

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



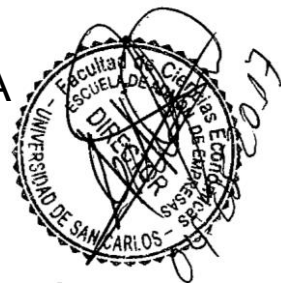
**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
DE PERSONAS, PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESTRUCTURAS
METÁLICAS, UBICADA EN LA ZONA 1 DE MIXCO”**

RÓMULO ESTUARDO AJCOT JULAJUJ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2017

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
DE PERSONAS, PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESTRUCTURAS
METÁLICAS, UBICADA EN LA ZONA 1 DE MIXCO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

RÓMULO ESTUARDO AJCOT JULAJUJ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área Matemática Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área Administración – Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruíz

JURADO QUE PRÁCTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Nidya Marleny Briceño Méndez
EXAMINADORA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez

Guatemala, 23 de noviembre de 2016

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala.

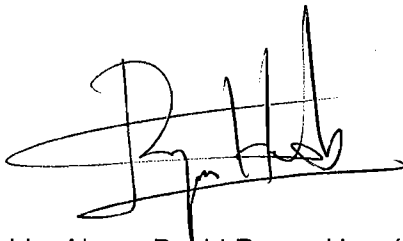
Señor Decano:

De conformidad con la designación de este Decanato de fecha: 02 de noviembre de 2016, informo que he asesorado al estudiante: Rómulo Estuardo Ajcote Julajuj, carné: 9417993, con el tema: **PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS, PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, UBICADA EN LA ZONA 1 DE MIXCO**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

La tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para los estudiantes de Administración de Empresas de esta Facultad.

Considerando lo anterior emito dictamen favorable a efecto de que el estudiante: Rómulo Estuardo Ajcote Julajuj, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Administrador de Empresas

Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



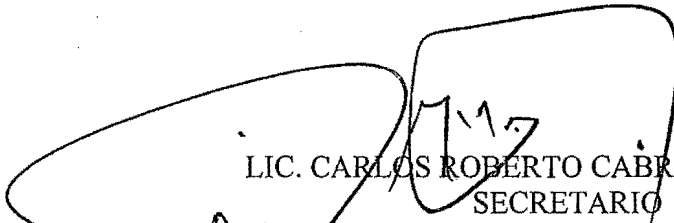
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO-S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
CINCO DE ABRIL DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 05-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de marzo de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 001-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 07 de febrero de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS, PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, UBICADA EN LA ZONA 1 DE MIXCO", que para su graduación profesional presentó el estudiante **RÓMULO ESTUARDO AJCOT JULAJUJ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



m.ch

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por bendecirme y guiarme cada día, además de colocarme en el tiempo y lugar indicado.
- A MIS PADRES:** Rómulo Ajcot Jacinto y Juana Julajuj Meletz, por su dedicación, apoyo, sacrificio y ejemplo de lucha y esfuerzo, gracias por llenar mi vida de felicidad.
- A MI ESPOSA:** Mariela Isabel Soto Carrillo, por acompañarme y apoyarme incondicionalmente en todos mis proyectos.
- A MIS HIJOS:** Harold Estuardo, Fernando José y Juan Pablo, por ser los rayos de luz que iluminan cada día de mi vida.
- A MIS HERMANAS:** Magdalena y Susana Elizabeth, por su apoyo en las diferentes etapas de mi vida.
- A MIS SOBRINOS:** Rolando Alejandro, Frida Ximena y Andrés Sebastián, por su palabras y muestras de amor.
- A MIS AMIGAS Y AMIGOS:** Por su apoyo incondicional, en especial a María Josefina Cipriano Santiago y Byron Narcizo Pérez Pérez por su ayuda invaluable, amistad y confianza durante mi carrera.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Alvaro David Reyes Hernández, por brindarme sus valiosos conocimientos y contribuir a enriquecer este trabajo de tesis.

**A ESTRUCTURAS
METALICAS:**

Por abrirme las puertas y confiar en mí.

A LOS PROFESIONALES:

Ing. Mario Efraín Calderón Pérez, por apoyarme e incentivar me a continuar mis estudios.

Licda. Lissy Vannesa Vásquez Marroquín y
Licda. Aracely Pacheco por su apoyo en este trabajo de tesis.

**A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA**

Por ser la casa de estudios que me brindó los conocimientos para ser una persona de éxito y de la cual estoy orgulloso de pertenecer.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.2	Tipos de empresas	2
1.2.1	Empresa comercial	2
1.2.2	Empresa de servicios	2
1.3	Administración	3
1.4	Proceso administrativo	3
1.5	Fases del proceso administrativo	4
1.5.1	Mecánica	4
1.5.1.1	Planeación	4
1.5.1.2	Organización	6
1.5.2	Dinámica	9
1.5.2.1	Dirección	9
1.5.2.2	Integración	10
1.6	Rotación personal	12
1.7	Proceso de la administración de recursos humanos	13
1.8	Proceso de integración de personas	14

CONTENIDO	PÁGINA
1.9 Proceso de reclutamiento	15
1.9.1 Requisición de personal	17
1.9.2 Reclutamiento interno	17
1.9.2.1 Técnicas de reclutamiento interno	19
1.9.3 Reclutamiento externo	20
1.9.3.1 Técnicas de reclutamiento externo	22
1.9.4 Descriptor y perfil del puesto	24
1.9.5 Recepción de curriculum vitae	25
1.9.6 Costo del proceso de reclutamiento	26
1.10 Proceso de selección	26
1.10.1 Técnicas de selección	27
1.10.2 Decisión y elección del candidato	29
1.11 Proceso de inducción de personal	33
1.11.1 Inducción general a la organización	34
1.11.2 Inducción específica al departamento	34
1.11.3 Inducción específica al puesto	35
1.11.4 Evaluación del proceso de inducción	35
1.12 Control	36

CONTENIDO**PÁGINA****CAPÍTULO II****SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAS DE LA EMPRESA DE INVESTIGACIÓN**

2.1.	Metodología de la investigación	37
2.1.1	Sujeto de la investigación	40
2.1.2	Definición de la población objetivo	40
2.2	Antecedentes de la empresa	41
2.2.1	Filosofía organizacