulario de solicitud de empleo
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
52. Tiene parientes trabajando en la empresa	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	53. Indique quién
54. ¿Tiene disponibilidad de trabajar fuera de horario?			
55. ¿Cuándo puede empezar a laborar para la empresa?			
56. ¿Cómo se enteró del proceso de selección?			
57. ¿Laboró en la empresa productora de muebles antes?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
58. En caso afirmativo, ¿qué puesto desempeñó?			
59. Fecha de ingreso		60. Fecha de retiro	
REFERENCIAS PERSONALES			
61. Nombre y Apellidos	62. Lugar dónde labora	63. Puesto que ocupa	64. Teléfono
<p>Declaro que toda la información proporcionada es verídica y autorizo a la empresa para que la verifique en la forma que le parezca conveniente. Así mismo de comprobarse que dicha información no es verídica, la empresa podrá ejercer su derecho de ley, de dar por terminada la relación laboral, sin tener grado de responsabilidad legal o moral. Para finalizar estoy entendido(a) que al llenar este formulario no representa compromiso alguno de contratación por parte de la organización.</p>			
65. NOMBRE Y APELLIDOS			
66. FIRMA			

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

Formato 9.6

Formulario de solicitud de empleo

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES INSTRUCTIVO LLENADO DEL FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Casilla	Instrucciones
1	Anote la fecha en que presenta el formulario de solicitud de empleo
2	Anote el nombre del puesto(s) al que está aplicando
3	Anote la cantidad monetaria que desea como remuneración
4	Anote su fecha de nacimiento. Por ejemplo: 14 de abril de 1986
5	Anote sus nombres y apellidos completos
6	Anote su sexo; femenino o masculino
7	Anote su estado civil; casado(a), divorciado(a), soltero(a) u otro
8	Anote el país en donde nació
9	Anote la(s) nacionalidad(es) que tiene. Por ejemplo: guatemalteco(a)
10	Anote la dirección completa en donde actualmente reside
11	Anote su número de teléfono y celular
12	Anote su correo electrónico
13	Anote el número de su documento personal de identificación (DPI)
14	Anote el número de su afiliación al IGSS
15	Anote su número de identificación tributaria (NIT)
16	Anote el número de su afiliación al IRTRA
17	Anote el número de su licencia de conducir
18	Anote su número de colegiado
19	Marque con un X el tipo de casa en la que vive
20	Anote con qué personas vive. Por ejemplo: madre, cónyuge u otro
21	Anote el número de personas con las que vive
22	Anote las personas que dependen de usted
22.1	Anote los nombres y apellidos completos de quienes dependen de usted
22.2	Anote las edades de las personas que dependen de usted
22.3	Anote el tipo de parentesco que tiene con las personas que dependen de usted
23	Anote los datos sobre su familia
23.1	Anote los nombres y apellidos completos de las personas que se indican en la columna izquierda
23.2	Anote la edad de las personas que se indican en la columna izquierda
23.3	Anote la ocupación de las personas que se indican en la columna izquierda

Formato 9.7

Formulario de solicitud de empleo

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

23.4	Anote el lugar de trabajo de las personas que se indican en la columna izquierda
24	Anote los datos sobre su condición física
24.1	Anote su tipo de sangre
24.2	Anote su estatura en metros
24.3	Anote su peso en libras
24.4	Anote si padece o no algún impedimento físico o enfermedad. Si la respuesta es afirmativa, indique cuál
25	Marque con una X como considera su estado de salud
26	Anote los medicamentos que ingiere
27	Anote de que ha sido operado(a)
28	Marque con una X si práctica o no algún tipo de deporte
28.1	Si la respuesta anterior fue si, anote cuál deporte(s) práctica
28.2	Anote la frecuencia con que práctica el deporte(s)
29	Anote los datos de su formación académica
29.1	Anote el establecimiento en dónde recibió la formación académica de cada nivel educativo de la columna izquierda
29.2	Anote el título o diploma que recibió en cada nivel educativo de la columna de la izquierda
29.3	Anote la fecha de inicio y final de cada nivel educativo de la columna de la izquierda
29.4	Marque con una X si estudia o piensa estudiar en un futuro cercano o no
29.5	Anote qué estudia o qué piensa estudiar
29.6	Anote en dónde estudia o dónde piensa estudiar
29.7	Anote los días y horarios
30	Anote las capacitaciones, seminarios, congresos u otros que ha recibido
30.1	Anote el nombre del curso que recibió
30.2	Anote el establecimiento que lo proporcionó
30.3	Anote el año en que lo recibió
31	Anote todos los programas de computación que maneja
32	Anote todos los idiomas que maneja
33	Anote la empresa o institución en la que ha laborado
34	Anote dirección completa de la empresa o institución
35	Anote los teléfonos de la empresa o institución
36	Anote el nombre del puesto que ocupó en la empresa o institución
37	Anote el nombre y apellido de quién fue su jefe(a) inmediato(a)
38	Anote el tiempo en que laboró en la empresa o institución

Formato 9.8
Formulario de solicitud de empleo
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

39	Anote la fecha en que ingresó a la empresa o institución
40	Anote la fecha en que se retiró de la empresa o institución
41	Anote su salario inicial
42	Anote su salario final
43	Anote el motivo por el cuál se retiró de la empresa o institución
44	Anote sus principales funciones en la empresa o institución
45	Anote sus metas a corto plazo
46	Anote sus metas a largo plazo
47	Anote 3 de sus fortalezas
48	Anote 3 de sus debilidades
49	Anote si ha pertenecido o no a alguna asociación política. Si la respuesta fue afirmativa indique cuál
50	Anote si ha tenido o no problemas con la ley. Si la respuesta fue afirmativa indique el por qué
51	Marque con una X la respuesta con la que más se identifica
52	Marque con una X si tiene o no parientes que trabajan actualmente para la empresa productora de muebles
53	Anote el nombre de la persona que es su pariente y trabaja en la empresa
54	Anote si tiene o no disponibilidad para trabajar fuera de horario en caso necesario
55	Anote la fecha en que puede iniciar a trabajar en la empresa
56	Anote el medio por el cual se enteró del puesto vacante. Por ejemplo: referencia de un empleado(a), periódico, internet, u otro
57	Marque con una X si anteriormente ya había laborado para la empresa o no
58	Si la respuesta anterior es si, anote el puesto que ocupó
59	Anote la fecha en que ingreso a la empresa
60	Anote la fecha en que se retiró de la empresa
61	Anote el nombre y apellido de sus referencias personales
62	Anote el lugar en donde actualmente laboran sus referencias personales
63	Anote el número de teléfono o celular de sus referencias personales
64	Anote el nombre del puesto que ocupó en la empresa o institución
65	Anote sus nombres y apellidos completos
66	Firme el formulario el/la solicitante

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.6 Selección de personal

Inmediatamente finalizado el proceso de reclutamiento, se inicia el proceso de seleccionar a los/las candidatos(as). Para la aplicación correcta de este proceso, se deben seguir algunos lineamientos, que permitirán evaluar a cada candidato(a) para determinar quién se ajusta mejor al puesto de trabajo y a la empresa.

3.6.1 Políticas de selección

- a)** Los/las solicitantes que podrán ser sometidos(as) al proceso de selección, serán únicamente aquellos(as) que cumplieron satisfactoriamente con el proceso de reclutamiento.

- b)** Se les otorgará prioridad a los/las colaboradores(as) de la empresa que quieran optar por el puesto vacante, toda vez reúnan las características del perfil del puesto.

- c)** La selección de personal, debe estar basada en las necesidades del perfil del puesto vacante y en los conocimientos, habilidades y experiencias de los/las aspirante; siguiendo criterios objetivos y éticos. Evitando todo tipo de discriminación por sexo, raza, edad, ideología política o religiosa, estado civil, orientación sexual, o cualquier otra condición personal, física o social.

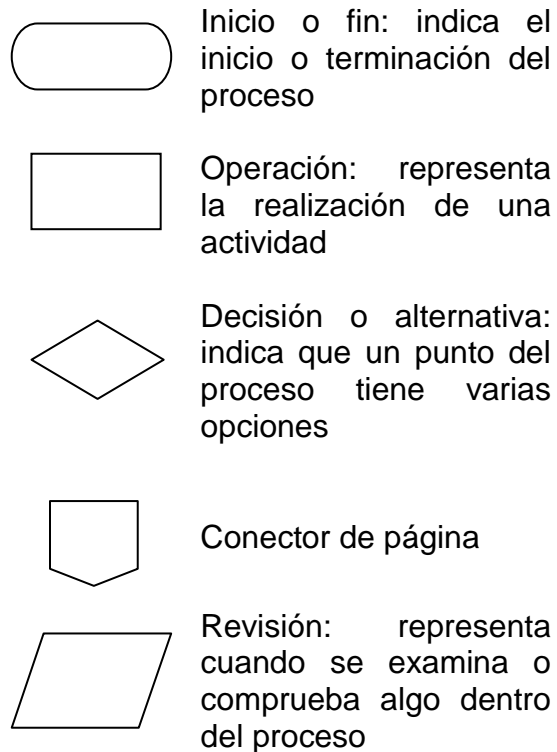
- d)** Toda persona seleccionada para ocupar un puesto vacante, debe haber completado satisfactoriamente el proceso de admisión.

- e)** La información proporcionada por los/las aspirantes, así como los resultados de las entrevistas y de las evaluaciones, deben ser confidenciales, por lo que no deberán divulgarse con personas ajenas al proceso.

3.6.2 Proceso de selección

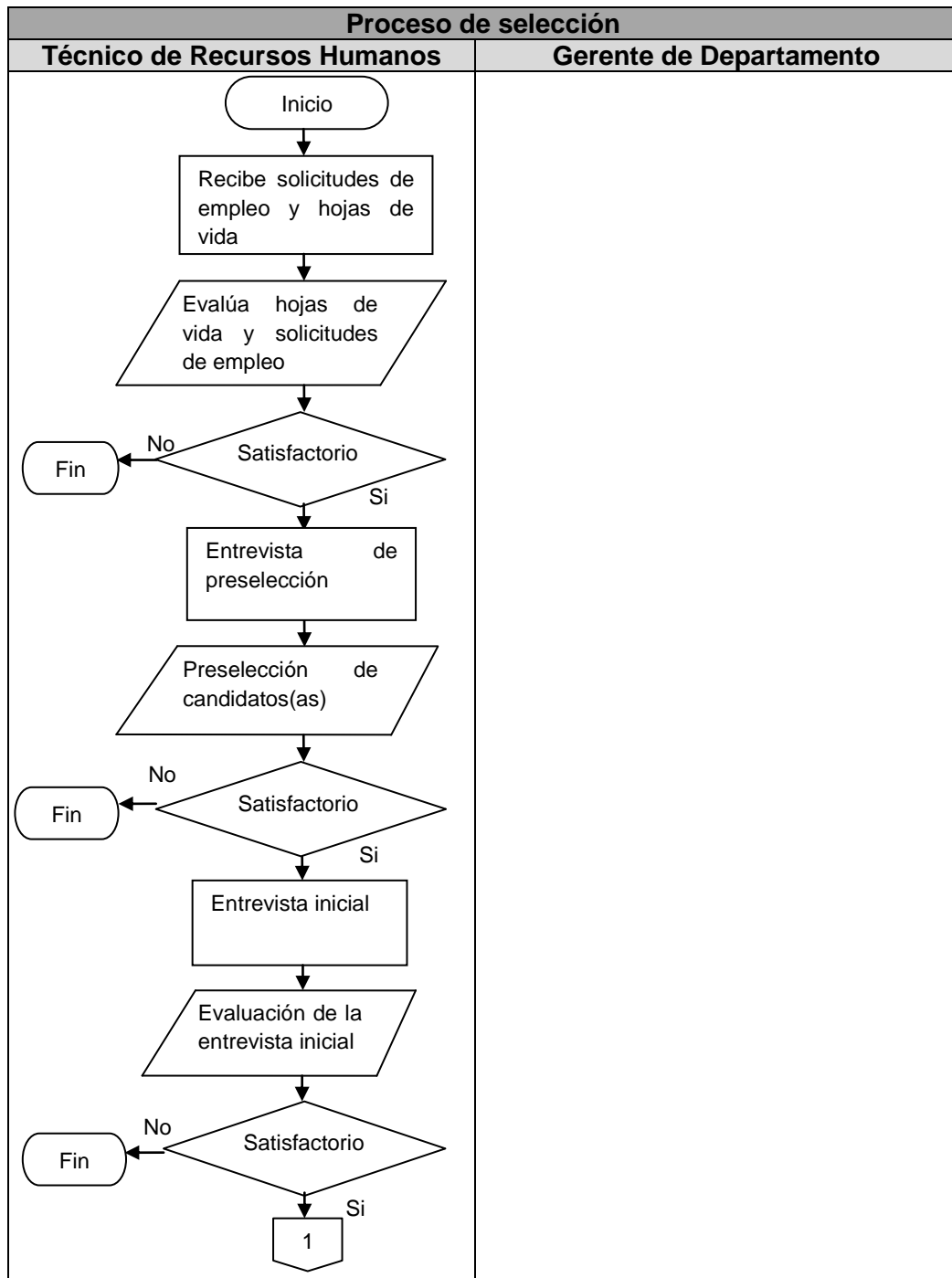
La secuencia, las actividades y los/las responsables del proceso de selección se presentan en el siguiente diagrama.

La simbología utilizada en el diagrama:



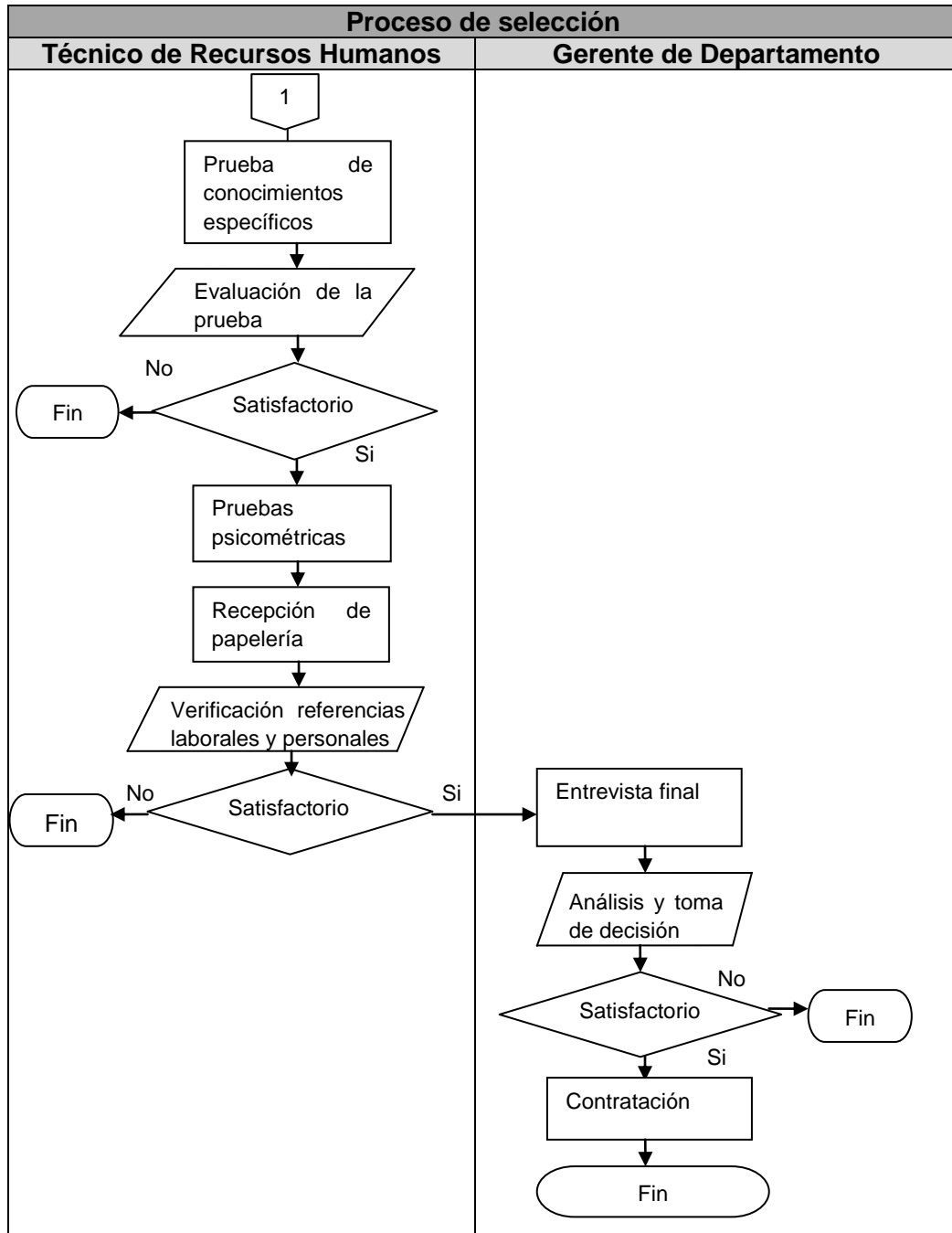
Esquema 9

Diagrama del proceso de selección propuesto Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Esquema 9.1

Diagrama del proceso de selección propuesto Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.6.2.1 Análisis de solicitudes de empleo y de hojas de vida

El primer paso en el proceso de selección, es analizar si las hojas de vida y las solicitudes de empleo recibidas son compatibles con el perfil del puesto vacante, específicamente si el nivel académico y la experiencia son las necesarias para cubrir la plaza vacante.

Luego de depurar, se debe tabular la información de las solicitudes de empleo y de las hojas de vida, recibidas ya sea de forma presencial o digital. Toda la información debe estar contenida en el banco de datos de la empresa, esto permitirá tener un orden de los archivos y podrá consultarse en un próximo proceso de admisión de personal.

La depuración de las hojas de vida estará a cargo del(a) técnico(a) de recursos humanos. Para realizar esta actividad utilizará el formato 10; el cual consiste en indicar la fecha en que se está realizando, para qué puesto vacante están aplicando y el departamento al que pertenece la vacante. Por último se registran los datos de las hojas de vida y de la solicitud, que pide el formulario. Al final se obtendrá un listado de las personas que llenan los requisitos y pasarán a la preselección de candidatos(as)

Formato 10

**Clasificación de aspirantes admitidos
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

CLASIFICACIÓN DE ASPIRANTES ADMITIDOS

DATOS GENERALES			
Fecha	Puesto vacante	Departamento	
HOJAS DE VIDA RECIBIDAS			
Nombres y Apellidos	Teléfonos	Nivel académico	Experiencia

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.6.2.2 Preselección de candidatos(as)

Este paso permitirá reducir la cantidad de candidatos(as), dejando a los/las que mejor se adapten a las características requeridas. Consiste en que el/la técnico(a) de recursos humanos, se contacte vía telefónica con los/las candidatos(as) seleccionados(as) en el paso anterior, (ver formato 10) y les realice una pequeña entrevista.

La entrevista contiene nueve preguntas, con respuesta satisfactoria o insatisfactoria; para poder pasar a la siguiente etapa, debe tener un mínimo de siete respuestas satisfactorias.

Para determinar si la respuesta es satisfactoria o insatisfactoria, se debe realizar con base en la requisición de personal y el perfil de puestos.

A continuación se presenta la entrevista de preselección de candidatos(as).

Formato 11

Entrevista de preselección de candidatos(as)

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN

DATOS GENERALES			
1.Fecha	2.Nombres y apellidos del candidato(a)	3.Puesto al que aplica	4.Teléfono del candidato(a)

No.	Pregunta	Respuesta	
1	¿Todavía tiene interés en participar en el proceso de selección?	Satisfactorio	Insatisfactorio
2	Si el motivo de la vacante es por licencia, ¿tiene inconveniente en que el trabajo sea de forma temporal?	Satisfactorio	Insatisfactorio
3	¿Tiene disponibilidad para laborar de lunes a viernes de 7:30 a 16:30?	Satisfactorio	Insatisfactorio
4	¿Cuál es su pretensión salarial?	Satisfactorio	Insatisfactorio
5	¿Cuándo podría iniciar labores en la empresa?	Satisfactorio	Insatisfactorio
6	Ha tenido experiencia en: ➤ ➤ ➤	Satisfactorio	Insatisfactorio
7	Tiene conocimientos en: ➤ ➤ ➤	Satisfactorio	Insatisfactorio
8	Tiene habilidad en. ➤ ➤ ➤	Satisfactorio	Insatisfactorio
9	¿Tiene inconveniente para transportarse a Boca del Monte, Villa Canales?	Satisfactorio	Insatisfactorio

Total satisfactorio: <input type="text"/>	Total insatisfactorio: <input type="text"/>
---	---

Formato 11.1

Entrevista de preselección de candidatos(as)

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES	
INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE LA ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN	
Casilla	Instrucciones
DATOS GENERALES	
1	Anote la fecha en que realiza la entrevista
2	Anote los nombres y apellidos completos del candidato(a) que va a entrevistar
3	Anote el nombre del puesto al que está aplicando
4	Anote el teléfono(s) del candidato(a)
PREGUNTAS	
1	Marque con una X satisfactorio, si la persona está aún interesada en la plaza vacante
2	Si en la requisición de persona se indica que el puesto es temporal, realizar pregunta 2. Marque con una X satisfactorio, si la persona acepta el puesto temporalmente.
3	Marque con una X satisfactorio, si la persona está dispuesta a trabajar en el horario establecido
4	Marque con una X satisfactorio, si la pretensión salarial del candidato (a) es menor o igual al que está indicado en la requisición de personal
5	Marque con una X satisfactorio, si la persona puede empezar a trabajar antes o la fecha que indica la requisición de personal
6	Marque con una X satisfactorio, si la persona ha tenido la experiencia que indica la requisición de personal
7	Marque con una X satisfactorio, si la persona tiene los conocimientos que indica la requisición de personal
8	Marque con una X satisfactorio, si la persona tiene las habilidades que indica la requisición de personal
9	Marque con una X satisfactorio, si la persona indica que no tiene inconveniente alguno.

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.6.2.3 Entrevista inicial

Si las personas obtuvieron un mínimo de siete respuestas satisfactorias en la entrevista de preselección, se les debe invitar a una primera entrevista con el/la técnico(a) de recursos humanos, esta entrevista consiste en tener un acercamiento con los/las candidatos(as) para determinar si es compatible con la filosofía de la empresa. Lo que se busca es conocer a fondo a los/las solicitantes, así como, explicar en qué consiste el puesto al que aplica, la forma en que trabaja la empresa y los beneficios del puesto.

Antes de realizar la entrevista es necesario que analice la hoja de vida y la solicitud de empleo. Durante la entrevista toda la atención debe ser hacia el/la entrevistado(a), por lo que se deben eludir toda clase de distracciones (ruidos, interrupciones); también es necesario que los/las aspirantes se sienta en confianza para responder. Se recomienda que el/la entrevistador(a) se presente, de a conocer su cargo y explique el objetivo de la entrevista, esto ayudará al aspirante a relajarse. (ver anexo 2)

La entrevista consta de tres fases: la primera, el/la entrevistador(a) da a conocer detalles del puesto vacante y de la empresa; en la segunda, comienza la entrevista; y en la tercera, el/la entrevistador(a) hace una evaluación del entrevistado(a), no está demás indicar que el/la entrevistado(a) no participa en esta última fase. La calificación consiste en marcar con una X si el aspecto general lo consideró como excelente, bueno o malo. Cada excelente vale dos puntos, cada bueno un punto y el último no tienen punteo. Al final para que la persona sea admitida al próximo paso debe acumular 15 puntos mínimo.

Se propone realizar entrevistas estandarizadas para facilitar la comparación entre candidatos(as), en el formato 12 se presenta la propuesta. Las preguntas que tienen un asterisco(*), son preguntas que no aplican a todos los puestos, por tanto, es necesario evaluar que tipo de interrogantes se ajustan a cada cargo.

Formato 12
Entrevista inicial
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

ENTREVISTA INICIAL

Fecha	Nombre del candidato(a)	Puesto al que aplica

PRIMERA FASE

Comience con un saludo, establezca una charla informal y luego explique en qué consiste el puesto vacante, detalle las funciones, las actividades y las responsabilidades. Así también explique a qué se dedica la empresa y cómo funciona.

SEGUNDA FASE

NIVEL ACADÉMICO

¿Estudia actualmente o tiene planeado estudiar? ¿qué estudia? ¿qué horarios?

¿Qué materias le gustan o gustaron más? ¿qué materias no le gustan o no le gustaron? ¿por qué?

¿Cuáles fueron o han sido sus principales logros? ¿cómo los obtuvo?

¿Qué tipo de seminarios, capacitaciones, congresos ha recibido?

HABILIDADES Y DESTREZAS

¿Habla otros idiomas?*

¿Cuáles programas de computación puede manejar?*

¿Qué equipo de oficina puede manejar?*

¿Qué tipo de maquinaria puede manejar?*

¿Ha tenido personal a su cargo? ¿cuántas personas? ¿qué desafíos enfrentó y cómo los resolvió?*

Formato 12.1

Entrevista Inicial

**Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

EXPERIENCIA LABORAL
¿Está laborando actualmente? a.) Si. ¿Por qué está aplicando a este puesto? b.) No. ¿Por qué está desempleado? ¿qué ha hecho mientras está sin trabajo?
¿Cuál ha sido su último cargo desempeñado? ¿cuáles eran sus funciones? ¿qué problemas enfrentó y cómo los resolvió?
¿Cómo consiguió su último puesto?
¿Qué méritos laborales ha obtenido?
¿Cómo ha sido su relación laboral con sus anteriores compañeros(as) de equipo?
¿Qué experiencias positivas y negativas ha tenido en sus anteriores trabajos?
¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿por qué?
¿Qué tipo de referencias considera que recibiríamos de sus antiguos jefes?
¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?
¿Por qué considera que lo/la deberíamos de contratar?
¿Cuáles son sus debilidades como trabajador(a)?
¿Por qué le interesa laborar en nuestra empresa?

Cierre la entrevista agradeciendo el tiempo proporcionado e indicando que se le llamará vía telefónica para informar si continua en el proceso de selección.

Formato 12.2
Entrevista Inicial
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

TERCERA FASE			
Marque con una X la calificación que le da			
Aspectos Generales	2pts	1pt	0
	Excelente	Bueno	Malo
Presentación personal (aseo y vestuario)			
Puntualidad			
Sociabilidad			
Actitud			
Seguridad para expresarse			
Lenguaje corporal			
Manejo de términos específicos de su área de trabajo			
Posee el nivel académico requerido			
Posee las habilidades requeridas			
Posee la experiencia requerida			
Posee los conocimientos requeridos			
Interés en el puesto			
Total puntos			

Observaciones

Toma de decisión

Continúa en el proceso Archivar en banco de datos

Apto para otro cargo Descartar

¿Cuál? _____ ¿Por qué? _____

Firma Técnico(a) de Recursos Humanos _____

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.6.2.4 Técnicas de selección

Esta es la parte más importante del proceso de selección, ya que se aplican técnicas objetivas que determinarán si el/la solicitante es apto(a) para cubrir la plaza vacante. Se aplicarán varias técnicas, para conocer desde varias perspectivas a los/las aspirantes.

a) Pruebas de conocimientos específicos

Dependiendo las necesidades del puesto, se realizará una prueba teórica-escrita y/o práctica. Si la prueba únicamente es teórica-escrita, cada gerente de departamento, en donde se ubique el puesto vacante, se encargará de desarrollarla y revisarla; y el/la técnico(a) de recursos humanos solo la aplicará. Por lo contrario, si es una prueba práctica, el/la gerente de departamento será responsable de desarrollarla, aplicarla y revisarla.

El objetivo de esta prueba es determinar si los/las aspirantes poseen los conocimientos técnicos y específicos necesarios para desempeñar el cargo. Por lo que las preguntas deben estar 100% relacionadas con el puesto de trabajo. Se aconseja utilizar el descriptor de puestos como base para realizar la prueba. Del total de preguntas realizadas deben estar correctas un 75%, es decir 15 preguntas, para poder pasar a la siguiente etapa.

Esta prueba la deben realizar tanto las personas que procedan del reclutamiento externo, como las que provengan del reclutamiento interno. Es de suma importancia determinar el dominio de tema que tiene cada candidato(a), con respecto a la plaza vacante.

En el formato 13 se muestra un ejemplo de una prueba de conocimientos específicos, para el puesto de recepcionista de gerencia general.

Formato 13

**Prueba de conocimientos específicos
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

**PRUEBA DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PUESTO DE
RECEPCIONISTA DE GERENCIA GENERAL**

Fecha	Nombres y apellidos completos	Puesto al que aplica

Objetivo: esta prueba permitirá evaluar sus conocimientos específicos con respecto a su área de trabajo.
Instrucciones: lea y analice bien las preguntas antes de responder. El examen tiene una serie teórica y una práctica; con duración de una hora.

1. ¿Qué es una minuta?
2. ¿Cuáles son los elementos de una carta?
3. ¿Qué es una factura especial?
4. Mencione 3 documentos bancarios
5. Mencione 3 tipos de cheques
6. ¿Qué es una circular?
7. Mencione 3 documentos administrativos
8. ¿Qué es un sistema de archivo manual?
9. Mencione 3 sistemas de archivo manual
10. ¿Cuál es la clasificación de los documentos?

Formato 13.1

**Prueba de conocimientos específicos
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

Determine qué palabras tienen errores ortográficos y corrijalos	
Metodo	
Desición	
Desacer	

Examen práctico
 Guardar ambos documentos en una carpeta, en el escritorio. Coloque su nombre en cada documento, así como en la carpeta.

Ingrese a una hoja de Word y redacte una carta dirigida a la Gerente de ventas de la empresa ARMYS, Licda. Silvia Jeannette Pineda; informándole que los últimos 3 pedidos de fibra de vidrio que ha realizado la empresa, han sido recibidos fuera de la fecha estipulada. Por tanto se ruega tomar las medidas necesarias o se tendrá que prescindir de su producto.

Ingrese a una hoja de Excel y elabore una base de datos utilizando las herramientas que considere necesarias.
 A continuación se le presenta las ventas del primer trimestre. Se requiere calcular la media aritmética de las ventas, una gráfica de los productos vendidos y filtros para cada componente de la base de datos.

Vendedor(a)	Mes	Producto	Condición	Valor Q.
Ruth Irina Sagastume	Enero	Puertas	Contado	Q. 10,000.00
Margoth Ximena Soy	Marzo	Gabinets de cocina	Crédito	Q. 25,000.00
Cristhian Briceño	Febrero	Puertas	Contado	Q. 15,000.00
Heyling Rocío Castro	Febrero	Gabinets de baño	Contado	Q. 8,000.00
Alfredo Luis Chicol	Marzo	Puertas	Crédito	Q. 15,000.00
Emily Tatiana Negro	Enero	Gabinets de cocina	Crédito	Q. 10,000.00
Ruth Irina Sagastume	Marzo	Gabinets de baño	Contado	Q. 25,000.00
Margoth Ximena Soy	Febrero	Gabinets de baño	Crédito	Q. 5,500.00
Alfredo Luis Chicol	Enero	Puertas	Contado	Q. 25,000.00
Aldo Oswaldo Gonzalez	Marzo	Gabinets de cocina	Contado	Q. 10,000.00

RESULTADO	
Total correctas pregunta directa	
Total correctas corrección de palabras	
Punteo redacción de carta (sobre 3 puntos)	
Punteo base de datos (sobre 4 puntos)	
Total	
Total correctas <input type="checkbox"/>	20 --- 100
Total incorrectas <input type="checkbox"/>	Total correctas --- X =
Aprobado <input type="checkbox"/>	
Reprobado <input type="checkbox"/>	

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

b) Pruebas psicométricas

Estas únicamente las realizarán las tres personas que obtuvieron las notas más altas en la prueba de conocimientos específicos. Esta medida se tomará debido a los altos costos de las pruebas psicométricas, ya que la organización no cuenta con personal calificado para desarrollar y analizar los test, por tanto, se debe subcontratar a una empresa experta en el tema.

Se propone a la empresa aplicar la prueba de honestidad, la cual consiste en determinar el nivel de integridad y razonamiento moral que tiene una persona; la prueba de inteligencia, evalúan la capacidad intelectual mediante el razonamiento verbal, lógico y numérico; y por último la prueba de cleaver, con este test se intenta saber cuál es la forma en que trabajan, cómo deberían ser supervisados(as) y los aspectos que los/las estimulan a trabajar.

Las personas que provengan de reclutamiento interno solo deberán realizarse la prueba de inteligencia y la prueba de clever, ya que son pruebas objetivas que permiten determinar si las personas son las adecuadas para ocupar el puesto de trabajo.

Las cotizaciones de las tres pruebas arrojaron los siguientes datos:

Empresa A Q.550.00

Empresa B Q.600.00

Debido a las políticas de privacidad de las empresas, no se publican sus nombres, sin embargo, a la empresa productora de muebles se le hará entrega de dichas cotizaciones.

Se aconseja a la empresa productora de muebles utilizar los servicios de la empresa A, no solo por presentar costos más bajos, también es una empresa de sólido prestigio, con más de 15 años de experiencia.

3.6.2.5 Recepción de papelería

La recepción de documentos se realizará en dos momentos. Primero, se recibirá papelería de las tres personas que obtuvieron los punteos más altos en las pruebas de conocimientos específicos. Esto con el objeto de comenzar el proceso de verificación de las referencias e integrar los expedientes. El segundo, cuando se seleccione a la persona que va a cubrir el puesto vacante, deberá completar la papelería.

Las personas que provengan de reclutamiento interno no deben proporcionar toda la documentación, sin embargo, existe alguna que si deberá entregar para verificar que es la persona apropiada para ocupar el puesto de trabajo.

Entre la papelería que debe proporcionar nuevamente se encuentra: copia de certificados y diplomas académicos, copia de colegiatura activa y copia de licencia de conducir. Las últimas dos, solo si el puesto lo requiere para su desarrollo.

La persona encargada de recibir y archivar la documentación será el/la técnico(a) de recursos humanos. En el formato 14 se proporciona la guía de la documentación requerida (para ambos momentos), en la cual se marca con una X si el documento fue entregado o aún no, así como la fecha en que se entregó.

Formato 14

**Guía de documentación requerida de los/las aspirantes
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES			
GUÍA DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA			
Nombre y Apellido del candidato(a)		Puesto al que aplica	
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA (PREVIO A LA SELECCIÓN FINAL)			
Documento	Marque con una X		Fecha de entrega
Copia de DPI	Entregado	No entregado	
Constancia de carencia de antecedentes penales	Entregado	No entregado	
Constancia de carencia de antecedentes policíacos	Entregado	No entregado	
Constancias laborales	Entregado	No entregado	
Copia de certificados y diplomas académicos	Entregado	No entregado	
3 cartas de recomendaciones laborales	Entregado	No entregado	
3 cartas de recomendaciones personales	Entregado	No entregado	
Tarjeta de salud y tarjeta de pulmones	Entregado	No entregado	
Copia de colegiatura activa	Entregado	No entregado	
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA (CANDIDATO(A) SELECCIONADO(A))			
Documento	Marque con una X		Fecha de entrega
Copia NIT	Entregado	No entregado	
Copia de Afiliación al IGSS	Entregado	No entregado	
Copia de Afiliación al IRTRA	Entregado	No entregado	
Copia de licencia de conducir	Entregado	No entregado	
Observaciones			

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.6.2.6 Verificación de referencias

La importancia de este paso, radica en que se debe comprobar que la información proporcionada por el/la aspirante, en la hoja de vida y en la solicitud de empleo es verídica.

La verificación de referencias se realizará únicamente de las personas que procedan de reclutamiento externo, debido que de los/las otros(as), ya se tiene información. El/la técnico(a) de recursos humanos será el/la encargo(a) de realizarlas y de trasladar la información recibida al gerente interesado(a).

a) Verificación de referencias laborales

Lo que se busca es conocer el desempeño de los/las aspirantes, en sus anteriores empleos. Antes de comenzar a indagar en cada persona, se recomienda verificar que los números telefónicos que proporcionaron sean reales; por ejemplo, se puede verificar en internet o en la guía telefónica, que el número de teléfono corresponde a la empresa.

Algunas empresas no proporcionan toda la información requerida de sus antiguos colaboradores(as), debido a medidas de confidencialidad; si esto ocurre, se debe colocar en el formulario.

La forma de evaluación será de 0 a 5 puntos, siendo 0 muy malo y 5 excelente. Al final se realizará un promedio, el resultado debe ser de 3.5 o mayor para continuar en el proceso, tomando también en cuenta, que la información de la referencia sea la misma que la solicitud de empleo.

A continuación se presenta el instrumento propuesto, de esta manera se podrá tener la información ordenada, y estandarizada para todos los/las candidatos(as).

Formato 15

**Guía de verificación de referencias laborales
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

1.Fecha	2.Nombres y Apellidos	3.Puesto al que aplica

DATOS GENERALES		
4.Empresa o institución	5.Teléfonos	6.Dirección
7.Puesto que ocupó	8.Nombre de jefe(a) inmediato	9.Tiempo laborado
10.Fecha de ingreso	11.Fecha de retiro	12.Salario inicial
13.Salario final	14.Motivo de retiro	15.Principales funciones que realizó

16.ASPECTOS PERSONALES DEL CANDIDATO(A)		
De 0 a 5 puntos como califica los siguientes aspectos de:		
No	Aspectos evaluados	Punteo
1	Puntualidad	
2	Presentación personal	
3	Relaciones humanas	
4	Muestra iniciativa y creatividad para desarrollar su trabajo	
5	Comportamiento	
6	Acepta las normas y disposiciones establecidas en la empresa o institución	
7	Manifiesta deseos de superación	
8	Las instrucciones verbales y/o escritas las cumple correctamente	
9	Viste adecuadamente el uniforme proporcionado por la empresa*	
	Total	

***No siempre aplica, por lo que se debe sacar de la calificación, en caso necesario.**

Formato 15.1

**Guía de verificación de referencias laborales
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

17. DESEMPEÑO LABORAL DEL CANDIDATO(A)		
De 0 a 5 puntos como califica los siguientes aspectos de:		
No	Aspectos evaluados	Punteo
10	Responsabilidad	
11	Trabajo en equipo	
12	Liderazgo (cómo es supervisando a los/las colaboradores(as))*	
13	Productividad	
14	Cumplimiento de obligaciones	
15	Calidad de trabajo (exactitud, presentación contenido, redacción)	
16	Utiliza adecuadamente el equipo de oficina que se le proporciona	
17	Es tenaz ante las dificultades	
18	Mostró poseer los conocimientos que requería el puesto de trabajo	
	Total	

*No siempre aplica, por lo que se debe sacar de la calificación, en caso necesario.

RESULTADO	
Total aspectos personales del candidato(a)	
Total aspectos de desempeño del candidato(a)	
Total	
Promedio (total / número de aspectos evaluados)=	

IMPRESIÓN QUE LE DEJÓ EL CANDIDATO(A)
18. ¿Lo/la contrataría nuevamente?
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?

19. Nombre y puesto de quién brindó la información

Continúa en el proceso <input type="checkbox"/>	Descartar <input type="checkbox"/>
---	------------------------------------

Formato 15.2

Guía de verificación de referencias laborales Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE LA GUÍA DE REFERENCIAS LABORALES

Casilla	Instrucciones
1	Anote la fecha en que está realizando la verificación de la referencia
2	Anote los nombres y apellidos del candidato(a) al cual está evaluando
3	Anote el nombre del puesto al que está aplicando el/la candidata(a)
4	Anote el nombre de la empresa o institución en la que laboró el candidato(a)
5	Anote el teléfono(s) de la empresa o institución en la que laboró el candidato(a)
6	Anote la dirección de la empresa o institución en la que laboró el candidato(a)
7	Anote el puesto(s) que ocupó el candidato(a)
8	Anote el nombre del jefe(a) inmediato(a) del candidato(a)
9	Anote el tiempo que laboró en la empresa o institución el candidato(a)
10	Anote la fecha de ingreso del candidato (a) a la empresa o institución
11	Anote la fecha de retiro del candidato (a) de la empresa o institución
12	Anote el salario inicial del candidato(a)
13	Anote el salario final del candidato(a)
14	Anote el motivo por el cual el candidato(a) se retiró de la empresa o institución
15	Anote las principales funciones que realizó el candidato(a) en su antiguo puesto de trabajo
16	Anote el punteo de 0 a 5 que da el/la entrevistado(a), sobre cada aspecto personal del candidato(a)
17	Anote el punteo de 0 a 5 que da el entrevistado, sobre cada aspecto del desempeño laboral del candidato(a)
18	Marque con una X si el/la entrevistado(a) contrataría nuevamente al candidato(a), o no. Deje indicado el por qué de la respuesta
19	Anote el nombre y el puesto del entrevistado(a)

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

b) Verificación de referencias personales

Estas referencias no son del todo objetivas, sin embargo, permiten comprobar si la información que el/la solicitante proporcionó en la solicitud de empleo es verídica. Por lo que la evaluación consiste en comparar las respuestas de los/las referidos(as) con las indicadas por el/la candidato(a) en la solicitud de empleo.

Seguidamente se presenta la propuesta de la guía para verificar las referencias personales. La cual consta de tres bloques: el primero, contiene la fecha en que se realiza la verificación, el nombre del candidato(a) y el puesto al que está aplicando; el segundo, lo constituye la información de la persona que brinda la información (nombre, el lugar donde labora, el puesto que ocupa, número de teléfono, el tiempo que lleva de conocer al solicitante y el tipo de parentesco que los/las une); el tercero, engloba las preguntas sobre el/la candidato(a).

Formato 16

Guía de verificación de referencias personales
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

DATOS DEL CANDIDATO(A)		
Fecha	Nombres y Apellidos	Puesto al que aplica

DATOS DEL REFERIDO(A)			
Nombre y Apellidos	Lugar dónde labora	Puesto que ocupa	Teléfono
¿Hace cuánto tiempo le conoce?		Tiene algún parentesco	

ASPECTOS PERSONALES DEL CANDIDATO(A)
¿Qué tipo de valores morales considera que destacan?
¿Conoce a su familia? ¿quiénes integran su núcleo familiar?
¿Padece algún impedimento físico o enfermedad? ¿cuál?
¿Cómo califica su comportamiento?
¿Participa o participó en una asociación política?
¿Ha tenido problemas con la ley? ¿por qué?
¿Está estudiando actualmente? ¿qué estudia?
¿Tiene algún tipo de vicio o adicción? (fumar, beber)
¿Esta laborando actualmente?
¿Lo/la recomendaría para ser contratado(a)?

Continúa en el proceso

Descartar

3.6.2.7 Entrevista final

La entrevista final o de selección, permite que el/la gerente interesado(a) conozca a los/las tres candidatos(as) que han llegado a la fase final, toda vez, los resultados de las pruebas psicométricas y la verificación de las referencias sean satisfactorias. Este paso, permite que el/la gerente determine quién de los entrevistados(as), es la persona apropiada para ocupar la plaza vacante.

En esta etapa, el/la gerente debe tener los resultados que han obtenido en las fases anteriores, los/las aspirantes finalistas, así también la hoja de vida y la solicitud de empleo. Tener toda esta información le permitirá indagar, sobre aspectos que no estén muy claros o que le produzcan cierta curiosidad.

Como en la entrevista inicial, toda la atención debe ser hacia el/la entrevistado(a), evitando distracciones y creando un ambiente confianza. El/la entrevistador(a) debe presentarse, dar a conocer su cargo y explicar el objetivo de la entrevista (ver anexo 2).

Así también, el contenido de la entrevista es similar a la anterior. Consta de tres fases: la primera, se dan a conocer los detalles del puesto de trabajo y de la empresa; en el segundo, comienza propiamente la entrevista; y el tercero, el entrevistador(a) evalúa al entrevistado(a). La calificación sigue el mismo patrón de la entrevista inicial.

Seguidamente se ejemplifica una entrevista final o de selección. Las preguntas que tienen un asterisco (*), son preguntas que no aplican a todos los puestos, por tanto, es necesario evaluar que tipo de interrogantes se ajustan a cada puesto de trabajo.

Formato 17
Entrevista final
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

ENTREVISTA FINAL

Fecha	Nombre del candidato(a)	Puesto al que aplica

PRIMERA FASE

Comience con un saludo, establezca una charla informal y luego explique en qué consiste el puesto vacante, detalle las funciones, las actividades y las responsabilidades. Así también explique a qué se dedica la empresa y cómo funciona.

SEGUNDA FASE

CONOCIÉNDOLO(A) MÁS

¿Por qué le interesa laborar en nuestra empresa?

¿Cuáles son sus debilidades como trabajador(a)?

¿Por qué considera que lo/la deberíamos de contratar?

¿Qué es lo que busca en una empresa para laborar?

¿Cómo describe su personalidad?

¿Qué tipo de personas lo/la sacan de quicio?

Si debe tomar una decisión inmediata, ¿es reflexivo o impulsivo?*

¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?

NIVEL ACADÉMICO

¿Estudia actualmente o tiene planeado estudiar? ¿qué estudia? ¿qué horarios?
¿por qué eligió estudiar eso?

¿Cuáles fueron o han sido sus principales logros? ¿cómo los obtuvo?

¿Qué materias le gustan o gustaron más? ¿qué materias no le gustan o no le gustaron? ¿por qué?

¿Volvería a estudiar lo mismo? ¿por qué?

Formato 17.1
Entrevista final
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

¿Tuvo o tiene algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante? ¿cuál?
¿Qué tipo de seminarios, capacitaciones, congresos ha recibido?
HABILIDADES Y DESTREZAS
¿Habla otros idiomas?*
¿Cuáles programas de computación puede manejar?*
¿Qué equipo de oficina puede manejar?*
¿Qué tipo de maquinaria puede manejar?*
¿Ha tenido personal a su cargo? ¿cuántas personas? ¿qué desafíos enfrentó y cómo los resolvió?*
¿Cómo es su estilo de liderazgo? *
Mencione las claves importantes para el trabajo en equipo
¿Cómo ha sido su relación laboral con sus anteriores compañeros(as) de equipo?
¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿por qué?
¿Qué hace para integrarse a un nuevo grupo?
EXPERIENCIA LABORAL
¿Está laborando actualmente?
a.) Si. ¿Por qué está aplicando a este puesto?
b.) No. ¿Por qué está desempleado? ¿qué ha hecho mientras está sin trabajo?
¿Cuál ha sido su último cargo desempeñado? ¿cuáles eran sus funciones? ¿qué problemas enfrentó y cómo los resolvió?
¿Cómo consiguió su último puesto?
¿Qué méritos laborales ha obtenido?
¿Qué experiencias positivas y negativas ha tenido en sus anteriores trabajos?
<p>Cierre la entrevista agradeciendo el tiempo proporcionado e indicando que se le llamará vía telefónica para informar si continua en el proceso de selección.</p>

Formato 17.2

Entrevista final

**Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

TERCERA FASE			
Marque con una X la calificación que le da			
Aspectos Generales	2pts	1pt	0
	Excelente	Bueno	Malo
Presentación personal (aseo y vestuario)			
Puntualidad			
Sociabilidad			
Actitud			
Seguridad para expresarse			
Lenguaje corporal			
Manejo de términos específicos de su área de trabajo			
Posee el nivel académico requerido			
Posee las habilidades requeridas			
Posee la experiencia requerida			
Posee los conocimientos requeridos			
Interés en el puesto			
Total puntos			
Observaciones			
Toma de decisión			
Continúa en el proceso	<input type="checkbox"/>	Archivar en banco de datos	<input type="checkbox"/>
Apto para otro cargo	<input type="checkbox"/>	Descartar	<input type="checkbox"/>
¿Cuál? _____		¿Por qué? _____	
Firma Gerente Departamento _____			

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.6.2.8 Examen médico

De acuerdo al artículo 63, inciso f, del Código de Trabajo: es obligación de los trabajadores “someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo”. (3:33)

Con base a este artículo, la empresa solicitará la tarjeta de salud y la tarjeta de pulmones a las personas que realizarán las pruebas psicométricas. Las dos tarjetas las deben presentar en la empresa junto con los demás documentos que se le soliciten. (ver formato 14)

Es importante mencionar, que si la persona sufre algún tipo de enfermedad; pero esta no lo/la imposibilita para desempeñar el puesto de trabajo, no es contagiosa y la naturaleza del puesto no le intensifica el padecimiento, puede seguir en el proceso de selección.

3.6.2.9 Análisis y toma de decisión

El último paso del proceso de selección es tomar la decisión de a quién contratar, la decisión la toma el/la gerente interesado(a). Para que sea una decisión objetiva y fácil, se propone utilizar una matriz, la cual consiste en establecer los aspectos a evaluar, la ponderación de cada aspecto de acuerdo a la importancia, los instrumentos y criterios base para la dicha evaluación.

Los elementos a evaluar, así como la ponderación varían con respecto al puesto de trabajo, por tanto, se debe hacer un análisis previo de qué es lo más importante para cada puesto.

En el formato 18 se ejemplifica como realizar una matriz.

Formato 18

Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES				
MATRIZ DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIÓN PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL				
1.Fecha	2.Puesto al que aplican	3.Candidato(a) -1-		
4.Aspecto evaluado	5.Instrumento utilizado	6.Puntaje	7.Criterio mínimo aceptado	8.Ponderación total
Nivel académico	Constancias de estudios	15%	Carrera solicitada=15% Otra carrera= 10%	
Experiencia laboral	Constancias laborales, verificación referencias laborales*	20%	Compatibilidad de funciones pasada con la experiencia que requiere el puesto vacante= 1% a 10% ¿Cuánto la pondera?	
			Referencias laborales, continúa en el proceso con 3.5pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	
Entrevista inicial	Formato entrevista inicial	10%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	
Prueba de conocimientos específicos	Formato prueba de conocimientos específicos	20%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 20% Nota obtenida --- X	
Pruebas psicométricas	Informes de resultados	20%	Prueba de honestidad Normal = 7% Menos = 0	
			Prueba de Cleaver Normal = 7% Menos = 0	
			Prueba de inteligencia Normal = 6% Menos = 0	
Entrevista de selección	Formato entrevista de selección	15%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 15% Nota obtenida --- X	
9.TOTAL				

***Como son 3 referencias laborales, en cada verificación hubo 3 diferentes punteos, por lo que se deben promediar para solo trabajar con un puntaje total.**

Formato 18.1

Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

1.Fecha	2.Puesto al que aplican	3.Candidato(a) -2-

4.Aspecto evaluado	5.Instrumento utilizado	6.Puntaje	7.Criterio mínimo aceptado	8.Ponderación total
Nivel académico	Constancias de estudios	15%	Carrera solicitada=15% Otra carrera= 10%	
Experiencia laboral	Constancias laborales, verificación referencias laborales*	20%	Compatibilidad de funciones pasada con la experiencia que requiere el puesto vacante= 1% a 10% ¿Cuánto la pondera?	
			Referencias laborales, continúa en el proceso con 3.5pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	
Entrevista inicial	Formato entrevista inicial	10%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	
Prueba de conocimientos específicos	Formato prueba de conocimientos específicos	20%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 20% Nota obtenida --- X	
Pruebas psicométricas	Informes de resultados	20%	Prueba de honestidad Normal = 7% Menos = 0	
			Prueba de Cleaver Normal = 7% Menos = 0	
			Prueba de inteligencia Normal = 6% Menos = 0	
Entrevista de selección	Formato entrevista de selección	15%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 15% Nota obtenida --- X	
9.TOTAL				

*Como son 3 referencias laborales, en cada verificación hubo 3 diferentes punteos, por lo que se deben promediar para solo trabajar con un punteo total.

Formato 18.2

Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

1.Fecha	2.Puesto al que aplican	3.Candidato(a) -3-

4.Aspecto evaluado	5.Instrumento utilizado	6.Puntaje	7.Criterio mínimo aceptado	8.Ponderación total
Nivel académico	Constancias de estudios	15%	Carrera solicitada=15% Otra carrera= 10%	
Experiencia laboral	Constancias laborales, verificación referencias laborales*	20%	Compatibilidad de funciones pasada con la experiencia que requiere el puesto vacante= 1% a 10% ¿Cuánto la pondera?	
			Referencias laborales, continúa en el proceso con 3.5pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	
Entrevista inicial	Formato entrevista inicial	10%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	
Prueba de conocimientos específicos	Formato prueba de conocimientos específicos	20%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 20% Nota obtenida --- X	
Pruebas psicométricas	Informes de resultados	20%	Prueba de honestidad Normal = 7% Menos = 0	
			Prueba de Cleaver Normal = 7% Menos = 0	
			Prueba de inteligencia Normal = 6% Menos = 0	
Entrevista de selección	Formato entrevista de selección	15%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 15% Nota obtenida --- X	
9.TOTAL				

*Como son 3 referencias laborales, en cada verificación hubo 3 diferentes punteos, por lo que se deben promediar para solo trabajar con un puntaje total.

Formato 18.3

Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

10.CUADRO DE RESUMEN DE RESULTADOS			
Aspecto evaluado	Candidatos(as)		
	1. Aspirante 1	2.Aspirante 2	3.Aspirante 3
Nivel académico			
Experiencia laboral			
Entrevista inicial			
Prueba de conocimientos específicos			
Pruebas psicométricas			
Entrevista de selección			
TOTAL			

Candidato(a) seleccionado(a): _____

Nombre y firma Gerente de Departamento

Formato 18.4

**Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

**EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES
INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE MATRIZ DE ANÁLISIS Y TOMA DE
DECISIÓN PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Casilla	Instrucciones
1	Anote la fecha en que está realizando la selección final
2	Anote el nombre del puesto al que está aplicando el/la candidato(a)
3	Anote los nombres y apellidos del primer candidato(a) al cual analizará
4	Anote los aspectos a evaluar
5	Anote con cuál instrumento los va a evaluar
6	Anote la puntuación de cada aspecto a evaluar, debe sumar 100pts.
7	Anote los criterios que se utilizarán para evaluar cada aspecto
8	Anote la ponderación total del aspecto
9	Sume la ponderación total de cada aspecto
10	Anote los resultados totales obtenidos en cada aspecto de cada candidato(a) y por último súmelos

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

La decisión final se basa en la persona que obtenga el mayor puntaje, si en algún caso existiese empate entre una persona que proviene del reclutamiento interno y otra que proviene del reclutamiento externo, se le debe dar prioridad al actual empleado(a) de la empresa; esto es lo que establecen las políticas de la organización. Si el empate fuese entre dos personas que proceden del reclutamiento externo el desempate será en:

- Primera instancia = experiencia laboral
- Segunda instancia = prueba de conocimientos específicos
- Tercera instancia = pruebas psicométricas

El/la que obtenga mayor ponderación en el aspecto de desempate, será el/la seleccionado(a).

Tanto el examen médico, como la verificación de referencias personales, no se toman en cuenta en la matriz de análisis y toma de decisión, ya que son aspectos que al salir negativos, las personas no podrán continuar en los procesos de selección.

Otros autores(as) ponderan la entrega de la documentación completa, sin embargo, este es un requisito obligatorio en la empresa, que al no cumplirse en la fecha indicada, se tendrá que prescindir del candidato(a).

Luego de seleccionar al aspirante, se debe contactar con el/ella, para informarle la decisión final, citarlo(a) para la firma de contrato (ver anexo 1) y que presente la documentación restante. (ver formato 14)

Así mismo se aconseja llamar a los/las no seleccionados(as) para informar la decisión final y agradecer el tiempo proporcionado, así también indicar que estarán registrados(as) en el banco de datos para próximos procesos de admisión.

3.7 Inducción de personal

Para que los anteriores procesos tengan los resultados deseados, es importante realizar una correcta inducción. No obstante, no solo se debe realizar una orientación al puesto de trabajo, se debe realizar en sus tres niveles, y con los instrumentos apropiados. Esto facilitará que los/las nuevos(as) colaboradores(as) reduzcan su ansiedad por iniciar en un trabajo desconocido y se adapten a la organización y a su puesto lo antes posible.

Seguidamente se presenta la propuesta del proceso de inducción, con los lineamientos, procedimientos e instrumentos necesarios para su eficiente implementación.

3.7.1 Políticas de inducción

El proceso de inducción se realizará a través de un programa formal, a toda nueva persona que ingrese a laborar a la empresa productora de muebles.

- a)** Las personas que podrán ser sometidos(as) al proceso de inducción son los/las que aprobaron satisfactoriamente el proceso de selección.

- b)** Todos los/las nuevos(as) colaboradores(as) deben recibir la inducción a la organización, al departamento y al puesto de trabajo. Solo los/las actuales colaboradores(as) que sean transferidos(as) o promovidos(as), se les omitirá la inducción a la organización y al departamento en caso permanezcan en el mismo.

- c)** El desarrollo del programa de inducción, estará a cargo del gerente que recibe a la nueva persona y el/la técnico(a) de recursos humanos.

- a)** El programa de inducción no debe admitir, en ningún caso, conceptos o acciones discriminatorios de sexo, raza, edad, ideología política o

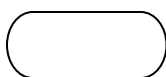
religiosa, estado civil, orientación sexual o cualquier otra condición personal, física o social.

- d) Una vez finalizado el proceso de inducción, el/la recién llegado(a) deberá tener en su poder el manual de bienvenida, el descriptor de su puesto de trabajo, el reglamento interno, el manual de seguridad e higiene ocupacional, y el manual de procedimientos, si este último existiese en la empresa.
- e) La inducción impartida, debe ser evaluada al finalizar el proceso. Con el fin de proporcionar retroalimentación y de ser necesario, hacer correcciones.
- f) Con el propósito de desarrollar un eficiente proceso de inducción, se recomienda tener cuidado con los siguientes aspectos:
 - Evitar comentarios prejuiciosos sobre los demás compañeros(as) de equipo.
 - Evitar agobiar al nuevo(a) miembro con excesiva información.
 - El proceso de inducción debe ser un proceso gradual, se debe evitar apresurar las actividades.
 - Si los procedimientos para determinado trabajo son complejos y largos, se le debe entregar por escrito dichas instrucciones.
 - No se le debe poner a realizar un trabajo para el que no está preparado(a).

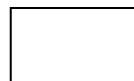
3.7.2 Proceso de inducción

Seguidamente se presentan las actividades y los/las responsables del proceso.

Simbología utilizada



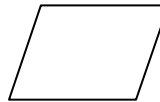
Inicio o fin: indica el inicio o terminación del proceso



Operación: representa la realización de una actividad



Documento: representa la utilización de formularios, folletos, etc.



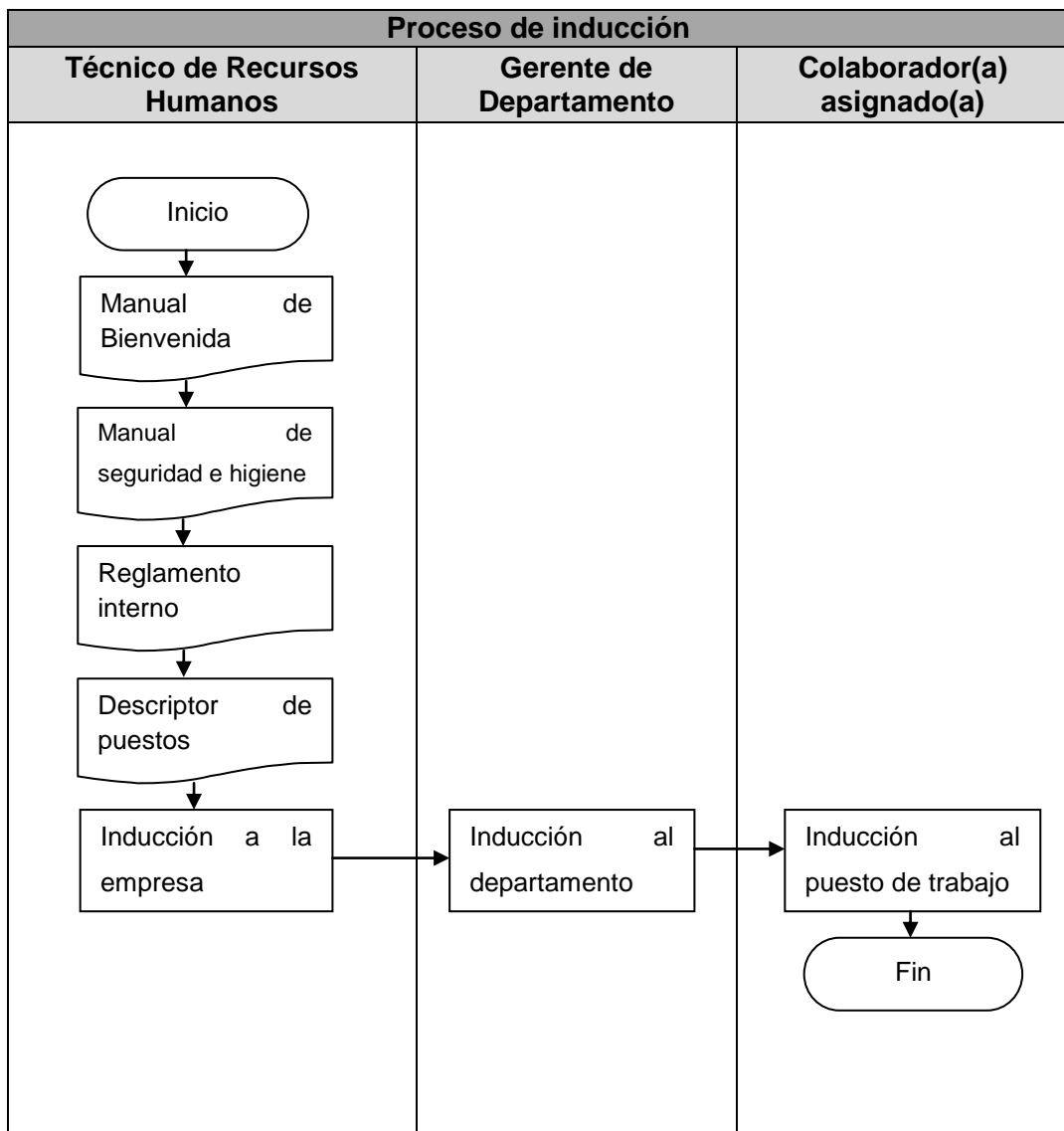
Revisión: representa cuando se examina o comprueba algo dentro del proceso

Esquema 10

Diagrama del proceso de inducción propuesto

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.7.2.1 Bienvenida y documentación

La primera fase del proceso de inducción consiste en crear un ambiente propicio para la llegada del nuevo(a) integrante. Antes de todo, el/la gerente de departamento comunicará al(a) técnico(a) de recursos humanos, la fecha y hora en que debe citar a la persona seleccionada. Luego se le debe informar al gerente general la decisión final y si es posible, que esté presente en la llegada del nuevo(a) integrante, para darle la bienvenida y felicitarlo(a) por haber sido elegido(a). Así también, se les debe anunciar a los compañeros(as) de equipo, la llegada de un nuevo(a) compañero(a).

Antes que el/la recién llegado(a) se presente a la empresa, se debe revisar que los manuales que se van a proporcionar estén actualizados. Así mismo, es importante que el lugar de trabajo que va a ocupar este listo a su llegada.

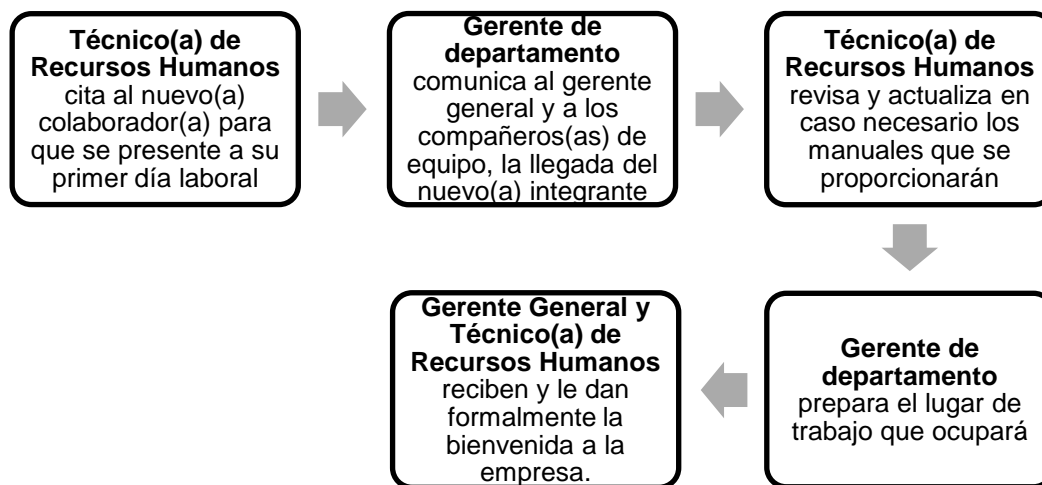
A continuación se resumen en un esquema, la primera fase del proceso de inducción.

Esquema 11

Responsables y actividades de la primera fase del proceso de inducción

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.7.2.2 Inducción a la empresa

Luego de recibir y darle la bienvenida al nuevo(a) integrante, el/la técnico(a) de recursos humanos deberá dar una orientación sobre la empresa, utilizando de base el Manual de Bienvenida. (ver anexo 3)

Aunque se le proporcione un Manual de Bienvenida a cada nuevo(a) colaborador(a), es importante que el/la técnico(a) de recursos humanos de una explicación verbal de los aspectos importantes de la empresa, esto permitirá que el nuevo personal inicie su proceso de integración, es decir, que conozca y asimile la cultura organizacional.

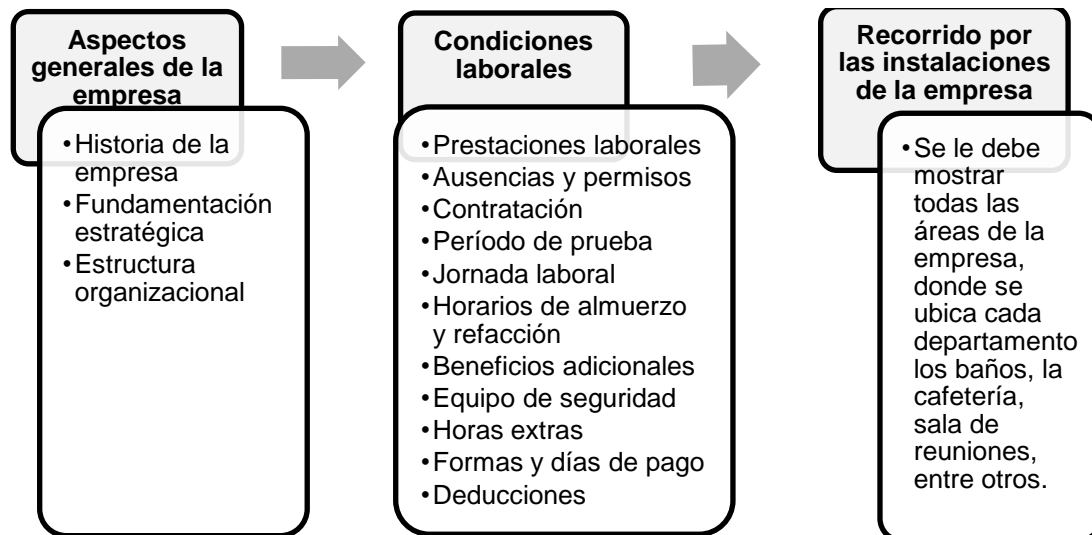
Seguidamente se presenta un esquema sobre los temas y actividades que se deben desarrollar para llevar a cabo el proceso de inducción a la empresa.

Esquema 12

Temas y actividades de la segunda fase del proceso de inducción

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.7.2.3 Inducción al departamento

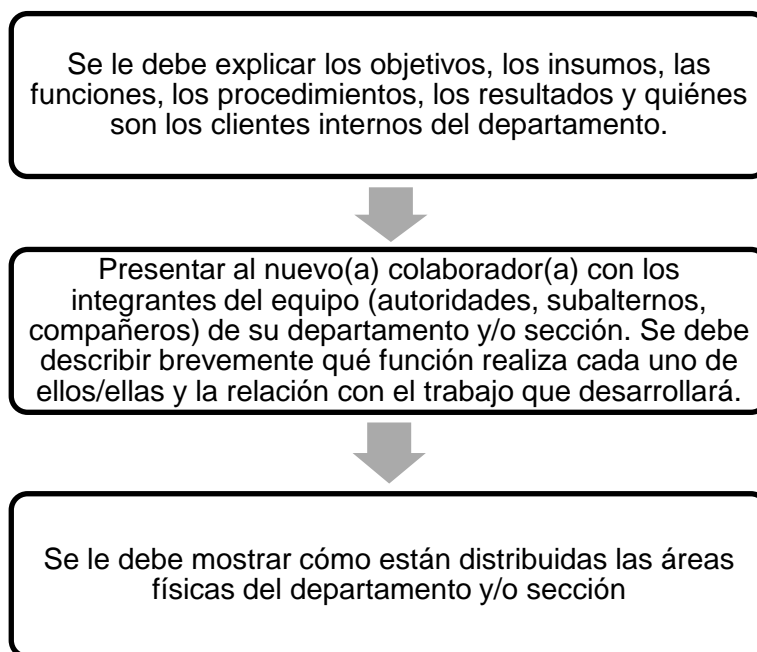
Luego de dar a conocer las generalidades de la empresa, el/la gerente de departamento deberá dar a conocer los aspectos relevantes del departamento en el cual se encuentra ubicado el puesto de trabajo del nuevo(a) integrante.

En el siguiente esquema se presentan las actividades que constituyen la tercera fase del proceso de inducción.

Esquema 13

Temas y actividades de la tercera fase del proceso de inducción

**Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**



Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.7.2.4 Inducción al puesto de trabajo

El/la gerente interesado(a) asignará a un tutor(a) que conozca al 100% las funciones y procedimientos del puesto de trabajo. Por lo que en esta fase del proceso, el responsable de orientar al nuevo(a) integrante será dicho tutor(a).

Esta fase consiste en explicar todo lo relacionado con el trabajo que desempeñará el/la inducido(a). Se debe dar a conocer detalle a detalle el cómo, cuándo, dónde, por qué, quién y para qué se realiza cada función; junto con esa explicación se debe proporcionar el descriptor de puestos.

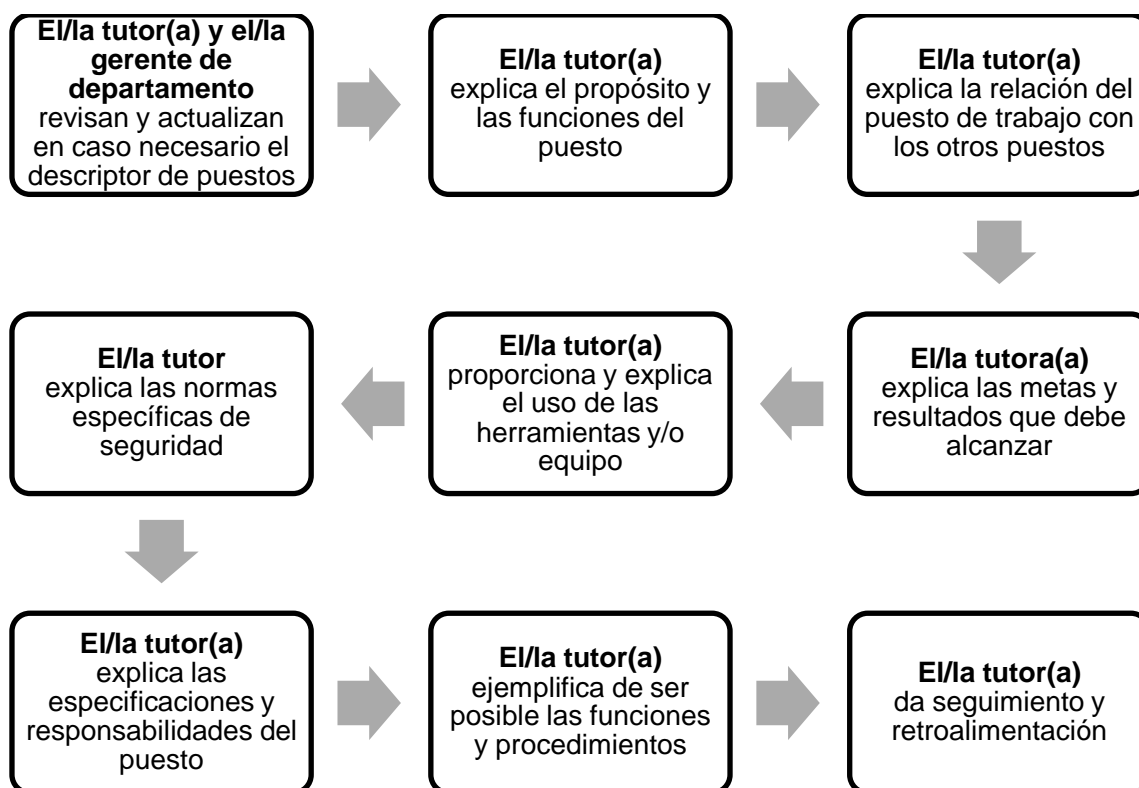
A continuación se describen las tareas y actividades que se deben realizar en esta fase del proceso.

Esquema 14

Temas y actividades de la cuarta fase del proceso de inducción

Año 2016, Empresa productora de muebles,

Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia, marzo 2016

Las primeras instrucciones se deben realizar junto al inducido, luego solo se le debe dar apoyo, seguimiento y retroalimentación. De este modo la persona aprenderá a desempeñar correctamente las funciones del puesto de trabajo. Es importante mencionar que toda explicación tendrá que estar basada en el descriptor de puestos y en el manual de procedimientos si lo poseen.

Brindar una correcta orientación sobre el puesto de trabajo, con un tiempo prudencial, permitirá que el/la inducido logre conocer como ejecutar correctamente las funciones y principalmente desarrollar sus habilidades.

3.7.2.5 Evaluación de la inducción

Es importante que al finalizar la inducción se determine si el proceso fue ejecutado de forma correcta y se han alcanzado los objetivos; lo cual ayuda a realizar las mejoras necesarias. Se aconseja pasar la evaluación una semana después de la orientación, para obtener respuestas certeras.

En el formato 19 se muestra una propuesta de evaluación del proceso de inducción, el cual se divide en dos fases: la primera, se compone por una serie de preguntas a las que deben responder marcando con una X si les pareció satisfactorio determinado aspecto del proceso, esto evalúa como fue impartida la orientación. La segunda, se constituye por una serie de preguntas abiertas; lo que permite determinar si la orientación recibida fue comprendida.

Para determinar que el proceso de inducción fue ejecutado de modo eficiente se debe obtener una nota mayor a 80% en cada fase. Esto se calcula con una regla de tres, se multiplica la cantidad de respuestas correctas o satisfactorias por cien y el resultado se divide entre la cantidad de preguntas realizadas.

Formato 19

Evaluación del proceso de inducción Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Fecha	Nombres y Apellidos	Puesto que ocupa	Departamento y/o sección

PRIMERA FASE

OBJETIVO: conocer su opinión sobre el proceso de inducción que recibió.

INSTRUCCIONES: marque con una X si considera cada aspecto satisfactorio o insatisfactorio

¿Se le recibió con prontitud en su primer día laboral?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Se le brindó una cordial bienvenida?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Se le proporcionó el Manual de Bienvenida?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Se le proporcionó el Descriptor de Puestos?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Se le proporcionó el Reglamento Interno?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Se le proporcionó el Manual de Seguridad e Higiene Ocupacional?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Se le proporcionó el Manual de Procedimientos?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le explicaron la historia de la empresa?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le explicaron la fundamentación estratégica?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le explicaron la estructura organizacional?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le explicaron cuáles eran sus prestaciones laborales?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le explicaron sobre el período de prueba?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Lo/la presentaron con sus compañeros(as) del departamento?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le explicaron cuáles eran los resultados esperados en su departamento?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le dieron un recorrido por la empresa?	Satisfactorio	Insatisfactorio

Formato 19.1

**Evaluación del proceso de inducción
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

¿Le explicaron cuál era el propósito de su puesto de trabajo?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le explicaron cuáles eran las funciones de su puesto de trabajo?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le explicaron cómo su trabajo contribuye a los objetivos organizacionales?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le ejemplificaron cómo realizar sus funciones y procedimientos?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Tuvo el apoyo necesario para desempeñar sus labores?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Recibió retroalimentación sobre su trabajo?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Considera que le proporcionaron todos los recursos necesarios para desempeñar eficientemente su trabajo?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Sus dudas le fueron resueltas?	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Considera que el tiempo que duró la orientación fue el apropiado?	Satisfactorio	Insatisfactorio
Considera que se debe mejorar en algo el proceso de inducción, indique en qué		
De los manuales que le proporcionaron, alguno estaba desactualizado, indique cuál		
SEGUNDA FASE		
OBJETIVO: determinar si la información proporcionada en su proceso de inducción fue comprendida.		
INSTRUCCIONES: lea y analice bien las preguntas antes de responder.		
¿Cuál es la misión de la empresa?		
¿Cuál es la visión de la empresa?		
Mencione 2 valores que se practican en la empresa		

Formato 19.2

Evaluación del proceso de inducción Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

¿Cuáles son las áreas que conforman la empresa?			
Mencione algunos productos que la empresa produce			
Mencione las principales funciones que se realizan en su departamento			
¿Cuáles son las principales funciones de su puesto de trabajo?			
¿Cómo el desempeño de su trabajo colabora con los objetivos organizacionales?			
Mencione 2 responsabilidades de su puesto de trabajo			
Mencione 2 procedimientos claves de su puesto de trabajo			
Mencione 2 actividades calificadas de su puesto de trabajo			
Puntuación final			
Primera fase	Respuestas satisfactorias	Respuestas insatisfactorias	24 --- 100% Satisfactorias --- X
Segunda fase	Respuestas correctas	Respuestas incorrectas	11 --- 100% Correctas --- X

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.8 Plan de acción de la propuesta

A continuación se presenta el plan de acción para llevar a cabo los procesos de admisión e inducción de personas, con base en la propuesta planteada. Como se mencionó en el Capítulo I, este instrumento ayuda a establecer los lineamientos que se deben cumplir durante el desarrollo de cada proceso.

Dentro de este instrumento, se incluyen todas las actividades que se deben llevar a cabo, las metas de cada actividad, los/las responsables de realizarlo, el tiempo estimado y los costos aproximados.

En el cuadro 14, se puede observar que el costo total aproximado del plan de acción es de Q.11,071.81; esto se debe a que se incluyen actividades como: la capacitación de la propuesta, la contratación del(a) técnico(a) de recursos humanos, la elaboración y actualización de los descriptores de puestos, el cual consume mucho tiempo de trabajo por parte del(a) técnico(a) de recursos humanos; los costos por publicar las convocatorias por medio de periódicos y las pruebas psicométricas, que como se mostró anteriormente tienen un costo elevado. No obstante, las demás actividades no incurren en costos elevados por lo que es factible para la empresa ejecutar la propuesta.

Para efectos de cálculos, se tomó el costo de la contratación del(a) técnico(a) de recursos humanos con base a las fuentes externas de reclutamiento: anuncios por periódicos y contacto con centros de educación superior (ver cuadro 17), sin embargo, al utilizarse reclutamiento externo con referencia de actuales empleados(as), banco de datos y anuncios por internet (ver cuadro 16), el costo disminuiría; siendo el costo total del plan de acción Q.8, 989.56. Así mismo, si se utiliza reclutamiento interno (ver cuadro15), el costo total sería de Q. 7, 759.57. Esto quiere decir, que hay posibilidades de reducir los costos, todo depende de las fuentes de reclutamiento que la empresa decida aplicar.

Cuadro 14

Plan de acción de la propuesta Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Objetivo del plan: establecer las actividades necesarias para llevar a cabo el 100% de la propuesta del proceso de admisión e inducción de personal, a corto y mediano plazo.				
Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado	Costos
Capacitación sobre los procesos de admisión e inducción	Actualizar en un 100% al personal interesado en los procesos, instrumentos y lineamientos técnicos propuestos; durante un día	Estudiante consultora	02-12-2016 al 02-12-2016	Q.425.52
Creación del puesto de Técnico de Recursos Humanos	Contar con una persona que se dedique 100% a la ejecución de los procesos de la gestión del talento humano, a partir de diciembre 2016	Gerente General	05-12-2016 al 23-12-2016	Q.4,644.07
Elaboración y actualización de los descriptores de puestos	Definir al 100% las características requeridas de los perfiles de puestos; durante una semana	Técnico(a) de Recursos Humanos	02-01-2017 al 06-01-2017	Q.1,063.80
Elaboración del banco de datos	Disponer de un archivo con el 100% de la información necesaria de posibles aspirantes; a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	06-01-2017 al 11-01-2017	Q.118.20
Proceso de reclutamiento				
Planeación de RRHH	Definir en un 95% las necesidades de personal; cada trimestre del año 2017	Gerente de departamento	03-01-2017 al 05-01-2017	Q.141.84
Elaboración de la requisición de personal	Dar a conocer el 100% de la información de un puesto vacante; a partir de enero 2017	Gerente de departamento	11-01-2017 al 11-01-2017	Q.17.73
Autorización de la requisición de personal	Establecer en un 100% la necesidad de personal en la empresa; a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	12-01-2017 al 12-01-2017	Q.7.39
Análisis del descriptor y perfil de puestos	Determinar si el 100% de las características del perfil de puestos son las necesarias o se deben actualizar; a partir de enero 2017	Gerente de departamento	16-01-2017 al 16-01-2017	Q.35.46
Preparar y realizar convocatoria interna y/o externa	Establecer el 100% de las fuentes y técnicas de reclutamiento, con base en las características del personal necesario, a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	17-01-2017 al 24-01-2017	Q.2,151.60

Cuadro 14.1

Plan de acción de la propuesta Año 2016, Empresa productora de muebles, Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Actividad	Meta	Responsable	Tiempo estimado	Costos
Proceso de selección				
Análisis de solicitudes de empleo y de hojas de vida	Evaluar y comparar el 100% de las solicitudes de empleo y hojas de vida, con el perfil de puestos; a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	25-01-2017 al 26-01-2017	Q.29.55
Preselección de candidatos(as)	Entrevistar al 100% de los/las aspirantes y preseleccionar a los que mejor se ajusten al puesto; a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	27-01-2016 al 27-01-2016	Q. 29.55
Entrevista inicial de selección	Entrevistar al 100% de los/las aspirantes y determinar si son compatibles con la filosofía empresarial; a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	30-01-2016 al 30-01-2016	Q.97.52
Aplicación de la prueba de conocimientos específicos	Evaluar al 100% de los/las aspirantes y determinar si poseen los conocimientos sobre el área de trabajo, a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	01-02-2016 al 01-02-2016	Q.29.55
Aplicación de pruebas psicométricas	Evaluar al 100% de los/las solicitantes y conocer sus aspectos psicológicos; a partir de enero 2017	Empresa subcontratada	03-02-2016 al 07-02-2016	Q.1,650
Recepción de papelería	Integrar la papelería del 100% de los/las aspirantes, a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	03-02-2016 al 03-02-2016	Q.4.73
Verificación de referencias laborales y personales	Evaluar al 100% de los aspirantes para así comprobar que su información proporcionada es verídica, a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	07-02-2016 al 08-02-2016	Q.44.33
Entrevista final	Entrevistar al 100% de los/las aspirantes y determinar si son compatibles con el perfil de puestos; a partir de enero 2017	Gerente de departamento	10-02-2016 al 10-02-2016	Q.70.92
Análisis y toma de decisión	Tomar el 100% de las decisiones con base en los resultados de cada aspirante, a partir de enero 2017.	Gerente de departamento	10-02-2016 al 10-02-2016	Q.53.19
Actualizar el banco de datos con aspirantes no elegidos	Disponer de una base de datos 100% actualizada para futuros reclutamientos, a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	13-02-2016 al 13-02-2016	Q.59.10

Cuadro 14.2
Plan de acción de la propuesta
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Actividad	Meta	Responsables	Tiempo estimado	Costos
Proceso de inducción				
Preparar y actualizar, en caso necesario, los manuales que se brindarán	Entregar el 100% de los instrumentos necesarios, de forma actualizada; para facilitar la adaptación del nuevo(a) colaborador(a); a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	14-02-2016 al 14-02-2016	Q.14.78
Bienvenida al nuevo(a) miembro	Crear un ambiente propicio para la llegada del 100% de los/las nuevos(as) integrantes, a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	15-02-2016 al 15-02-2016	Q.4.73
Inducción a la empresa	Dar a conocer, al 100% de los/las nuevos(as) integrantes, las generalidades de la empresa para crear identificación con la misma; a partir de enero 2017	Técnico(a) de Recursos Humanos	15-02-2016 al 15-02-2016	Q.44.33
Inducción al departamento	Dar a conocer, al 100% de los/las nuevos(as) integrantes, como el departamento ayuda a cumplir los objetivos de la empresa; a partir de enero 2017	Gerente de departamento	15-02-2016 al 15-02-2016	Q.35.46
Inducción al puesto de trabajo	Dar a conocer, al 100% de los/las nuevos(as) integrantes, las especificaciones del puesto y como desde allí colabora con los objetivos organizacionales; a partir de enero 2017	Tutor(a)	15-02-2016 al 17-02-2016	Q.283.68
Evaluación del proceso de admisión e inducción	Evaluar el 100% de lo realizado en los procesos de admisión e inducción; cada tres meses.	Técnico(a) de Recursos Humanos	02-12-2016 al 02-03-2016	Q.14.78
Total aproximado				Q.11,071.81

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

3.9 Evaluación del costo de la propuesta

Al ejecutar la propuesta de los procesos de admisión e inducción de personal, se incurrirán en algunos costos como se pudo observar en el cuadro 14, sin embargo, estos costos no serán los mismos en cada convocatoria; dependiendo los casos pueden disminuir.

Seguidamente se muestran tres cuadros, en cada uno se presentan tres diferentes casos y se puede observar que los costos disminuyen. Esto se debe a que existen actividades que ya no se deben repetir; como la capacitación sobre esta propuesta, la contratación del(a) técnico(a) de recursos humanos, la creación de todos los descriptores de puestos e incluso la planeación de las necesidades de personal, que se realiza anualmente. Así mismo, dependiendo del puesto de trabajo se utilizan diferentes fuentes y técnicas de reclutamiento.

En el cuadro 15, se muestran los costos de los procesos aplicando reclutamiento interno, el cual genera menor costo al utilizar las técnicas de convocatoria más sencillas, así mismo se evalúan menos aspirantes, no se debe realizar la verificación de las referencias laborales y personales y no se debe proporcionar la inducción a la empresa. El costo total en este caso es de Q. 1, 331.83 aproximadamente.

En los cuadros 16 y 17, se muestran costos más elevados en los procesos, debido a que se utiliza convocatoria externa, se invierte más tiempo al evaluar a más candidatos(as) y se realizan todas las fases del proceso de selección e inducción. Así también, incrementan las horas de orientación al puesto de trabajo, ya que es necesario invertir más tiempo en mostrar detalladamente como desempeñar el cargo a una persona totalmente ajena a la empresa. Los costos totales son aproximadamente Q. 2, 561.82 y Q.4, 644.07 respectivamente. Este último costo es más elevado ya que se incurre en gastos de anuncios en periódicos, que es la técnica más costosa de reclutamiento.

Los costos presentados son menores que los actuales, por lo que la empresa no tendrá problema en su ejecución; así también al aplicar los procesos de forma correcta se pretende reducir la rotación de personal, mejorar la adaptación de los nuevos(as) miembros a la empresa y mejorar el desempeño laboral, por tanto, esto influye positivamente sobre las utilidades de la organización.

Cuadro 15

Costos aproximados de la propuesta de los procesos de integración e inducción de personal, fuentes internas de reclutamiento

**Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

Proceso	Actividad	Tiempo requerido (horas)	Costo hora-hombre	Costo total
Costos de reclutamiento interno	Elaboración de la requisición de personal	0.25	Q.70.92	Q.17.73
	Autorización de la requisición de personal	0.25	Q.29.55	Q.7.39
	Análisis del descriptor y perfil de puestos	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Actualización y envío de memorándums	0.16	Q.29.55	Q.4.73
	Actualización y reproducción de anuncio para cartela informativa	0.16	Q.29.55	Q.4.73
	Total			
Costos de selección	Análisis de hojas de vida	0.5	Q.29.55	Q.14.78
	Preselección de candidatos(as)	0.5	Q.29.55	Q.14.78
	Entrevista inicial de selección (5 aspirantes)	0.33	Q.29.55	Q.48.76
	Aplicación de la prueba de conocimientos específicos	1	Q.29.55	Q.29.55
	Pruebas psicométricas (3 aspirantes)		Q.275	Q.825.00
	Entrevista final (3 aspirantes)	0.33	Q.70.92	Q.70.21
	Análisis y toma de decisión	0.75	Q.70.92	Q.53.19
	Total			
Costos de inducción	Reproducción Manual de Bienvenida			Q.5.00
	Reproducción del Descriptor de puestos			Q.0.50
	Reproducción del Reglamento Interno			Q.10.00
	Reproducción del Manual de Seguridad e Higiene Ocupacional			Q.10.00
	Inducción al departamento	0.33	Q.70.92	Q.23.40
	Inducción al puesto de trabajo	8	Q.17.73	Q.141.84
	Evaluación del proceso de inducción	0.5	Q.29.55	Q.14.78
	Total			
Total costo aproximado				Q.1,331.83

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

Cuadro 16

Costos aproximados de la propuesta de los procesos de integración e inducción de personal, fuentes externas de reclutamiento (referencia de actuales empleados, banco de datos y anuncios por internet)
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Proceso	Actividad	Tiempo requerido (horas)	Costo hora-hombre	Costo total
Costos de reclutamiento externo	Elaboración de la requisición de personal	0.25	Q.70.92	Q.17.73
	Autorización de la requisición de personal	0.25	Q.29.55	Q.7.39
	Análisis del descriptor y perfil de puestos	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Reproducción del formato de referencia de actuales empleados(as)			Q.0.50
	Consulta de banco de datos	0.33	Q.29.55	Q.9.75
	Elaboración y publicación de anuncios por internet	0.5	Q.29.55	Q.14.78
	Total			Q.85.61
Costos de selección	Análisis de solicitudes de empleo y de hojas de vida	1	Q.29.55	Q.29.55
	Preselección de candidatos(as)	1	Q.29.55	Q.29.55
	Entrevista inicial de selección (10 aspirantes)	0.33	Q.29.55	Q.97.52
	Aplicación de la prueba de conocimientos específicos	1	Q.29.55	Q.29.55
	Pruebas psicométricas (3 aspirantes)		Q.550.0	Q.1,650.00
	Recepción de papelería	0.16	Q.29.55	Q.4.73
	Verificación de referencias laborales y personales (3 aspirantes)	0.5	Q.29.55	Q.44.33
	Entrevista final (3 aspirantes)	0.33	Q.70.92	Q.70.21
	Análisis y toma de decisión	0.75	Q.70.92	Q.53.19
	Actualizar el banco de datos con los/las solicitantes no seleccionados	2	Q.29.55	Q.59.10
Total			Q2,067.73	
Costos de inducción	Reproducción Manual de Bienvenida			Q.5.00
	Reproducción del Descriptor de puestos			Q.0.50
	Reproducción del Reglamento Interno			Q.10.00
	Reproducción del Manual de Seguridad e Higiene Ocupacional			Q.10.00
	Bienvenida al nuevo(a) miembro	0.16	Q.29.55	Q.4.73
	Inducción a la empresa	1.5	Q.29.55	Q.44.33
	Inducción al departamento	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Inducción al puesto de trabajo	16	Q.17.73	Q.283.68
	Evaluación del proceso de inducción	0.5	Q.29.55	Q.14.78
Total			Q.408.48	
Total costo aproximado				Q. 2,561.82

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

Cuadro 17

Costos aproximados de la propuesta de los procesos de integración e inducción de personal, fuentes externas de reclutamiento (anuncios por periódicos y contacto con centros de educación superior)

**Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala**

Proceso	Actividad	Tiempo requerido (horas)	Costo hora-hombre	Costo total
Costos de reclutamiento interno	Elaboración de la requisición de personal	0.25	Q.70.92	Q.17.73
	Autorización de la requisición de personal	0.25	Q.29.55	Q.7.39
	Análisis del descriptor y perfil de puestos	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Elaboración y publicación de anuncios en los sitios web de centros de educación superior	0.5	Q.29.55	Q.14.78
	Elaboración y publicación de anuncios en el periódico			Q.2,092.5
	Total			Q.2,167.86
Costos de selección	Análisis de solicitudes de empleo y de hojas de vida	1	Q.29.55	Q.29.55
	Preselección de candidatos(as)	1	Q.29.55	Q.29.55
	Entrevista inicial de selección (10 aspirantes)	0.33	Q.29.55	Q.97.52
	Aplicación de la prueba de conocimientos específicos	1	Q.29.55	Q.29.55
	Pruebas psicométricas (3 aspirantes)		Q.550.0	Q.1,650.00
	Recepción de papelería	0.16	Q.29.55	Q.4.73
	Verificación de referencias laborales y personales (3 aspirantes)	0.5	Q.29.55	Q.44.33
	Entrevista final (3 aspirantes)	0.33	Q.70.92	Q.70.21
	Análisis y toma de decisión	0.75	Q.70.92	Q.53.19
	Actualizar el banco de datos con los/las solicitantes no seleccionados	2	Q.29.55	Q.59.10
Total			Q.2,067.73	
Costos de inducción	Reproducción Manual de Bienvenida			Q.5.00
	Reproducción del Descriptor de puestos			Q.0.50
	Reproducción de Reglamento Interno			Q.10.00
	Reproducción del Manual de Seguridad e Higiene Ocupacional			Q.10.00
	Bienvenida al nuevo(a) miembro	0.16	Q.29.55	Q.4.73
	Inducción a la empresa	1.5	Q.29.55	Q.44.33
	Inducción al departamento	0.5	Q.70.92	Q.35.46
	Inducción al puesto de trabajo	16	Q.17.73	Q.283.68
	Evaluación del proceso de inducción	0.5	Q.29.55	Q.14.78
Total			Q.408.48	
Total costo aproximado				Q.4,644.07

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

Los cálculos del plan de acción y de la evaluación de los costos, se realizaron con base en las horas-hombres de las personas encargadas de ejecutar estos procesos.

Cuadro 18
Costo hora-hombre
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Concepto	Salario	Prestaciones Laborales	Costo Hora-Hombre
Salario promedio de los/las gerentes encargados(as)	Q. 12,000	41.83%	Q.70.92
Salario promedio del(a) técnico(a) de recursos humanos	Q. 5,000	41.83%	Q. 29.55
Salario promedio de personal operativo	Q. 3,000	41.83%	Q.17.73
Costo de hora hombre= (sueldo mensual*prestaciones laborales) / (8horas * 30 días)			

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo realizada en enero 2016

Se estableció un cuadro comparativo que muestra los costos en los que la empresa incurriría al aplicar esta propuesta, con el/la técnico(a) de recursos humanos o sin el/ella. Seguidamente se muestran los resultados.

Cuadro 19
Costos de la propuesta con y sin técnico(a) de recursos humanos
Año 2016, Empresa productora de muebles,
Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala

Concepto	Con técnico(a) de RRHH	Sin técnico(a) de RRHH
Plan de acción de la propuesta	Q.11,071.81	Q.13,874.17
Costo de la propuesta con reclutamiento interno	Q.1,331.83	Q.1,527.08
Costo de la propuesta con reclutamiento externo (anuncios en internet, banco de datos, referencia de los/las actuales colaboradores(as))	Q. 2,561.82	Q.3,107.88
Costo de la propuesta con reclutamiento externo (anuncios en sitios web de las universidades, anuncios en periódicos)	Q.4,644.07	Q.5,176.48

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

Se puede observar que existe un incremento en los costos de los procesos, debido a que los/las responsables de ejecutar cada actividad al no estar el puesto del(a) técnico(a) de recursos humanos, son los/las gerentes, como sucede en la actualidad.

Al ser los/las gerentes los/los encargados(as), tienen un sobrecargo en sus funciones, por lo que descuidan sus actividades principales para dedicarse a reclutar, seleccionar y orientar al personal.

Sumado a éste problema es que al no existir el puesto del(a) técnico(a) de recursos humanos, no existe personal dentro de la empresa que se dedique a los demás procesos de la gestión del talento humano, desatendiendo uno de los activos más importantes de la organización.

CONCLUSIONES

1. Se comprobó que debido a la falta de procesos, procedimientos, instrumentos y lineamientos técnicos administrativos; existen deficiencias en los procesos de convocatoria, inclusión y adaptación del talento humano, lo cual ha provocado altos índices de rotación de personal, bajo desempeño laboral y deficiente adaptación del empleado(a) a la empresa. Todo esto ha generado un impacto negativo en el funcionamiento de la organización y en la calidad de vida en el trabajo de los/las colaboradores(as). Por tanto, se confirma la hipótesis uno.
2. La falta y/o desactualización de los descriptores de puestos, ha entorpecido la ejecución de los procesos de integración y orientación de personal; debido a que estos instrumentos, son los que dictan las características que deben poseer las personas que ocuparán un determinado cargo. Por tanto, la omisión de dichos instrumentos, limita la admisión de personas que se ajusten correctamente a los puestos de trabajo.
3. Se determinó que la falta de personal que se dedique únicamente a la administración de recursos humanos, dificulta desarrollar y actualizar los procesos de gestión del talento humano, principalmente los procesos de integración e inducción. Esto provoca que la empresa ejecute los procesos de forma empírica, y sin lineamientos técnicos adecuados y formalmente establecidos.
4. Se estableció que el proceso de inducción no es ejecutado en sus tres niveles, lo cual ha generado dificultad en la adaptación de los/las nuevos(as) miembros, a su puesto de trabajo y a la empresa. Esto origina bajo desempeño, ausentismo e insatisfacción por parte del personal.

5. Se probó que existen altos índices de rotación de personal, lo cual ha dado como resultado, altos costos de admisión e inducción de personal, pago de horas extras y sobrecargo de tareas, lo que tiene un impacto directo sobre las utilidades de la empresa y en la satisfacción laboral.

RECOMENDACIONES

1. Adicional a la propuesta de los procesos de convocatoria, inclusión y adaptación de personal y con el fin primordial de contar y mantener el talento humano idóneo en cada puesto de trabajo, se aconseja realizar una evaluación de la satisfacción de los/las colaboradores(as); con el objeto de mejorar la calidad de vida en el trabajo.
2. Alineado a la creación y/o actualización de todos los descriptores de puestos, se hace necesario también, identificar los puestos claves de la empresa; y con base a ello trabajar planes de carrera. Esto permitirá a la empresa tener personal capacitado en todos los puestos críticos.
3. Es necesario que tanto el/la técnico(a) de recursos humanos como los/las gerentes, reciban capacitaciones periódicas sobre los procesos de admisión e inducción de personal; esto permitirá mantener actualizados los procesos y obtener mejores resultados.
4. Complementario al programa de inducción, es menester introducir capacitaciones periódicas, que le permitan a los/las empleados(as) mejorar habilidades, e incrementar conocimientos.
5. Luego de un año de ejecutada la propuesta, se aconseja realizar una medición del impacto que se obtuvo de aplicar los procedimientos, lineamientos e instrumentos de admisión y orientación de personal, esto permitirá a la empresa efectuar las mejoras necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. Administración. 1ª. Edición. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 349 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 586 páginas.
3. Congreso de la República de Guatemala. 1971. Código de Trabajo, Decreto 1441. Guatemala. 184 páginas.
4. DeCenzo, D. A., y Robbins, S. P. 2001. Administración de recursos humanos. 1ª. Edición. México, Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. 546 páginas.
5. Dessler, Gary. 2009. Administración de recursos humanos. 11ª. Edición. México, Pearson Educación. 832 páginas.
6. Empresa productora de muebles. 2006. Documento de apoyo a las gerencias. Guatemala. 3 páginas.
7. Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. 2008. Gestión de recursos humanos. 5ª. Edición. Madrid, Pearson Educación, S.A. 816 páginas.
8. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. 2003. Gestión por competencia laboral. 2ª. Edición. Guatemala. 282 páginas.
9. Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. 2008. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 13ª. Edición. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 668 páginas.

10. Llanos, R., Javier. 2013. Integración de recursos humanos. 2^a. Edición. México, Trillas. 376 páginas.
11. López Lemus, Jorge Alfredo, 2014. Proceso de reclutamiento, selección e inducción para una empresa de transporte de carga internacional. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. 231 páginas.
12. Louffat, Enrique. 2013. Administración de equipos humanos. 1^a. Edición. Argentina, Cengage Learning. 128 páginas.
13. Mondy, R. Wayne. 2010. Administración de recursos humanos. 11^a. Edición. México, Pearson Educación, Inc. 512 páginas.
14. Mondy, R. W., y Noe, R. M. 2005. Administración de recursos humanos. 9^a. Edición. México, Pearson Educación, S.A. 560 páginas.
15. Morales Méndez, Flora Fernanda. 2013. Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de telecomunicaciones ubicada en la ciudad de Guatemala. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. 292 páginas.
16. Swan, William S. 1992. Cómo escoger el personal adecuado. Nueva York, Norma. 244 páginas.
17. Valladares, Carlos Humberto. 2009. Apuntes para el curso recursos económicos de Centro América. 1^a. Edición. Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Publicaciones. 114 páginas.

18. Werther, W. B., y Davis, K. 2000. Administración de personal y recursos humanos. 5ª. Edición. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 586 páginas.

E-grafía

19. Definición de cartelera (en línea). Consultada el 3 de octubre de 2015. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/cartelera.php>

20. Definición de contratación (en línea). Consultada el 5 de octubre de 2015. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>

21. Definición de solicitud de empleo (en línea). Consultada el 3 de octubre de 2015. Disponible en: <http://definicion.de/solicitud-de-empleo/>

22. Entrevista de selección de personal (en línea). Consultada el 31 de marzo de 2016. Disponible en: http://www.upct.es/seeu/coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf

23. La entrevista (en línea). Consultada el 31 de marzo de 2016. Disponible en: http://snetel.empleo.gob.mx/acercade/Practicas/Manual_GRO.pdf

24. Manual de preparación para entrevistadores (en línea). Consultada el 31 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.dattnerconsulting.com/spanish/presentations/Entrevistadores.pdf>

25. Procedimiento política y programa de inducción del personal (en línea). Consultada el 22 de marzo de 2016. Disponible en: http://www.hjnc.cl/docs/Politica_y_Programa_de_Induccion.pdf

26. Selección por competencias (en línea). Consultada el 3 de octubre de 2015. Disponible en:

<https://es.scribd.com/doc/50733985/16/La-requisicion-de-personal>

27. Sectores productivos (en línea). Consultada el 22 de septiembre de 2015. Disponible en:

<http://es.slideshare.net/mariajose211/sectores-productivos-8390451>

28. Trabajo en equipo (en línea). Consultada el 25 de abril de 2016.

Disponible en: <http://www.freepik.es/>

ANEXOS

ANEXO 1

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO

_____ (NOMBRE COMPLETO), de _____ años de edad, _____, _____, _____ (ESTADO CIVIL) (NACIONALIDAD) (PROFESIÓN) (SEXO) de este domicilio y vecindad, identificándome con el documento personal de identificación número _____ (_____), extendido por el registro nacional de las personas de Guatemala, actuando en nombre propio, con residencia en _____, por una parte; y por la otra, el señor _____, de _____ años de edad, _____, _____, _____, (ESTADO CIVIL) (NACIONALIDAD) (PROFESIÓN) (SEXO) identificándose con el documento personal de identificación número _____ (_____), extendido por el registro nacional de las personas de Guatemala, con residencia en _____, ciudad de Guatemala, quienes para los efectos de este contrato se denominarán **PATRONO Y TRABAJADOR**, respectivamente, celebramos el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO** contenido en las cláusulas siguientes:

PRIMERA: La relación de trabajo se iniciara el día ___ del mes de ___ del año _____. La duración del presente contrato será a _____.

SEGUNDA: El trabajador prestará sus servicios como _____ de la entidad _____, SOCIEDAD ANÓNIMA en la República de Guatemala.

TERCERA: Los servicios serán prestados en la _____, ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, o en cualquier otro lugar dentro o fuera de la República de Guatemala que le sea indicado.

CUARTA: La duración del presente contrato es de _____.

QUINTA: La jornada de trabajo será de ocho (8) horas diarias y de cuarenta (40) horas a la semana, las cuales deben ejecutarse dentro del horario comprendido de las siete y treinta de la mañana (7:30) y las dieciséis y treinta (16:30) horas, con un descanso de una (1) hora en el período de almuerzo las cuales podrán ser de la una a las dos de la tarde (1:00 - 14:00).

SEXTA: El trabajador deberá desempeñar su trabajo con eficiencia y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar indicados por el patrono. Dentro de sus principales funciones se encuentran las siguientes:

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

SÉPTIMA: Se pacta expresamente que en virtud de que el trabajador no está comprendido dentro de los casos de excepción que estipula el artículo ciento veinticuatro del Código de Trabajo y el reglamento respectivo, no está sujeto a las limitaciones de las jornadas de trabajo. En tal virtud, el trabajador tendrá derecho al cobro de horas extraordinarias.

OCTAVA: Se pacta expresamente que el salario que devengará el trabajador será de _____ (Q _____) mensuales pagaderos el último día de cada mes, más doscientos cincuenta quetzales (Q 250.00) de la Bonificación Incentivo de conformidad con los Decretos números 78-89, 7-2000 y 37-2001 todos del Congreso de la República de Guatemala.

NOVENA: El trabajador se obliga a prestar sus servicios con exclusividad al patrono.

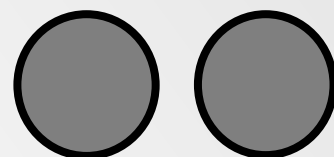
DECIMA: Las vacaciones, bonificación anual del Decreto número 42-92 del Congreso de la República de Guatemala y aguinaldo se pagarán al trabajador conforme a la ley.

DECIMA PRIMERA: El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala, el día ____ del mes de _____ de dos mil _____, en tres ejemplares: uno para cada una de las partes y uno que el Patrono remitirá a la Dirección General de Trabajo respectiva, y leído que fue por ambas partes, este documento que firman al alcance, e impuestos todos de su contenido y sabedores de los derechos y obligaciones que contraen, lo firman de conformidad en el lugar y fecha señalados anteriormente.

PATRONO

TRABAJADOR

**GUÍA DE PREPARACIÓN
PARA ENTREVISTADORAS
Y ENTREVISTADORES**



ENTREVISTAS DE EMPLEO

Es una de las técnicas de selección más utilizadas, sin embargo, es de las más subjetivas. Esto se debe a que el resultado depende de los juicios que emite el/la entrevistador(a).

Los estudios muestran que existen dos maneras de mejorar la precisión de las entrevistas: utilizar formatos estandarizados y entrenar a los/las entrevistadores(as).

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Permite contacto directo con el/la aspirante• Se enfoca en el/la aspirante como persona• Permite evaluar al aspirante en su comportamiento y sus reacciones• Permite determinar si el/la aspirante poseen las habilidades de comunicación y sociales requeridas• Permite obtener información complementaria, o indagar en aspectos de interés• Permite seleccionar entre aspirantes igualmente calificados• Permite evaluar los conocimientos sobre el área de trabajo del aspirante• Permite al entrevistador(a) dar a conocer aspectos relevantes de la empresa y del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Técnica altamente subjetiva, con gran margen de error• El/la aspirante no siempre sale bien de la entrevista• Dificultad para comparar a los/las aspirantes• Exige entrenamiento del entrevistador(a)• Se requiere conocimiento absoluto del puesto vacante• Las decisiones se suelen tomar en los primeros minutos de la entrevista• Se le da mayor peso a la información negativa• Diferentes criterios entre entrevistadores(as)• Dificultad para predecir el desempeño en el trabajo

ASPECTOS QUE NO SE DEBEN OLVIDAR

- El objetivo de la entrevista de selección es reunir información específicamente relevante del aspirante, para determinar si es la persona adecuada para ocupar la plaza vacante.
- Se debe tener cuidado en la forma de plantear las preguntas, para obtener información útil, ya que usualmente los/las entrevistadores(as) obtienen la respuesta que quieren de los/las aspirantes.
- El/la entrevistador(a) es pieza clave para seleccionar a los nuevos(as) integrantes. Mientras más exacto sea para predecir el desempeño de una persona, más exitosa será la empresa.
- Hay cuatro tipo de información requerida, que se debe obtener y/o ampliar durante la entrevista
 - Nivel académico
 - Experiencia
 - Opiniones
 - Descripciones conductuales

Sondee con:

Qué, explique, reseñe,
describa, detalle, deme un
ejemplo, resuma.

Preguntas sobre el nivel académico: dan la oportunidad de ampliar la información sobre la educación que posee el/la aspirante, por tanto, da señales sobre lo que la persona sabe y puede hacer, y se puede verificar con otro tipo de fuentes.

Preguntas sobre experiencia: dan información sobre lo que las personas han hecho en el pasado y cómo lo han hecho.

Preguntas de opinión: dan información sobre lo que piensa la persona sobre determinado tema, por ejemplo: debilidades/fortalezas, gustos/disgustos, objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se obtiene información sobre lo que las personas piensan que es importante.

Preguntas de descripciones conductuales: proporcionan información detallada sobre eventos específicos del pasado; a las personas les agrada contar sus logros, por tanto, se pueden tener señales de como se desempeñan en las área de trabajo.

ASPECTOS QUE DEBE CONOCER ANTES DE REALIZAR LA ENTREVISTA

La persona que se prepara para realizar una entrevista de selección, debe tener claro las siguientes interrogantes.

- ¿Qué aspecto es el más importante de la persona que piensa admitir?
- ¿Qué otros aspectos relevantes se deben tomar en cuenta?
- ¿Cómo fue el desempeño del puesto en el pasado y por qué está vacante?
- ¿Cuáles son las proyecciones de la organización para los próximos años?
- ¿Qué se necesita para cumplir esas proyecciones?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cómo visualiza el futuro del mercado meta?
- ¿Qué opina de las personas que tiene a cargo?
- ¿Cómo definiría su filosofía administrativa?
- ¿Qué oportunidades tienen las personas de seguir con su educación?
- ¿Cómo visualiza a la persona que ocupará el puesto vacante?
- ¿Qué características debe poseer esa persona?

CÓMO REALIZAR UNA ENTREVISTA DE TRABAJO

Para realizar una entrevista no se debe confiar en la improvisación, es necesario tomar ciertas medidas que mejoren la eficiencia y eficacia.

Identificar los objetivos principales de la entrevista: planee con anticipación; lea y analice el descriptor de puestos, la solicitud de empleo y los resultados de los demás filtros, si los tuviese. No suponga, obtenga datos de la situación.

Preparar una estrategia de entrevista: planee con anticipación si tomará notas o grabará las respuestas. Identifique el lugar adecuado para llevar a cabo la entrevista.

Crear un clima propicio para la entrevista: muéstrese amable y con interés en el/la entrevistado(a). Disponga de tiempo y escoja un lugar tranquilo.

Conducir la entrevista hacia objetivos: determine qué información requiere conocer del entrevistado(a), e indague por medio de preguntas objetivas, sobre el pasado laboral y de aspectos subjetivos, como la personalidad, la creatividad, actitudes y sentimientos.

Analice y evalúe a fondo dos aspectos: el aspecto formal, lo que la persona da a conocer sobre su experiencia profesional, nivel educativo, habilidades y conocimientos. Y aspectos conductuales, cómo se comporta durante la entrevista (tranquilo(a), nervioso(a), agresivo(a), cordial, asertivo(a), sumiso(a), racional, emocional, organizado(a) o confuso(a) en sus ideas).

Evitar preguntas discriminatorias: sea objetivo(a), enfoque todas las preguntas hacia los requerimientos del puesto vacante y evalúe con base en ello.

Responder a las preguntas que le hagan y a las que no le hagan: la entrevista es un proceso de comunicación, por tanto, es de escuchar e informar.

Anote sus impresiones enseguida de la entrevista: documente todos los detalles e impresiones, para su posterior comparación y toma de decisión. No deje pasar tiempo, inmediatamente finaliza la entrevista, realice las anotaciones necesarias.

MANTENIENDO REPORTES DE LAS RESPUESTAS

El reporte de las respuestas de los/las aspirantes son un aporte esencial para la comparación y toma de decisión. Existen dos formas de realizarlo.

Grabado en audio	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">✓ Proporciona un reporte claro que puede ser revisado en casos en que no llegan a una decisión unánime✓ Permite al entrevistador(a) escuchar efectivamente la entrevista y observar actitudes de la persona✓ Proporciona evidencia objetiva	<ul style="list-style-type: none">✓ En algunos casos, los/las entrevistados(as) pueden sentir incomodidad✓ Aumenta el tiempo de la entrevista, ya que luego de finalizar la sesión, se debe revisar la grabación
Nota: hágale saber al aspirante que va a ser grabado y obtenga su consentimiento, informe como será utilizado y que será confidencial.	

Tomar nota	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfoca la evaluación de las respuestas del aspirante sobre puntos relevantes de forma efectiva ✓ Proporciona un testimonio de las preguntas realizadas y respondidas durante la sesión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Probabilidad alta de perder detalles claves ✓ Tomar notas puede distraer al entrevistador(a)
<p>Tomar en cuenta: Asegúrese de no tomar notas solo en cosas que usted vea como positivas o negativas Tome notas que sean descriptivas no evaluativas para prevenir conclusiones prematuras Titule las historias y escriba las palabras claves para facilitar el recuerdo futuro Observe el comportamiento de la persona cuando sea posible Anote lo suficiente para que le permita evaluar a la persona: las notas deben describir el comportamiento específico de interés y deben contener suficientes detalles para recordarse de la respuesta y calificarla Las notas deben ser objetivas y claras, por tanto, anote lo que le dicen y no lo que usted supone, no haga juicios preliminares en el momento</p>	
<hr/> <h2 style="margin: 0;">ENTREVISTANDO</h2> <hr/>	
<p>Los primeros momentos de una entrevista son vitales, es cuando se forman las primeras impresiones, tanto del entrevistador(a) como del entrevistado(a). Por tanto, se debe planear desde el primer contacto con el/la aspirante.</p> <p>Contacto inicial: usted debe darle a todas las personas la misma experiencia del recibimiento y saludo, esto le daría una comparación más precisa que si cada entrevista comenzara de diferente forma.</p>	
<p>Determine como planea saludar a los candidatos(as); se recomienda dar la mano, ya que es la forma más aceptada universalmente y por lo general la opción más segura.</p> <p>Cree una charla positiva con las personas al pararse a saludar, inclínese hacia el/la aspirante y establezca contacto visual. Esto ayuda al entrevistado(a) a relajarse.</p>	

Fase inicial de la entrevista: consiste en dar a conocer aspectos generales del entrevistador(a), de la empresa y del puesto vacante. Por lo menos se debe incluir:

- Dar a conocer su cargo (presentarse)
- Una breve descripción de la empresa y del puesto de trabajo vacante
- El objetivo de la entrevista
- Mencione el proceso de tomar nota o de grabación

Llámeles por su nombre, esto creará un ambiente amigable y el/la candidato(a) sabrá que usted sabe quién es. Si la persona es bastante mayor que usted o si parece bastante formal, llámele por su apellido.

Cuerpo central de la entrevista: se indagará en el área profesional, educacional, motivaciones y todo lo que el/la entrevistador(a) crea necesario para un profundo conocimiento del aspirante.

Debe lograr empatía con el/la candidato(a), para así elaborar preguntas de forma cautelosa y respetuosa, sobre aspectos de la vida del solicitante.

Establezca los tiempos y la logística antes de la entrevista: defina los asientos para la sesión, tanto del entrevistado(a) como del entrevistador(a).

Entrevista formal: se realiza cara a cara, con un escritorio de por medio

Entrevista informal: lado a lado, implica cooperación

Entrevista en su oficina: crea un ambiente relajado

Entrevista de panel: varios entrevistadores(as) con un solo aspirante

Fase de cierre: por lo menos debe incluir:

- Alguna pregunta que denote el interés por el trabajo y la empresa, motivación, iniciativa y seguridad de parte del aspirante.
- Una descripción más detallada de los beneficios que ofrece la empresa.
- Agradecimiento al aspirante por su tiempo
- Cuáles serán los pasos siguientes en el proceso

ESCUCHANDO

Señales físicas de escuchar

- ✓ Mire atentamente al aspirante
- ✓ Mantenga una postura derecha
- ✓ Sonría ocasionalmente
- ✓ Utilice y cuide sus gestos

Escuchar y dialogar

- ✓ Comente ocasionalmente
- ✓ Felicite cuando sea apropiado
- ✓ Repita frases significativas para comprender mejor

Ventajas de escuchar y dialogar

- ✓ Mantiene la atención activa
- ✓ La entrevista parece más una conversación que un interrogatorio
- ✓ Relaja al aspirante y genera confianza para que amplíe sus respuestas

Lineamientos para una escucha eficaz

- ✓ Deje de hablar: si habla no escucha
- ✓ Haga que la persona se sienta cómoda: cree una atmósfera relajada para establecer empatía
- ✓ Muéstrese interesado(a) y de respuestas no verbales
- ✓ Elimine las distracciones: no haga garabatos, revolver papeles, ni responder llamadas telefónicas
- ✓ Establezca empatía: trate de ver el punto de vista de la otra persona
- ✓ Sea paciente: dedique suficiente tiempo, no interrumpa, espere cuando haga pausas cortas
- ✓ Conserve la calma: piense con cuidado antes de hablar o responder
- ✓ Evite ser contencioso: no critique las opiniones, ni discuta
- ✓ Formule preguntas pertinentes: sondee los sentimientos subyacentes y el contenido oculto
- ✓ No suponga e indague lo necesario

PRINCIPALES ERRORES DE LOS/LAS ENTREVISTADORES(AS)

Hablar demasiado: el/la candidata(a) debe hablar en un 80% o 90%, por tanto, el/la entrevistador(a) solo debe hablar el 20% o 10% restante.

Insinuar la respuesta deseada: por ejemplo, “toda persona que desempeñe este cargo debe poder trabajar en equipo, así como poder comunicarse de forma eficaz. Explíqueme si usted puede trabajar bajo esas condiciones”. Con esta pequeña información, el/la candidato(a) sabe que es lo que espera escuchar.

Establecer conclusiones prematuras: durante los primeros minutos de entrevista el/la entrevistador(a), generalmente, toma su decisión. No debe ignorar su intuición como entrevistador(a), sin embargo, sea objetivo y no se deje llevar por prejuicios infundados.

No conocer los requisitos del puesto: si solo conoce los requisitos de forma general, esto no ayuda a realizar preguntas útiles. Lo que al final obtendrá es información inservible que no ayudará a tomar una correcta decisión.

Llámesese requisitos, al conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades que debe poseer la persona que ocupa el cargo.

Improvisar el proceso de entrevista: al llevar diferente metodología con cada candidato(a), imposibilita una comparación objetiva.

Si está bien preparado(a), podrá hacer juicios bastante precisos en un tiempo corto; sin embargo, si improvisa, podrá pasar muchas horas con el/la entrevistado(a) y no logrará formular juicios precisos.

OTRAS CONSIDERACIONES

Selección del área de la entrevista: debe ser un lugar agradable, aislado de ruidos que interfieran con la comunicación, limpio, con buena ventilación, iluminado y con el mobiliario necesario.

Determinar los tiempos: de fechas y horas alternativas para hacer entrevistas, en caso los/las aspirantes no puedan asistir los días indicados; planee las entrevistas con suficiente tiempo entre ellas; respete los horarios de atención, no haga esperar a los/las entrevistados(as).

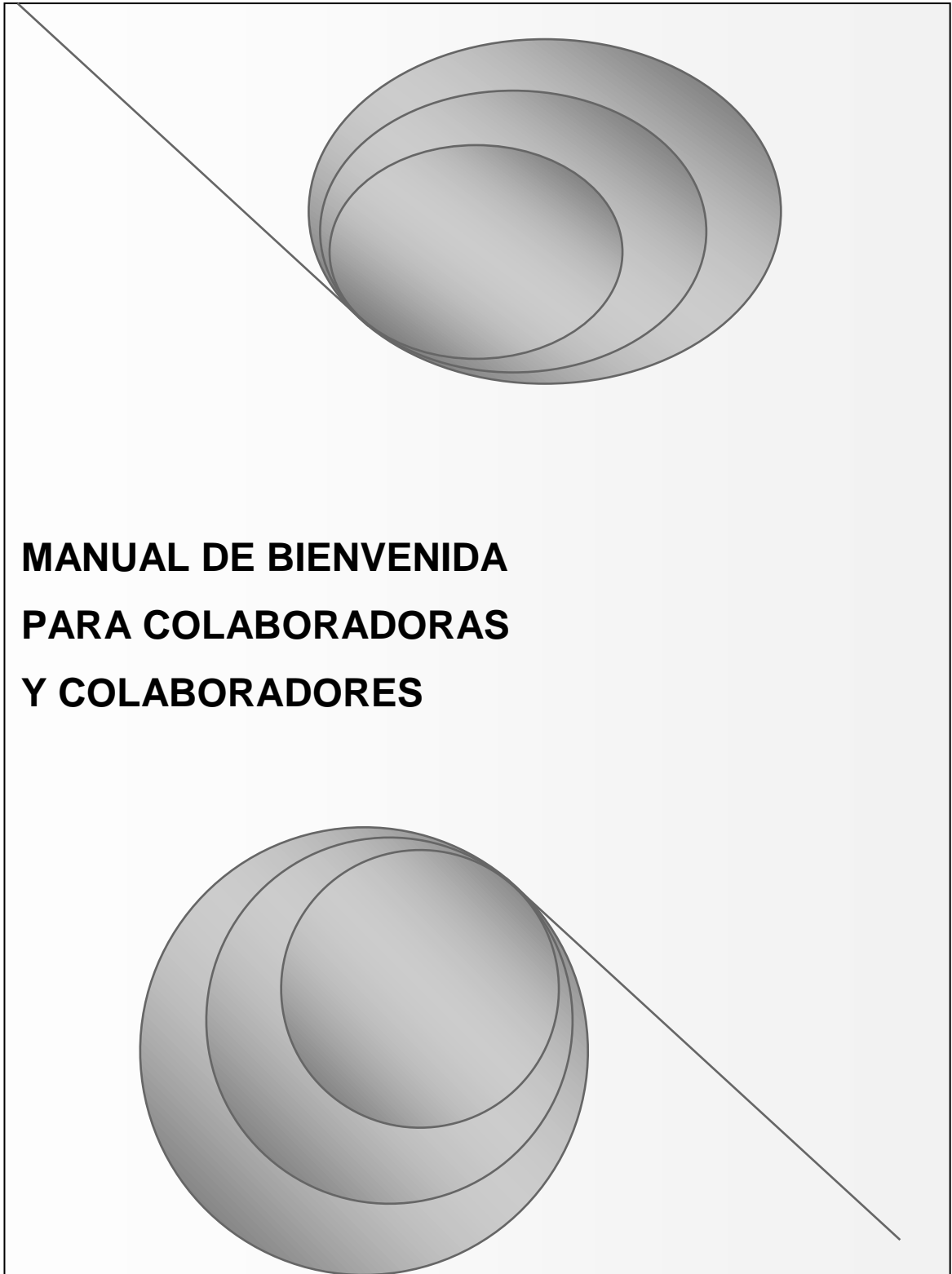
Evitar interrupciones: cualquier aparato electrónico, personas o ruidos que dañen la comunicación.

Evitar sentarse detrás de un escritorio: este aspecto puede crear una barrera entre el/la aspirante y el/la entrevistador(a), ya que el/la entrevistado(a) puede sentirse aún más nervioso(a).

Evitar preguntas discriminatorias: el Código de Trabajo, artículo 137, “se prohíbe la discriminación por motivo de sexo, raza, religión, credos políticos, situación económica, por la naturaleza de los centros en donde se obtuvo la formación escolar o académica y de cualquier otra índole para la obtención de empleo en cualquier centro de trabajo”. Por tanto, todas las preguntas deben estar relacionadas al trabajo y se deben evitar preguntas que indaguen aspectos de la vida personal, historia personal, u otras que sean irrelevantes al puesto de trabajo.

Sea respetuoso(a): de siempre una impresión positiva de la empresa.

ANEXO 3



**MANUAL DE BIENVENIDA
PARA COLABORADORAS
Y COLABORADORES**

SEA USTED BIENVENIDO(A) A LA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

Es sumamente grato para nosotros darle la más cordial bienvenida a la gran familia (nombre de la empresa), y le deseamos éxitos en el desempeño de sus funciones.

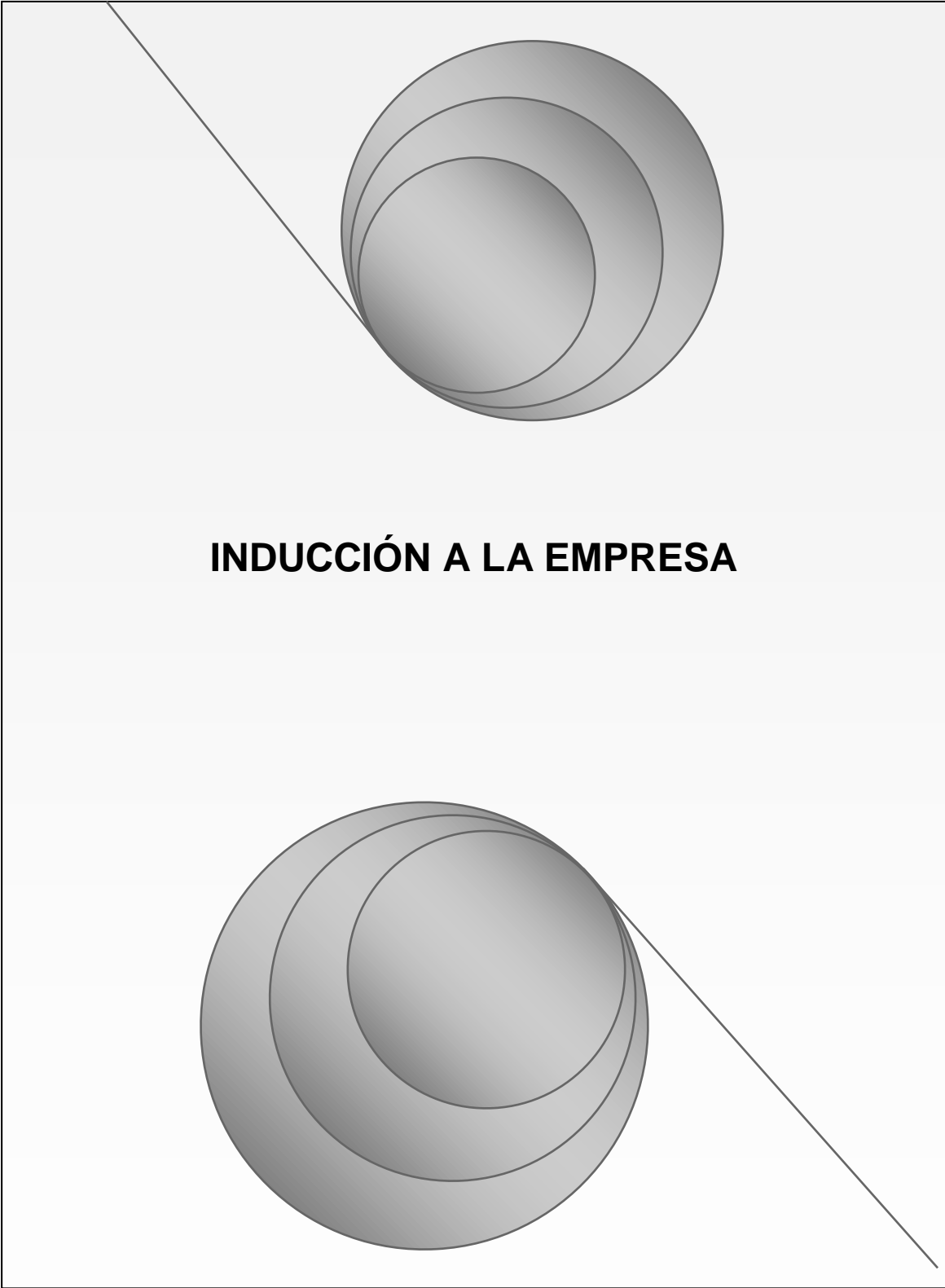
Sus aptitudes y cualidades han incidido para que se le haya seleccionado, ya que han llenado las expectativas que tenemos para conformar el equipo de trabajo, para así, día a día construir una mejor empresa.

Al proporcionarle este manual, pretendemos que conozca con amplitud la empresa, su trabajo y su desarrollo; principalmente como usted, desde su puesto de trabajo contribuirá a realizar la misión y alcanzar la visión de la organización.

Creemos que usted es el factor clave para alcanzar el éxito, por tanto, no dude en plantear todas sus inquietudes para podérselas aclarar.

Finalmente, solo nos queda darle nuestras más sinceras felicitaciones y agradecerle la oportunidad de tenerlo(a) en nuestro equipo.

Atentamente,
Gerencia General



INDUCCIÓN A LA EMPRESA

HISTORIA DE LA EMPRESA

Después de hacer un estudio minucioso sobre la importancia, tanto estética como funcional de los muebles y otros accesorios para el hogar, y dado que en Guatemala la mayoría de las viviendas cuentan con poco espacio, surge en el año 2006 (nombre de la empresa); que gracias a su esfuerzo, dedicación y arduo trabajo, ha trascendido en la industria con muebles que se adaptan a las condiciones de vivienda del país.

La empresa cuenta con 10 años de trayectoria en el mercado guatemalteco y centroamericano. Desde el comienzo de sus operaciones, se especializaron en la producción de muebles de cocina, baños, closets y otros accesorios para el hogar, entre ellos, bañeras, lavamanos y lavatrastos. Su principal objetivo es ofrecer variedad de estilos, colores, calidades de materia prima y precios; para que el consumidor elija el que se adapte a su ambiente y a sus necesidades.

A lo largo de los años, la empresa ha ido en crecimiento, por lo que ahora cuentan con 17 puestos de trabajo de nivel ejecutivo, mandos medios y operativos, los cuales son desempeñados por un total de 50 colaboradoras y colaboradores.



FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Nuestra Misión

Somos una empresa guatemalteca, productora y comercializadora de muebles y accesorios en madera y fibra de vidrio, que busca satisfacer y mejorar los ambientes habitacionales de nuestros clientes locales e internacionales.

Nuestra Visión

Ser una compañía que esté muy bien posicionada en toda Centroamérica, en la producción y comercialización de muebles y accesorios en madera y fibra de vidrio.

Nuestros Valores

- Responsabilidad: entregamos nuestros productos con la calidad prometida en el tiempo requerido.
- Trabajo en equipo: desarrollamos nuestras actividades de forma conjunta para alcanzar el principal objetivo que es calidad y servicio al cliente.
- Innovación: buscamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas para mantener la satisfacción de nuestros clientes.
- Compromiso: con nuestros clientes internos y externos, ya que son el motor de nuestro trabajo.



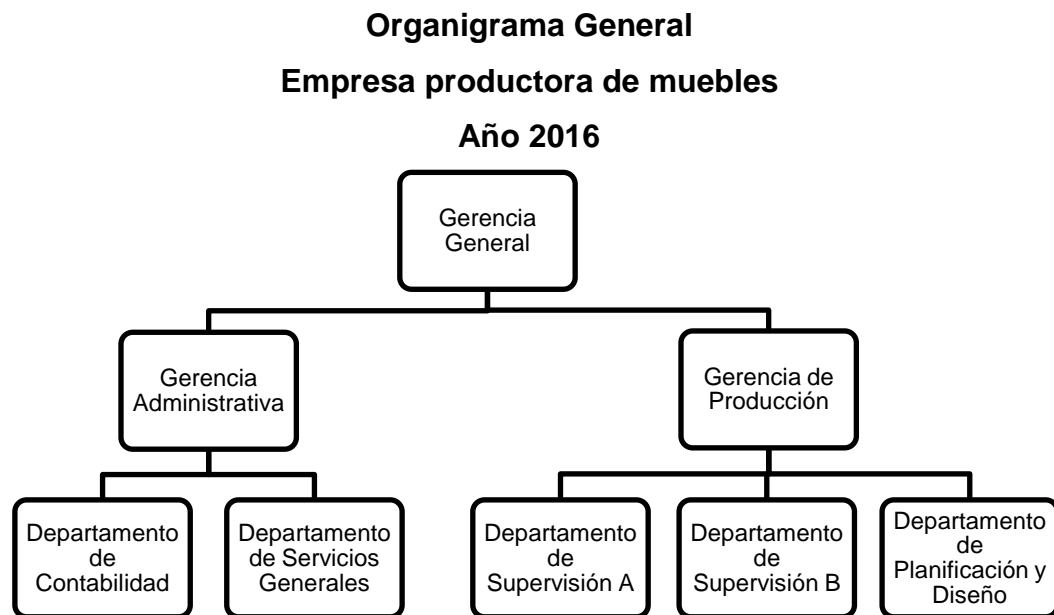
Nuestros objetivos

- Desarrollar flexibilidad organizativa en un periodo de un año, para responder a los cambios del mercado.
- Desarrollar sistemas de control de calidad durante los tres meses siguientes, para así cumplir con los requerimientos de nuestros clientes en el tiempo y con la calidad deseada.
- Desarrollar, promover y mantener la cultura de calidad como eje central en todas las acciones y procesos de la empresa.
- Establecer un sistema de logística en los seis meses siguientes para tener respuestas satisfactorias ante las exigencias del mercado.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa está conformada de la siguiente manera:



A continuación se detallan las actividades primarias y secundarias que se realizan en la empresa.

Actividades primarias

Son las actividades implicadas en la producción y distribución de los productos.

- ❖ Logística interna: se adquiere materia prima de primera calidad por parte de los proveedores luego se almacena para posteriormente utilizarla en la creación de muebles y/o accesorios para el hogar. Además se lleva un seguimiento y actualización de inventarios.

- ❖ Proceso de producción: la Gerencia de Producción tiene a su cargo la transformación de la materia prima en producto terminado. Para este proceso se cuenta con un gerente de producción, auxiliado por dos supervisores, una persona encargada del mantenimiento de maquinaria y equipo y varios operarios.

Dicho proceso inicia al recibir la orden de producción por parte del cliente, el departamento de diseño envía el diseño, las medidas y materiales a utilizar a la sección de corte, posteriormente se trasladan las piezas a la sección de armado, luego a barniz y por último a la sección de empaque.

- ❖ Logística de salida: abarca actividades como control de calidad del producto, almacenamiento, transporte y distribución. Dichos productos son entregados al cliente final, al cliente intermediario o distribuidor.

Actividades de apoyo

Son las actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, talento humano y demás recursos necesarios.

- ❖ Gerencia Administrativa: tiene a su cargo el control de ingresos y egresos de los fondos destinados a cubrir las necesidades de la empresa. Entre sus principales actividades se puede mencionar: planeación financiera, contabilidad, presupuestos, exportaciones e importaciones, pago de planillas, la administración del talento humano, entre otras.

PRESTACIONES LABORALES

Constituyen beneficios que recibe el/la colaborador(a) por laborar en la empresa.

- ❖ **Aguinaldo:** también conocido como sueldo anual complementario o décimo tercer salario, es un pago que forma parte del salario que el patrono está obligado a dar al colaborador(a) a cambio de su trabajo y que se hace efectivo a finales del año. La constitución actual contempla en el artículo 102, literal j, la prestación del aguinaldo con el mínimo citado del 100% del salario. El cómputo del aguinaldo se inicia el día 1 de diciembre y termina el 30 de noviembre del año siguiente. Si la relación termina antes del 30 de noviembre, el patrono debe pagar proporcionalmente al tiempo laborado.

- ❖ **Bonificación anual para los trabajadores del sector privado y público (Bono14):** equivalente al 100% del salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador(a). El cómputo del bono inicia el 1 de julio de un año y concluye el 30 de junio del año siguiente. Si la relación termina antes del 30 de junio, el patrono debe pagar proporcionalmente al tiempo laborado. Se deberá pagar en la primera quincena del mes de julio de cada año.

- ❖ **Bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado:** es la prestación establecida para estimular y aumentar la productividad de los trabajadores(as) del sector privado. El monto mínimo que se cancela por esta prestación es de Q250.00 mensuales.

- ❖ **Indemnización:** por razón de despido injustificado o en forma indirecta a un trabajador(a) se debe indemnizar con un mes de salario por cada año de servicios continuos, si los servicios no alcanzan un año, en forma proporcional al plazo trabajado.
- ❖ **Vacaciones:** de acuerdo al artículo 130 del Código de Trabajo, todo trabajador(a) sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. Para que el/la trabajador(a) tenga derecho a vacaciones, deberá tener un mínimo de ciento cincuenta (150) días trabajados en el año.
- ❖ **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS):** la empresa cubre el pago mensual de la cuota patronal equivalente al 10.67%, más un 4.83% que es deducido del sueldo mensual de cada colaborador(a). Este porcentaje incluye: accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y generales, maternidad, invalidez, orfandad y viudedad, vejez, muerte y suspensión laboral.
- ❖ **Instituto de Recreación de Trabajadores (IRTRA):** la empresa cubre el aporte equivalente al 1%, para que los/las colaboradores(as) tengan acceso a las instalaciones del IRTRA.
- ❖ **Días de asueto:** de acuerdo al artículo 127 del Código de Trabajo, son días de asueto con goce de salario:

- ✓ 1° de enero, año nuevo
- ✓ Jueves, viernes y sábado santos, por semana santa
- ✓ 1° de mayo, día del trabajador
- ✓ 30 de junio, día del ejército
- ✓ 15 de agosto, día de la Virgen de la Asunción
- ✓ 15 de septiembre, día de la independencia
- ✓ 20 de octubre, día de la revolución
- ✓ 1° de noviembre, día de todos los santos
- ✓ 24 de diciembre medio día, noche buena
- ✓ 25 de diciembre, navidad
- ✓ 31 de diciembre medio día, fin de año

LO QUE USTED DEBE SABER

AUSENCIAS Y PERMISOS

Los permisos para ausentarse de sus labores deben solicitarse con anticipación y deben estar justificados. Las ausencias por enfermedad deben justificarse con certificado médico. Conforme el artículo 61, inciso ñ, del Código de Trabajo se permiten licencias con goce de sueldo en los siguientes casos: fallecimiento de cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el/la trabajador(a), padres, o hijos(as), tres días; cuando contrajera matrimonio, cinco días; por nacimiento de hijo(a), dos días; a las madres se les otorga 30 días que precedan al parto y los 54 siguientes.

CONTRATACIÓN

Todos los/las colaboradores(as) están protegidos por un contrato individual de trabajo. El cual es definido por el artículo 18, del Código de Trabajo como 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 la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

PERÍODO DE PRUEBA

Con base en el artículo 81 del Código de Trabajo, la empresa aplica un período de prueba en los dos primeros meses de inicio de la relación laboral. Si al finalizar el período, una de las partes muestra inconformidad, se puede dar por terminado el contrato laboral.

JORNADA LABORAL

La jornada laboral de todo colaborador(a) es de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 4:30 p.m. con una hora de almuerzo y media hora de refacción.

HORARIOS DE ALMUERZO Y REFACCIÓN

El horario de refacción es de 10:00 a.m. a 10:30 p.m. y la hora de almuerzo es de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.



BENEFICIOS ADICIONALES

La empresa cuenta con área de parqueo para motos y carros, así mismo cuenta con las instalaciones y equipo necesario para la cafetería, la cual está a disposición de todo colaborador(a).

EQUIPO DE SEGURIDAD

La empresa es la encargada de proporcionar el equipo, material y demás insumos necesarios, para resguardar la integridad física de los/las colaboradores(as). También cuenta con un manual de seguridad e higiene ocupacional, el cual lo deberá leer.

HORAS EXTRAS

La empresa pagará horas extras a los/las colaboradores(as) que por causa justificada han debido laborar horas extraordinarias para finalizar las tareas.

FORMAS Y DÍAS DE PAGO

La empresa realiza el pago de sueldo cada quincena, a través del depósito a las cuentas monetarias de cada colaborador(a) en el banco designado.

DEDUCCIONES

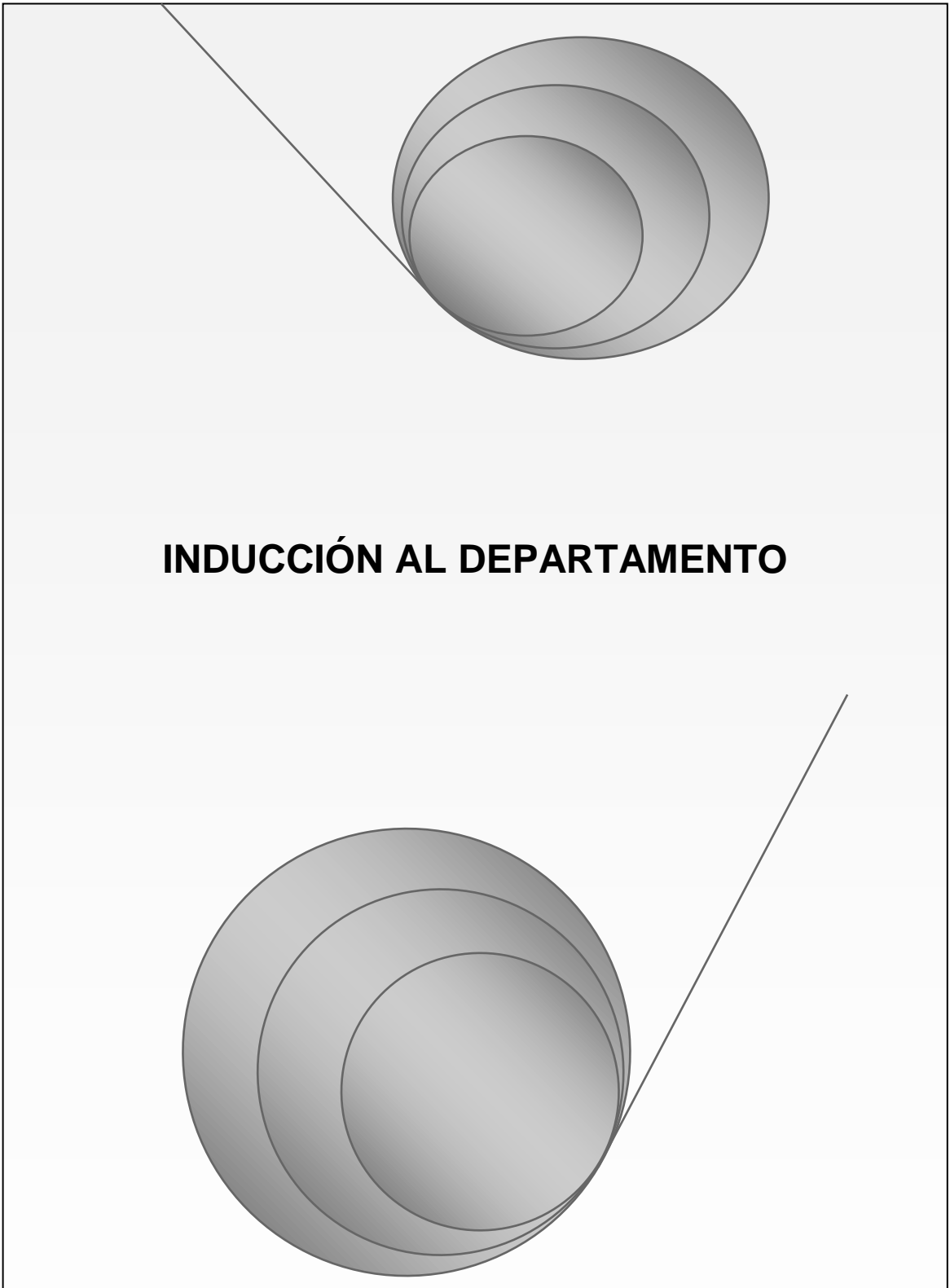
La empresa aplicará las deducciones por ley:

IGSS: 4.83% sobre salario

ISR: 0.01-300,000=5%

300,001-en adelante= Q15,000 de importe fijo y 7% del excedente





ESTIMADO(A) COLABORADOR(A)

El propósito de la inducción al departamento, es proporcionar la información necesaria, para que el personal de nuevo ingreso conozca aspectos relevantes de su área de trabajo y el entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Esto le permitirá conocer al detalle como los objetivos del departamento, las distintas funciones, y procedimientos que se realizan, son claves para alcanzar los objetivos organizacionales.

No dude en presentar sus inquietudes al surgir alguna.



Instrucciones: escuche atentamente las explicaciones que recibe sobre su departamento y anote lo más importante, esto le permitirá consultarlo en futuras situaciones.

❖ **Objetivos del departamento**

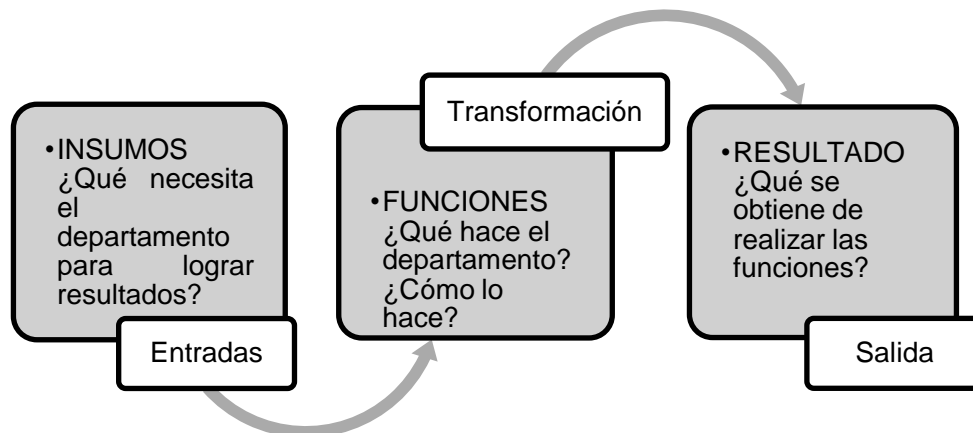
❖ **Autoridades del departamento**

Nombre del supervisor

Área que supervisa

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

❖ **Sistema de producción del departamento**



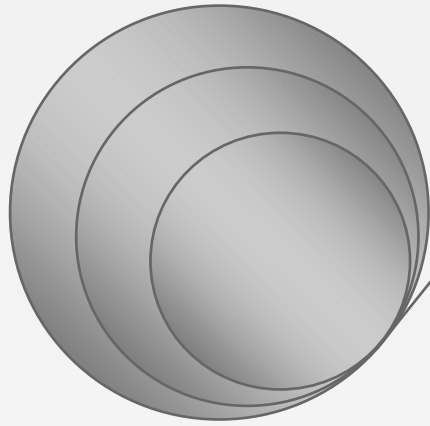
✓ **Insumos (humanos, información, materiales, equipo)**

✓ **Funciones y procedimientos**

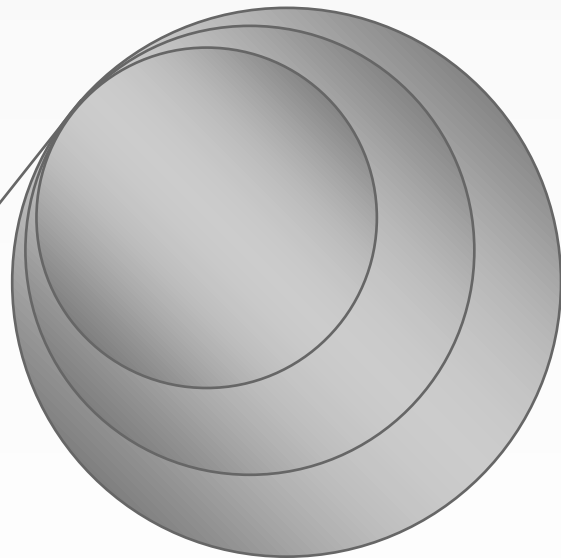
✓ **Resultados (especifica lo que debe lograrse u obtenerse; productos, reportes, informes)**

❖ **Clientes internos (son las otras áreas de la empresa que reciben el resultado que se realiza en su departamento)**

NOTAS



INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO



ESTIMADO(A) COLABORADOR(A)

Aquí inicia la inducción a su puesto de trabajo, su gerente le va a asignar a un tutor(a) para que le explique detalle a detalle todo lo que necesita saber para desempeñar correctamente sus funciones.

Le recomendamos:

- ❖ Prestar mucha atención
- ❖ Si es necesario anote las instrucciones principales
- ❖ Pregunte cuantas veces sea necesario



Como complemento a las explicaciones de su tutor(a), a continuación se presenta una pequeña explicación sobre su descriptor de puestos.

- ❖ Encabezado: contiene las generalidades de su puesto de trabajo. Nombre oficial de su puesto, la fecha de creación del manual, fecha de actualización, el departamento y sección al que pertenece su puesto de trabajo, a quién reporta (su jefe inmediato) y quiénes le reportan (sus subalternos, si los tuviera)
- ❖ Propósito del puesto: es la razón de ser de su puesto de trabajo, ¿el por qué de la existencia de su puesto de trabajo en la empresa?
- ❖ Funciones del puesto: es el conjunto de tareas que usted debe desempeñar
- ❖ Nivel académico: es el grado académico que requiere el puesto de trabajo para ser desempeñado.
- ❖ Lista de actividades calificadas: describe acciones que deben ejecutarse como parte del trabajo; las acciones deben ser observables y verificables.
- ❖ Conocimientos: son todos los conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto de trabajo
- ❖ Habilidades: son las habilidades que se requieren para desempeñar su puesto de trabajo
- ❖ Maquinaria y equipo: es el monto de dinero que tiene bajo su responsabilidad en máquinas y equipo.
- ❖ Dinero y valores: es el monto monetario y los tipos de valores que tiene bajo su custodia.

- ❖ Información confidencial: son todos los archivos, documentos y/o expedientes que tiene bajo su custodia, y que son de carácter confidencial.
- ❖ Relaciones interpersonales: es el tipo de comunicación que se debe desarrollar en el puesto de trabajo, así como el nivel de interacción que tiene ese puesto de trabajo con otras personas
- ❖ Decisiones: son los tipos de decisiones que puede y debe tomar.
- ❖ Supervisión: indica el puesto de quien recibe órdenes directas y los puestos sobre los cuales tiene autoridad, es decir a los que dirige, si los tuviera.
- ❖ Esfuerzo mental: es el nivel de actividad mental que se emplean en el desarrollo del puesto de trabajo.
- ❖ Esfuerzo físico: es el nivel de actividad física que se emplea en el desarrollo del puesto de trabajo.
- ❖ Condiciones físicas: se refiere al entorno en donde se deben desarrollar sus actividades laborales.
- ❖ Condiciones ambientales: se refiere al ambiente en donde se deben desarrollar sus actividades laborales.



ANEXO 4

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Debido a que la empresa no posee instrumentos que permitan evaluar los procesos de admisión de personal, se proporcionan algunos, que de forma sencilla y práctica se puede obtener una retroalimentación; y con base a ello, realizar las mejoras necesarias.

❖ Evaluación del proceso de reclutamiento

Esta evaluación consiste en determinar la eficacia general del proceso. La operación no es más que, dividir el número de candidatos(as) que respondieron a la convocatoria (candidatos(as) reclutados(as)) entre el número de candidatos(as) que pasaron al proceso de selección (candidatos(as) admitidos(as)) y multiplicarlo por 100.

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

Evaluación del proceso de reclutamiento			
DATOS GENERALES			
Fecha	Departamento que requirió el proceso	Puesto de trabajo	
EVALUACIÓN			
	Candidatos(as) reclutados(as)	Candidatos(as) admitidos(as)	Eficacia (reclutados/admitidos)100
Reclutamiento interno			
Memorándum			
Anuncios en cartelera			
Reclutamiento externo			
Referencias			
Banco de datos			
Sitios web			
Periódico			
Contacto con centros de educación superior			
Eficacia general del proceso			

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

❖ **Evaluación del proceso de selección**

Consiste en evaluar si los/las candidatos(as) admitidos(as), llenan los requisitos del puesto. Este tipo de evaluación puede modificarse dependiendo del puesto, ya que no todos los cargos requieren las mismas características.

Las características mayores o iguales al perfil del puesto son consideradas como satisfactorias, por tanto para determinar la eficacia del proceso, se sumaran estos dos factores y se dividirán entre el número de aspectos evaluados y eso se multiplica por 100.

Es importante recordar, que los aspectos marcados como no aplica, se deben restar del número total de aspectos evaluados.

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

DATOS GENERALES

Fecha	Departamento que requirió el proceso	Puesto de trabajo

EVALUACIÓN

Aspectos	Características mayores a las del perfil del puesto	Características iguales a las del perfil del puesto	Características menores a las del perfil del puesto	No aplica
Nivel académico				
Conocimientos del área de trabajo				
Experiencia del área de trabajo				
Uso equipo de oficina				
Uso paquete de office				
Uso equipo de computo				
Uso de maquinaria				
Otros idiomas				
Calidad de trabajo (exactitud, redacción presentación, contenido)				
Relaciones interpersonales				
Liderazgo				
Trabajo en equipo				
Cumplimiento de instrucciones				
Cumplimiento de metas establecidas				
Responsabilidad				
Eficacia general del proceso	$\frac{\text{Total características mayores o iguales al perfil} \times 100}{\text{Número total de aspectos evaluados}}$			

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

ANEXO 5

EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

5.1 Descriptor de puestos

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES		
DESCRIPTOR DE PUESTOS		
1. Encabezado		
1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
Analista de Recursos Humanos	4 de marzo de 2016	4 de marzo de 2016
1.4 Departamento		1.5 Sección
Depto. de Servicios Generales		Servicios Generales
1.6 Reporta a:		1.7 Le reportan:
Gerente Administrativa-financiera		No aplica
2. Propósito del puesto		
Integrar, desarrollar y retener capital humano competente para la organización, por medio de la implementación de procesos orientados a la gestión de recursos humanos.		
3. Funciones del puesto		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias que mejoren el proceso de reclutamiento y selección • Diseñar estrategias de desarrollo para el personal de la organización • Organizar y retener al talento humano • Prevenir conflictos laborales dentro de la organización • Desarrollar y actualizar los instrumentos administrativos 		
4. Especificaciones del puesto		
4.1 Nivel académico	Licenciatura en Administración de Empresas	
4.2 Lista de actividades calificadas	Planifica, coordina y ejecuta convocatorias internas o externas Recibe y analiza las solicitudes de empleo y hojas de vida Mantiene actualizado el banco de datos de los/las aspirantes Realiza preselección y entrevista a los/las candidatos(as) Coordina y administra las pruebas de selección Verifica y analiza las referencias de los/las aspirantes a cargo Ejecuta la primera y segunda fase del proceso de inducción Evalúa los resultados del proceso de integración e inducción Realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación Planifica, coordina y evalúa los programas de capacitación Realiza análisis y descripciones de cargos y planes de carrera Aplica instrumentos para la evaluación del desempeño Registra y mantiene actualizado los expedientes del personal Coordina programas de previsión social, higiene y seguridad	

5.1.1 Descriptor de puestos

4.3 Conocimientos	Planificación estratégica Cultura organizacional. Procesos de Recursos Humanos Escalas salariales Código de Trabajo, Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional, Impuesto sobre la renta (ISR)
4.4 Habilidades	Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales Manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina
5. Responsabilidades del puesto	
5.1 Máquina y equipo	Activos utilizados en su área de trabajo, valuados hasta por un monto de Q.10,000.00
5.2 Dinero y valores	No aplica
5.3 Información confidencial	Los expedientes del personal de la empresa, son de carácter confidencial y no deben ser divulgados con personas ajenas
5.4 Relaciones interpersonales	Formalidad de la comunicación: la comunicación es de tipo formal o impersonal (llamadas telefónicas, circulares, memorándums, correos electrónicos y reportes) Interacción social: mediano contacto interpersonal con clientes internos, candidatos(as) y con personas externas a la empresa
5.5 Decisiones	Libertad para tomar decisiones siguiendo las políticas establecidas
5.6 Supervisión	Recibe supervisión directa de Gerente Administrativa-financiera y no tiene a su cargo la supervisión directa de otro puesto; tiene supervisión indirecta sobre los/las colaboradores(as) de la empresa.
6. Nivel de esfuerzo	
6.1 Mental	Alto grado de esfuerzo mental, porque dentro de sus funciones debe diseñar estrategias e instrumentos administrativos, y gestionar el talento humano.
6.2 Físico	Bajo grado de esfuerzo físico, porque pasa la mayor parte de la jornada sentada en su escritorio, trabajando en la computadora.
7. Condiciones físicas y ambientales del trabajo	
7.1 Condiciones físicas	Trabajo realizado en el interior de las instalaciones, el cual es controlado o supervisado directamente
7.2 Condiciones ambientales	Ruidos distractores

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.2 Formulario de requisición de personal

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES			
FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL			
1.Fecha de solicitud	2.Persona que solicita	3.Puesto que ocupa	
4 de marzo 2016	Blanca Estela Castellanos	Gerente General	
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
4.Motivo de la requisición	Nuevo Puesto	Incapacidad	Reemplazo X
	Ascenso de puesto	Transferencia de puesto	Licencia
		Otro:	
5.Nombre del puesto		6.Departamento/sección al que pertenece	7.Número de puestos vacantes
Recepcionista de Gerencia General		Gerencia General	1 plaza
DATOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO			
8.Horario	9.Sueldo	10.Otros beneficios	11.Fecha en que la plaza debe estar ocupada
Lunes - viernes 7:30 - 16:30	Q. 3,000.00 mensuales	Parqueo interno	28 de marzo 2016
12. Experiencia requerida	Organizar y controlar el archivo digital y físico Manejar agenda de trabajo Recibir documentación, llamadas y visitantes; para transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda Elaborar cartas, memorándums, circulares y reportes; así como llevar el control y resguardo de los mismos		
13.Nivel académico	Secretariado Ejecutivo		
14. Conocimientos	Principios básicos de contabilidad Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos Creación y mantenimiento de bases de datos Trámites bancarios		
15. Habilidades	Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales Manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina		
16.Se autoriza	<input checked="" type="checkbox"/>	17.Firma y nombre Técnico(a) de Recursos Humanos	
No se autoriza	<input type="checkbox"/>		

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.3 Formulario de recomendación de candidatos(as)

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES FORMULARIO DE RECOMENDACIÓN DE CANDIDATOS(AS)		
DATOS PERSONALES DE LA PERSONA QUE RECOMIENDA		
1.Nombre de quien recomienda	2.Puesto que ocupa	3.Fecha
Ramón Estuardo Valdez Poc	Diseñador	5 de marzo de 2016
4.¿Tiene algún tipo de parentesco con su referido (a)?	Si	4.1 Tipo:
	No <input checked="" type="checkbox"/>	
DATOS PERSONALES DE LA PERSONA RECOMENDADA		
5.Puesto solicitado	6.Nombre del recomendado(a)	7.Profesión del recomendado(a)
Recepcionista de Gerencia General	Ana Luisa Flores Gutiérrez	Secretaria Ejecutiva
8.Dirección del recomendado(a)	9.Teléfonos del recomendado(a)	10. ¿Cuánto tiempo lleva de conocer a su recomendado(a)?
4ta avenida, 5-50 zona 1 Villa Nueva	22402240 / 40403030	3 años
11.Trabaja actualmente	Si	11.1 ¿Dónde trabaja?
	No <input checked="" type="checkbox"/>	
CARACTERÍSTICAS DE SU REFERIDO(A)		
12.Indique 3 fortalezas de su referido(a)		
Responsable, honesta y creativa		
13. Indique 3 debilidades de su referido(a)		
Impaciente, quisquillosa en la realización de su trabajo, estricta		
14. Firma de quién recomienda		

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.4 Formulario de solicitud de empleo

<div style="border: 1px solid black; background-color: #cccccc; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Foto tamaño cédula del solicitante </div>
SOLICITUD DE EMPLEO		
1.Fecha de solicitud	2.Puesto(s) al que aplica	3.Pretensión salarial
7 de marzo de 2016	Recepcionista de <i>Gerencia General</i>	Q. 3,000.00
DATOS PERSONALES		
4.Fecha de nacimiento	5.Nombres y apellidos	6.Sexo
14 de abril de 1992	Ana Luisa Flores Gutiérrez	Femenino
7. Estado civil	8. Lugar de nacimiento	9.Nacionalidad
Soltera	Guatemala	guatemalteca
10.Dirección de residencia	11.Teléfonos (casa/celular)	12.Correo electrónico
4ta avenida, 5-50 zona 1 Villa Nueva	22402240 / 40403030	anaxxx@xxx.com
13.Número de DPI	14.Afiliación del IGSS	15.Número de identificación tributaria (NIT)
1234 98765 0101	201412345678	1234567-8
16. Afiliación del IRTRA	17. Número de licencia de conducir	18. Colegiado Número
1234098765	1234 98765 0101	---
19.Vive en:	Casa propia <input type="checkbox"/> Casa de sus padres <input checked="" type="checkbox"/>	
	Casa de familiares o amigos <input type="checkbox"/> Alquila <input type="checkbox"/>	
20.¿Con quién vive?	21. ¿Con cuántas personas vive?	
Con mis padres y hermano	3 personas	

5.4.1 Formulario de solicitud de empleo

22. Personas que dependan de usted				
22.1 Nombres y apellidos completos	22.2 Edad	22.3 Parentesco		
María Eugenia Gutiérrez Santos	58	Madre		
Edgar René Flores Castro	58	Padre		
23. Datos familiares				
	23.1 Nombres y apellidos completos	23.2 Edad	23.3 Ocupación	23.4 Lugar de trabajo
Madre	María Eugenia Gutiérrez Santos	58	Secretaria	Colegio Fernando I
Padre	Edgar René Flores Castro	58	Maestro	Colegio Fernando I
Hermano(a)	Carlos Alfredo Flores Gutiérrez	28	Arquitecto	Grupo ABC
Hermano(a)				
Hermano(a)				
Cónyuge				
Hijo(a)				
Hijo(a)				
Hijo(a)				
24. Datos sobre su condición física				
24.1 Tipo de sangre	24.2 Estatura	24.3 Peso	24.4 ¿Padece algún impedimento físico o enfermedad? ¿cuál?	
A+	1.63 mts.	120 lbs.	No	
25. Su estado de salud es:	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
			Malo	<input type="checkbox"/>
26. ¿Qué medicamentos ingiere?	Ninguno			
27. ¿De qué ha sido operado(a)?	Ninguno			
28. ¿Práctica algún deporte?	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
28.1 ¿Cuál?	Tenis	28.2 ¿Con qué frecuencia?	Una vez a la semana	

5.4.2 Formulario de solicitud de empleo

29. Datos de formación académica					
Nivel educativo	29.1 Establecimiento	29.2 Título o diploma obtenido		29.3 Fechas en las que estudió	
Primaria	Colegio Juana II	Educación Primaria	Básica	DE: 1999	A: 2004
Básico	Colegio Juana II	Educación Secundaria	Básica	DE: 2005	A: 2007
Diversificado	Colegio Juana II	Secretariado Ejecutivo		DE: 2008	A: 2010
Técnico				DE:	A:
Universitario	Universidad de San Carlos de Guatemala	Licenciatura en Administración de Empresas	en de	DE: 20012	A:
Maestría				DE:	A:
29.4 ¿Estudia actualmente o va estudiar en un futuro cercano?		Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
29.5 ¿Qué estudia o qué estudiará?		Licenciatura en Administración de Empresas			
29.6 ¿En dónde estudia o estudiará?	USAC	29.7 ¿En qué horario?		Sábados y domingos de 7:30 a 13:30	
30. Capacitaciones, seminarios, congresos recibidos (inicie con los actuales)					
30.1 Nombre del curso	30.2 Establecimiento que lo proporcionó		30.3 Fecha		
Actualización de redacción y correspondencia	INTECAP		2015		
Excel avanzado	INTECAP		2014		
28. Programas de computación que maneja			Paquete de office, internet, redes sociales		
29. Otros idiomas que maneja			Inglés y Quekchí		

5.4.3 Formulario de solicitud de empleo

EXPERIENCIA LABORAL (1.)		
Inicie con su último trabajo		
33. Empresa o institución	34. Dirección	35. Teléfono
GRUPO FARMACON	5ta avenida, 5-90 zona 8	2300-0000
36. Puesto que ocupó	37. Nombre de jefe(a) inmediato	38. Tiempo laborado
Asistente de Gerencia Administrativa	Karen de León	3 años
39. Fecha de ingreso	40. Fecha de retiro	41. Salario inicial
12 de enero de 2013	22 de diciembre 2015	Q. 2,700.00
42. Salario final	43. Motivo de retiro	44. Principales funciones
Q. 3,000.00	Cierre permanente de la empresa	Organizar y actualizar el archivo digital y físico del departamento. Manejar agenda de trabajo de jefes y gerente. Elaborar reportes de los recursos utilizados.
EXPERIENCIA LABORAL (2.)		
33. Empresa o institución	34. Dirección	35. Teléfono
DIVERFIIM, S.A.	2 avenida, 14-40 zona 7	2400-4444
36. Puesto que ocupó	37. Nombre de jefe(a) inmediato	38. Tiempo laborado
Asistente de Contabilidad	Estefany Jiménez	1 año
39. Fecha de ingreso	40. Fecha de retiro	41. Salario inicial
2 de febrero de 2012	3 de enero de 2013	Q. 2,400.00
42. Salario final	43. Motivo de retiro	44. Principales funciones
Q. 2,600.00	Mejor oportunidad de empleo	Control de facturas. Elaborar reportes sobre compras y ventas del mes.
EXPERIENCIA LABORAL (3.)		
33. Empresa o institución	34. Dirección	35. Teléfono
Grupo DDCC	5ta avenida 6-90 zona 13	2199-7878
36. Puesto que ocupó	37. Nombre de jefe(a) inmediato	38. Tiempo laborado
Asistente de Gerencia RH	Jennifer Orrego	1 año
39. Fecha de ingreso	40. Fecha de retiro	41. Salario inicial
5 de enero de 2011	17 de enero de 2012	Q. 2,000.00
42. Salario final	43. Motivo de retiro	44. Principales funciones
Q. 2,300.00	Mejor oportunidad de empleo	Apoyo administrativo al departamento

5.4.4 Formulario de solicitud de empleo

CONOCIÉNDOLO(A) MÁS				
45.¿Cuáles son sus metas a corto plazo?	Finalizar la carrera de Administración de Empresas			
46.¿Cuáles son sus metas a largo plazo?	Estudiar una maestría			
47.Indique 3 fortalezas	Responsable, capacidad de resolución de problemas, discreta			
48.Indique 3 debilidades	Minuciosa, tímida, impaciente			
49. ¿Ha pertenecido o pertenece a una asociación política? ¿cuál?	No			
50. ¿Ha tenido problemas con la ley? ¿por qué?	No			
51.ESCOJA LA PALABRA QUE MÁS LO/LA DESCRIBE				
	Como yo	Un poco como yo	Casi nada como yo	En nada como yo
Responsable	X			
Le gusta archivar	X			
Le molesta recibir ordenes				X
Tiene carácter para dirigir	X			
Le gustan las ventas			X	
Domina la matemática		X		
Organizado(a)	X			
Trabajo en equipo	X			
Amigoso(a)	X			
Optimista	X			
Atrevido(a)		X		
Bebedor(a)				X
Fumador(a)				X
Innovador(a)		X		
Comprometido(a)	X			
Puntual	X			

5.4.5 Formulario de solicitud de empleo

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
52. Tiene parientes trabajando en la empresa	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	53. Indique quién
54. ¿Tiene disponibilidad de trabajar fuera de horario?		Si	
55. ¿Cuándo puede empezar a laborar para la empresa?		Inmediatamente	
56. ¿Cómo se enteró del proceso de selección?		Internet	
57. ¿Laboró en la empresa productora de muebles antes?		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
58. En caso afirmativo, ¿qué puesto desempeño?			
59. Fecha de ingreso		60. Fecha de retiro	
REFERENCIAS PERSONALES			
61. Nombre y Apellidos	62. Lugar dónde labora	63. Puesto que ocupa	64. Teléfono
María Isabel López	Grupo Loper	Jefe de personal	2190-9090
José Alberto Díaz	ASIIA	Abogado y Notario	2487-8787
Luis Damián Boror	DIVERFIIM	Publicista	2290-8787
Ramón Estuardo Valdez Poc	Empresa productora de muebles	Diseñador	22402240 / 40403030
<p>Declaro que toda la información proporcionada es verídica y autorizo a la empresa para que la verifique en la forma que le parezca conveniente. Así mismo de comprobarse que dicha información no es verídica, la empresa podrá ejercer su derecho de ley, de dar por terminada la relación laboral, sin tener grado de responsabilidad legal o moral. Para finalizar estoy entendido(a) que al llenar este formulario no representa compromiso alguno de contratación por parte de la organización.</p>			
65. NOMBRE Y APELLIDOS			
66. FIRMA			

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.5 Clasificación de aspirantes admitidos

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES			
CLASIFICACIÓN DE ASPIRANTES ADMITIDOS			
DATOS GENERALES			
Fecha	Puesto vacante		Departamento
14 de marzo de 2016	Recepcionista de Gerencia General		Gerencia General
HOJAS DE VIDA RECIBIDAS			
Nombres y Apellidos	Teléfonos	Nivel académico	Experiencia
Laura Consuelo Michelle Villela Paz	2445-0098 / 4353-6373	Secretariado Comercial	Elaboración de informes de ventas, compras y facturación. Elaboración y control de requisiciones de órdenes de compra.
Ingrid Lucia Yela Pop	2345-6543 / 43434545	Secretariado Comercial	Control y actualización de archivo físico y digital. Asistir en procesos contables.
Miriam Adda Adelis Pilo Fuentes	4890-9897	Secretariado Ejecutivo	Atención a clientes internos y externos. Apoyo en eventos comerciales. Apoyo en la elaboración actualización de manuales administrativos.
Jorge Fabián Donis	4919-0909	Bachiller en Ciencias y Letras	Atención a clientes internos y externos. Asistir en procesos contables.
Ana Luisa Flores Gutiérrez	22402240 / 40403030	Secretariado Ejecutivo	Organizar y actualizar el archivo digital y físico del departamento. Manejar agenda de trabajo de jefes y gerente. Elaborar reportes sobre los recursos utilizados durante el mes.
Oscar Gustavo Moreno	4567-8900	Bachiller en Ciencias y Letras	Asistir en procesos contables. Control y actualización de archivo físico y digital. Atención a clientes internos y externos.
Ligia Fidencia Galicia	5443-5654	Secretariado Ejecutivo	Manejar agenda de trabajo de jefes y gerente. Atención a clientes internos.

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.6 Entrevista de preselección de candidatos(as)

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES			
ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN			
DATOS GENERALES			
1.Fecha	2.Nombres y apellidos del candidato(a)	3.Puesto al que aplica	4.Teléfono del candidato(a)
15 de marzo de 2016	Ana Luisa Flores Gutiérrez	Recepcionista de Gerencia General	22402240 / 40403030
No.	Pregunta	Respuesta	
1	¿Todavía tiene interés en participar en el proceso de selección?	Satisfactorio X	Insatisfactorio
2	Si el motivo de la vacante es por licencia, ¿tiene inconveniente en que el trabajo sea de forma temporal	Satisfactorio No aplica	Insatisfactorio
3	¿Tiene disponibilidad para laborar de lunes a viernes de 7:30 a 16:30?	Satisfactorio X	Insatisfactorio
4	¿Cuál es su pretensión salarial?	Satisfactorio X	Insatisfactorio
5	¿Cuándo podría iniciar labores en la empresa?	Satisfactorio X	Insatisfactorio
6	Ha tenido experiencia en: Organizar y controlar el archivo digital y físico Manejar agenda de trabajo Recibir documentación, llamadas y visitantes; para transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda Elaborar cartas, memorándums, circulares y reportes; así como llevar el control y resguardo de los mismos	Satisfactorio X	Insatisfactorio
7	Tiene conocimientos en: Principios básicos de contabilidad Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos Creación y mantenimiento de bases de datos Trámites bancarios	Satisfactorio X	Insatisfactorio
8	Tiene habilidad en. Manejo de paquetes de office, internet y redes sociales Manejo de equipo de computo y equipo de oficina	Satisfactorio X	Insatisfactorio
9	¿Tiene inconveniente para transportarse a Boca del Monte, Villa Canales?	Satisfactorio X	Insatisfactorio
Total satisfactorio:		8	Total insatisfactorio:
			0

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.7 Entrevista Inicial

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

ENTREVISTA INICIAL

Fecha	Nombre del candidato(a)	Puesto al que aplica
17 de marzo de 2016	Ana Luisa Flores Gutiérrez	Recepcionista de Gerencia General

PRIMERA FASE

Comience con un saludo, establezca una charla informal y luego explique en qué consiste el puesto vacante, detalle las funciones, las actividades y las responsabilidades. Así también explique a que se dedica la empresa y como funciona.

SEGUNDA FASE

NIVEL ACADÉMICO

¿Estudia actualmente o tiene planeado estudiar? ¿qué estudia? ¿qué horarios?

Si. Licenciatura en Administración de Empresas, USAC, plan fin de semana de 7:30 a 13:30

¿Qué materias le gustan o gustaron más? ¿qué materias no le gustan o no le gustaron? ¿por qué?

Le gusta la clase de administración de recursos humanos porque en la que se toma al talento humano como parte central de la empresa

¿Cuáles fueron o han sido sus principales logros? ¿cómo los obtuvo?

Mejor promedio en el segundo año universitario, con mucha dedicación y estudio

¿Qué tipo de seminarios, capacitaciones, congresos ha recibido?

Actualización de redacción y correspondencia

Excel avanzado

HABILIDADES Y DESTREZAS

¿Habla otros idiomas?*

Inglés y Quekchí

¿Cuáles programas de computación puede manejar?*

Paquete de office, internet, redes sociales

¿Qué equipo de oficina puede manejar?*

Fotocopiadora, escáner, impresora, computadora.

¿Qué tipo de maquinaria puede manejar?*

No aplica

¿Ha tenido personal a su cargo? ¿cuántas personas? ¿qué desafíos enfrentó y cómo los resolvió?*

No aplica

5.7.1 Entrevista Inicial

EXPERIENCIA LABORAL
¿Está laborando actualmente? c.) Si. ¿Por qué está aplicando a este puesto? d.) No. ¿Por qué está desempleado? ¿qué ha hecho mientras está sin trabajo?
No. Cierre permanente de la empresa en la que laboraba. Ha empezado un negocio propio en ventas de ropa y accesorios para dama.
¿Cuál ha sido su último cargo desempeñado? ¿cuáles eran sus funciones? ¿qué problemas enfrentó y cómo los resolvió?
Asistente de Gerencia Administrativa. Organizar y actualizar el archivo digital y físico del departamento, manejar agenda de trabajo de jefes y gerente, elaborar reportes sobre los recursos utilizados durante el mes. Cuando entró a laborar no había ningún tipo de base de datos, ni se tenía un orden específico en el archivo, por lo que ella implemento bases de datos y procedimientos para archivar todos los documentos tanto de la gerencia, como los de la empresa.
¿Cómo consiguió su último puesto?
Por oposición
¿Qué méritos laborales ha obtenido?
Galardón al equipo de trabajo más eficiente
¿Cómo ha sido su relación laboral con sus anteriores compañeros(as) de equipo?
Excelente, la creación de un equipo es lo más importante
¿Qué experiencias positivas y negativas ha tenido en sus anteriores trabajos?
En el último empleo implementó la base de datos y la forma de archivar los documentos, en toda la empresa, sin embargo tuvo problemas con el personal de otras áreas al no aceptar los cambios. En el anterior trabajo tuvo la oportunidad de modificar y actualizar la base de datos que se utilizaba en el área, sin embargo, tuvo problemas de falta de apoyo de la gerencia para implementarlo a toda la empresa.
¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿por qué?
En equipo. La individualidad no es buena compañera.
¿Qué tipo de referencias considera que recibiríamos de sus antiguos jefes?
Excelentes. Quedo en buenos términos con todos.
¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?
Graduarse de la Licenciatura de Administración de Empresas y estudiar una maestría
¿Por qué considera que lo/la deberíamos de contratar?
Es una persona responsable, le gusta ayudar y es discreta, lo que le ha permitido ganarse la confianza de las personas.
¿Cuáles son sus debilidades como trabajador(a)?
Minuciosa en sus labores, intolerable a los errores, tímida e impaciente.
¿Por qué le interesa laborar en nuestra empresa?
Es una empresa con historia y prestigio nacional e internacional.
Cierre la entrevista agradeciendo el tiempo proporcionado e indicando que se le llamará vía telefónica para informar si continua en el proceso de selección.

5.7.2 Entrevista Inicial

TERCERA FASE			
Marque con una X la calificación que le da			
Aspectos Generales	2pts	1pt	0
	Excelente	Bueno	Malo
Presentación personal (aseo y vestuario)	X		
Puntualidad	X		
Sociabilidad		X	
Actitud		X	
Seguridad para expresarse		X	
Lenguaje corporal		X	
Manejo de términos específicos de su área de trabajo	X		
Posee el nivel académico requerido	X		
Posee las habilidades requeridas	X		
Posee la experiencia requerida	X		
Posee los conocimientos requeridos	X		
Interés en el puesto	X		
Total puntos	16pts.	4pts.	

Observaciones

Toma de decisión	
Continúa en el proceso <input checked="" type="checkbox"/>	Archivar en banco de datos <input type="checkbox"/>
Apto para otro cargo <input type="checkbox"/>	Descartar <input type="checkbox"/>
¿Cuál? _____	¿Por qué? _____
Firma Técnico(a) de Recursos Humanos _____	

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.8 Prueba de conocimientos específicos

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

**PRUEBA DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PUESTO DE
RECEPCIONISTA DE GERENCIA GENERAL**

Fecha	Nombres y apellidos completos	Puesto al que aplica
18 de marzo de 2016	Ana Luisa Flores Gutiérrez	Recepcionista de Gerencia General

Objetivo: esta prueba permitirá evaluar sus conocimientos específicos con respecto a su área de trabajo.

Instrucciones: lea y analice bien las preguntas antes de responder. El examen tiene una serie teórica y una práctica; con duración de una hora.

1. ¿Qué es una minuta?

Borrador de un escrito. Se utilizan en las reuniones para tomar nota de lo que se habló.

2. ¿Cuáles son los elementos de una carta?

Lugar y fecha, a quien va dirigida, saludo, cuerpo de la carta, despedida y firma

3. ¿Qué es una factura especial?

Cuando un comerciante adquiere bienes o servicios de personas individuales, que debido a su actividad no extienden facturas; se emite una factura especial por cuenta del vendedor o prestador del servicio, para así retener el impuesto correspondiente.

4. Mencione 3 documentos bancarios

Letras de cambio, pagarés y cheque

5. Mencione 3 tipos de cheques

Cheque cruzado, cheques de caja y cheques de viajero

6. ¿Qué es una circular?

Son documentos de uso interno, que utilizan las autoridades para dar avisos dirigidos a los subalternos.

7. Mencione 3 documentos administrativos

Carta, memorándums y circulares

8. ¿Qué es un sistema de archivo manual?

Es el arreglo de materiales que permiten el resguardo de documentos, de acuerdo a un plan y procedimientos determinados.

9. Mencione 3 sistemas de archivo manual

Alfabetico, sistema por asunto y sistema geográfico

10. ¿Cuál es la clasificación de los documentos?

Documentos vitales, documentos importantes, documentos útiles y documentos no esenciales

5.8.1 Prueba de conocimientos específicos

Determine qué palabras tienen errores ortográficos y corrijalos	
Metodo	Método
Desición	Decisión
Desacer	Deshacer

Examen práctico

Guardar ambos documentos en una carpeta, en el escritorio. Coloque su nombre en cada documento, así como en la carpeta.

Ingrese a una hoja de Word y redacte una carta dirigida a la Gerente de ventas de la empresa ARMYS, Licda. Silvia Jeannette Pineda; informándole que los últimos 3 pedidos de fibra de vidrio que ha realizado la empresa, han sido recibidos fuera de la fecha estipulada. Por tanto se ruega tomar las medidas necesarias o se tendrá que prescindir de su producto.

Ingrese a una hoja de Excel y elabore una base de datos utilizando las herramientas que considere necesarias.

A continuación se le presenta las ventas del primer trimestre. Se requiere calcular la media aritmética de las ventas, una gráfica de los productos vendidos y filtros para cada componente de la base de datos.

Vendedor(a)	Mes	Producto	Condición	Valor Q.
Ruth Irina Sagastume	Enero	Puertas	Contado	Q. 10,000.00
Margoth Ximena Soy	Marzo	Gabinets de cocina	Crédito	Q. 25,000.00
Cristhian Briceño	Febrero	Puertas	Contado	Q. 15,000.00
Heyling Rocío Castro	Febrero	Gabinets de baño	Contado	Q. 8,000.00
Alfredo Luis Chicol	Marzo	Puertas	Crédito	Q. 15,000.00
Emily Tatiana Negro	Enero	Gabinets de cocina	Crédito	Q. 10,000.00
Ruth Irina Sagastume	Marzo	Gabinets de baño	Contado	Q. 25,000.00
Margoth Ximena Soy	Febrero	Gabinets de baño	Crédito	Q. 5,500.00
Alfredo Luis Chicol	Enero	Puertas	Contado	Q. 25,000.00
Aldo Oswaldo Gonzalez	Marzo	Gabinets de cocina	Contado	Q. 10,000.00

RESULTADO

Total correctas pregunta directa			10 puntos
Total correctas corrección de palabras			3 puntos
Punteo redacción de carta (sobre 3 puntos)			3 puntos
Punteo base de datos (sobre 4 puntos)			3 puntos
Total			19 puntos
Total correctas	19	20 --- 100	Aprobado
Total incorrectas	1	19 --- X = 95%	Reprobado
			<input checked="" type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.9 Guía de documentación requerida

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

GUÍA DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Nombre y Apellido del candidato(a)	Puesto al que aplica
Ana Luisa Flores Gutiérrez	Recepcionista de Gerencia General

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA (PREVIO A LA SELECCIÓN FINAL)

Documento	Marque con una X		Fecha de entrega
Copia de DPI	Entregado X	No entregado	18/03/16
Constancia de carencia de antecedentes penales	Entregado X	No entregado	18/03/16
Constancia de carencia de antecedentes policíacos	Entregado X	No entregado	18/03/16
Constancias laborales	Entregado X	No entregado	18/03/16
Copia de certificados y diplomas académicos	Entregado X	No entregado	18/03/16
3 cartas de recomendaciones laborales	Entregado X	No entregado	18/03/16
3 cartas de recomendaciones personales	Entregado X	No entregado	18/03/16
Tarjeta de salud y tarjeta de pulmones	Entregado X	No entregado	18/03/16
Copia de colegiatura activa	Entregado	No entregado	

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA (CANDIDATO(A) SELECCIONADO(A))

Documento	Marque con una X		Fecha de entrega
Copia NIT	Entregado X	No entregado	25/03/16
Copia de Afiliación al IGSS	Entregado X	No entregado	25/03/16
Copia de Afiliación al IRTRA	Entregado X	No entregado	25/03/16
Copia de licencia de conducir	Entregado X	No entregado	25/03/16

Observaciones

No posee número de colegiada.

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.10 Guía de verificación de referencias laborales

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES		
GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES		
1.Fecha	2.Nombres y Apellidos	3.Puesto al que aplica
19 de marzo de 2016	Ana Luisa Flores Gutiérrez	Recepcionista de Gerencia General
DATOS GENERALES		
4.Empresa o institución	5.Teléfonos	6.Dirección
GRUPO FARMACON	2300-0000	14 calle, 5ta avenida, 5-90 zona 8
7.Puesto que ocupó	8.Nombre de jefe(a) inmediato	9.Tiempo laborado
Asistente de Gerencia Administrativa	Karen de León	3 años
10.Fecha de ingreso	11.Fecha de retiro	12.Salario inicial
12 de enero de 2012	22 dic. 2015	Q. 2, 700.00
13.Salario final	14.Motivo de retiro	15.Principales funciones que realizó
Q.3,000.00	Cierre permanente de la empresa	Organizar y actualizar el archivo digital y físico del departamento. Manejar agenda de trabajo de jefes y gerente. Elaborar reportes sobre los recursos utilizados durante el mes.
16.ASPECTOS PERSONALES DEL CANDIDATO(A)		
De 0 a 5 puntos como califica los siguientes aspectos de: Ana Luisa Flores Gutiérrez		
No	Aspectos evaluados	Punteo
1	Puntualidad	5
2	Presentación personal	5
3	Relaciones humanas	5
4	Muestra iniciativa y creatividad para desarrollar su trabajo	5
5	Comportamiento	5
6	Acepta las normas y disposiciones establecidas en la empresa o institución	4
7	Manifiesta deseos de superación	5
8	Las instrucciones verbales y/o escritas las cumple correctamente	4
9	Viste adecuadamente el uniforme proporcionado por la empresa*	-
	Total	38
*No siempre aplica, por lo que se debe sacar de la calificación, en caso necesario.		

5.10.1 Guía de verificación de referencias laborales

17. DESEMPEÑO LABORAL DEL CANDIDATO(A)		
De 0 a 5 puntos como califica los siguientes aspectos de: Ana Luisa Flores Gutiérrez		
No	Aspectos evaluados	Punteo
10	Responsabilidad	5
11	Trabajo en equipo	5
12	Liderazgo (cómo es supervisando a los colaboradores)*	-
13	Productividad	5
14	Cumplimiento de obligaciones	5
15	Calidad de trabajo (exactitud, presentación contenido, redacción)	5
16	Utiliza adecuadamente el equipo de oficina que se le proporciona	5
17	Es tenaz ante las dificultades	5
18	Mostró poseer los conocimientos que requería el puesto de trabajo	5
	Total	40

***No siempre aplica, por lo que se debe sacar de la calificación, en caso necesario.**

RESULTADO	
Total aspectos personales del candidato(a)	38
Total aspectos de desempeño del candidato(a)	40
Total	78
Promedio (total / número de aspectos evaluados) = (78 / 16)	4.88

***Se tomaron 16 actividades, porque no se tomó en cuenta el aspecto 9 y 12**

IMPRESIÓN QUE LE DEJÓ EL CANDIDATO(A)
18. ¿Lo/la contrataría nuevamente?
Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? Muy eficiente, responsable y honesta

19. Nombre y puesto de quien brindó la información
Karen de León, Gerente General

Continúa en el proceso <input checked="" type="checkbox"/>	Descartar <input type="checkbox"/>
--	------------------------------------

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.11 Guía de verificación de referencias personales

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

DATOS DEL CANDIDATO(A)		
Fecha	Nombres y Apellidos	Puesto al que aplica
19 de marzo de 2016	Ana Luisa Flores Gutiérrez	Recepcionista de Gerencia General

DATOS DEL REFERIDO			
Nombre y Apellidos	Lugar dónde labora	Puesto que ocupa	Teléfono
María Isabel López	Grupo Loper	Jefe de personal	2190-9090
¿Hace cuánto tiempo le conoce?		Tiene algún parentesco	
5 años		Amistad	

ASPECTOS PERSONALES DEL CANDIDATO(A)
¿Qué tipo de valores morales considera que destacan?
Honestidad, integridad, servicio
¿Conoce a su familia? ¿quiénes integran su núcleo familiar?
Madre: María Eugenia. Padre: Edgar René. Hermano: Carlos Alfredo
¿Padece algún impedimento físico o enfermedad? ¿cuál?
No padece
¿Cómo califica su comportamiento?
Excelente, siempre ayuda a toda persona
¿Participa o participó en una asociación política?
No
¿Ha tenido problemas con la ley? ¿por qué?
No
¿Está estudiando actualmente? ¿qué estudia?
Si. Licenciatura en Administración de Empresas
¿Tiene algún tipo de vicio o adicción? (fumar, beber)
Ninguno
¿Esta laborando actualmente?
No
¿Lo/la recomendaría para ser contratado(a)?
Definitivamente si

Continúa en el proceso

Descartar

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.12 Entrevista final

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

ENTREVISTA FINAL

Fecha	Nombre del candidato(a)	Puesto al que aplica
22 de marzo de 2016	Ana Luisa Flores Gutiérrez	Recepcionista de Gerencia General

PRIMERA FASE

Comience con un saludo, establezca una charla informal y luego explique en qué consiste el puesto vacante, detalle las funciones, las actividades y las responsabilidades. Así también explique a qué se dedica la empresa y cómo funciona.

SEGUNDA FASE

CONOCIÉNDOLO(A) MÁS

¿Por qué le interesa laborar en nuestra empresa?

Es una empresa con historia y prestigio nacional e internacional.

¿Cuáles son sus debilidades como trabajador(a)?

Minuciosa en sus labores, intolerable a los errores, tímida e impaciente

¿Por qué considera que lo/la deberíamos de contratar?

Es una persona responsable, le gusta ayudar y es discreta, lo que le ha permitido ganarse la confianza de las personas.

¿Qué es lo que busca en una empresa para laborar?

Sea una empresa que trabaje con valores y principios morales, que busque tanto la competitividad como el bien de sus colaboradores.

¿Cómo describe su personalidad?

Es una persona agradable y cortés, le gusta ayudar y ser eficiente en lo que hace. Evita problemas y disgustos

¿Qué tipo de personas lo/la sacan de quicio?

Las personas con mente cerrada, que no dan cabida a nuevas ideas.

Si debe tomar una decisión inmediata, ¿es reflexivo o impulsivo?*

No aplica

¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?

Graduarse de la Licenciatura de Administración de empresas y estudiar una maestría

NIVEL ACADÉMICO

¿Estudia actualmente o tiene planeado estudiar? ¿qué estudia? ¿qué horarios? ¿por qué eligió estudiar eso?

Administración de Empresas. Plan fin de semana de 7:30 a 13:30. Le gusta desarrollar lo mejor de las personas, situaciones, ambientes, etc; eso solo se logra administrando los recursos.

¿Cuáles fueron o han sido sus principales logros? ¿cómo los obtuvo?

Mejor promedio en el segundo año universitario, con mucha dedicación y estudio

¿Qué materias le gustan o gustaron más? ¿qué materias no le gustan o no le gustaron? ¿por qué?

Le gusta administración de recursos humanos porque toma al talento humano como eje central

¿Volvería a estudiar lo mismo? ¿por qué?

Por supuesto que sí. La carrera le ha sacado lo mejor de ella.

5.12.1 Entrevista final

¿Tuvo o tiene algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante? ¿cuál?
Si, es presidenta de clase para diversas actividades que realizan.
¿Qué tipo de seminarios, capacitaciones, congresos ha recibido?
Actualización de redacción y correspondencia y Excel avanzado
HABILIDADES Y DESTREZAS
¿Habla otros idiomas?*
Inglés y Quekchí
¿Cuáles programas de computación puede manejar?*
Paquete de office, internet, redes sociales
¿Qué equipo de oficina puede manejar?*
Fotocopiadora, escáner, impresora, computadora.
¿Qué tipo de maquinaria puede manejar?*
No aplica
¿Ha tenido personal a su cargo? ¿cuántas personas? ¿qué desafíos enfrentó y cómo los resolvió?*
No aplica
¿Cómo es su estilo de liderazgo? *
No aplica
Mencione las claves importantes para el trabajo en equipo
Confianza, servicio, respeto y honestidad
¿Cómo ha sido su relación laboral con sus anteriores compañeros(as) de equipo?
Excelentes, la creación de un equipo es lo más importante
¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿por qué?
En equipo. La individualidad no es buena compañera
¿Qué hace para integrarse a un nuevo grupo?
Se muestro amable y servicial.
EXPERIENCIA LABORAL
¿Está laborando actualmente?
c.) Si. ¿Por qué está aplicando a este puesto? d.) No. ¿Por qué está desempleado? ¿qué ha hecho mientras está sin trabajo?
No. Cierre permanente de la empresa. Ha empezado un negocio propio en ventas de ropa y accesorios para dama.
¿Cuál ha sido su último cargo desempeñado? ¿cuáles eran sus funciones? ¿qué problemas enfrente y cómo los resolvió?
Asistente de Gerencia Administrativa. Organizar y actualizar el archivo digital y físico del departamento, manejar agenda de trabajo de jefes y gerente, elaborar reportes sobre los recursos utilizados durante el mes. Cuando entró a laborar no había ningún tipo de base de datos, ni se tenía un orden específico en el archivo, por lo que ella implemento bases de datos y procedimientos para archivar todos los documentos de la gerencia y los de la empresa.
¿Cómo consiguió su último puesto?
Por oposición
¿Qué méritos laborales ha obtenido?
Galardón al equipo de trabajo más eficiente
¿Qué experiencias positivas y negativas ha tenido en sus anteriores trabajos?
En el último empleo implementó la base de datos y la forma de archivar los documentos, en toda

5.12.2 Entrevista final

la empresa, sin embargo tuvo problemas con el personal de otras áreas al no aceptar los cambios.
 En el anterior trabajo tuvo la oportunidad de modificar y actualizar la base de datos que se utilizaba en el área, sin embargo, tuvo problemas de falta de apoyo de la gerencia para implementarlo a toda la empresa.

Cierre la entrevista agradeciendo el tiempo proporcionado e indicando que se le llamará vía telefónica para informar si continua en el proceso de selección.

TERCERA FASE			
Marque con una X la calificación que le da			
Aspectos Generales	2pts	1pt	0
	Excelente	Bueno	Malo
Presentación personal (aseo y vestuario)	X		
Puntualidad	X		
Sociabilidad		X	
Actitud		X	
Seguridad para expresarse		X	
Lenguaje corporal		X	
Manejo de términos específicos de su área de trabajo	X		
Posee el nivel académico requerido	X		
Posee las habilidades requeridas	X		
Posee la experiencia requerida	X		
Posee los conocimientos requeridos	X		
Interés en el puesto	X		
Total puntos	16pts.	4pts.	

Observaciones

Toma de decisión

Continúa en el proceso Archivar en banco de datos

Apto para otro cargo Descartar

¿Cuál? _____ ¿Por qué? _____

Firma Gerente Departamento _____

Fuente: elaboración propia, marzo 2016

5.13 Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal

**EMPRESA PRODUCTORA
DE MUEBLES**

MATRIZ DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIÓN PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

1.Fecha	2.Puesto al que aplican	3.Candidato(a) -1-
24 de marzo de 2016	Recepcionista de Gerencia General	Ana Luisa Flores Gutiérrez

4.Aspecto evaluado	5.Instrumento utilizado	6.Puntaje	7.Criterio mínimo aceptado	8.Ponderación total
Nivel académico	Constancias de estudios	15%	Secretariado Ejecutivo= 15% Otra carrera= 10%	15%
Experiencia laboral	Constancias laborales, verificación referencias laborales*	20%	Compatibilidad de funciones pasada con la experiencia que requiere el puesto vacante= 1% a 10% ¿Cuánto la pondera?	9%
			Referencias laborales, continúa en el proceso con 3.5pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	5 --- 10% 4.88 --- X 9.8%
Entrevista inicial	Formato entrevista inicial	10%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	24 --- 10% 20 --- X 8.3%
Prueba de conocimientos específicos	Formato prueba de conocimientos específicos	20%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 20% Nota obtenida --- X	20 --- 20% 19 --- X 19%
Pruebas psicométricas	Informes de resultados	20%	Prueba de honestidad Normal = 7% Menos = 0	7%
			Prueba de Cleaver Normal = 7% Menos = 0	7%
			Prueba de inteligencia Normal = 6% Menos = 0	6%
Entrevista de selección	Formato entrevista de selección	15%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 15% Nota obtenida --- X	24 --- 15% 20 --- X 12.5%
9.TOTAL				93.6%

*Como son 3 referencias laborales, en cada verificación hubo 3 diferentes punteos, por lo que se deben promediar para solo trabajar con un puntaje total.

5.13.1 Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal

1.Fecha	2.Puesto al que aplican	3.Candidato(a) -2-
24 de marzo de 2016	Recepcionista de Gerencia General	Oscar Gustavo Moreno

4.Aspecto evaluado	5.Instrumento utilizado	6.Puntaje	7.Criterio mínimo aceptado	8.Ponderación total
Nivel académico	Constancias de estudios	15%	Secretariado Ejecutivo= 15% Otra carrera= 10%	10%
Experiencia laboral	Constancias laborales, verificación referencias laborales*	20%	Compatibilidad de funciones pasada con la experiencia que requiere el puesto vacante= 1% a 10% ¿Cuánto la pondera?	7%
			Referencias laborales, continúa en el proceso con 3.5pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	5 --- 10% 3.5 --- X 7%
Entrevista inicial	Formato entrevista inicial	10%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	24 --- 10% 20 --- X 8.33%
Prueba de conocimientos específicos	Formato prueba de conocimientos específicos	20%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 20% Nota obtenida --- X	20 --- 20% 17 --- X 17%
Pruebas psicométricas	Informes de resultados	20%	Prueba de honestidad Normal = 7% Menos = 0	7%
			Prueba de Cleaver Normal = 7% Menos = 0	7%
			Prueba de inteligencia Normal = 6% Menos = 0	6%
Entrevista de selección	Formato entrevista de selección	15%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 15% Nota obtenida --- X	24 --- 15% 20 --- X 12.5%
9.TOTAL				81.83%

*Como son 3 referencias laborales, en cada verificación hubo 3 diferentes punteos, por lo que se deben promediar para solo trabajar con un puntaje total.

5.13.2 Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal

1.Fecha	2.Puesto al que aplican	3.Candidato(a) -3-
24 de marzo de 2016	Recepcionista de Gerencia General	Zulma Lesly Gamboa

4.Aspecto evaluado	5.Instrumento utilizado	6.Puntaje	7.Criterio mínimo aceptado	8.Ponderación total
Nivel académico	Constancias de estudios	15%	Secretariado Ejecutivo= 15% Otra carrera= 10%	15%
Experiencia laboral	Constancias laborales, verificación referencias laborales*	20%	Compatibilidad de funciones pasada con la experiencia que requiere el puesto vacante= 1% a 10% ¿Cuánto la pondera?	8%
			Referencias laborales, continúa en el proceso con 3.5pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	5 --- 10% 4 --- X 8%
Entrevista inicial	Formato entrevista inicial	10%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 10% Nota obtenida --- X	24 --- 10% 19 --- X 7.9%
Prueba de conocimientos específicos	Formato prueba de conocimientos específicos	20%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 20% Nota obtenida --- X	20 --- 20% 15 --- X 15%
Pruebas psicométricas	Informes de resultados	20%	Prueba de honestidad Normal = 7% Menos = 0	7%
			Prueba de Cleaver Normal = 7% Menos = 0	7%
			Prueba de inteligencia Normal = 6% Menos = 0	6%
Entrevista de selección	Formato entrevista de selección	15%	Continúa en el proceso con 15pts. mínimo. Nota máxima --- 15% Nota obtenida --- X	24 --- 15% 22 --- X 13.75%
9.TOTAL				87.65%

*Como son 3 referencias laborales, en cada verificación hubo 3 diferentes punteos, por lo que se deben promediar para solo trabajar con un punteo total.

5.13.3 Matriz de análisis y toma de decisión para la selección de personal

10. CUADRO DE RESUMEN DE RESULTADOS			
Aspecto evaluado	Candidatos(as)		
	1. Ana Luisa Flores Gutiérrez	2. Oscar Gustavo Moreno	3. Zulma Lesly Gamboa
Nivel académico	15%	10%	15%
Experiencia laboral	18.8%	14%	16%
Entrevista inicial	8.3%	8.33%	7.9%
Prueba de conocimientos específicos	19%	17%	15%
Pruebas psicométricas	20%	20%	20%
Entrevista de selección	12.5%	12.5%%	13.75%
TOTAL	93.6%	81.83%	87.65%

Candidato(a) seleccionado(a): _____

Nombre y firma Gerente de Departamento

Fuente: elaboración propia, marzo 2016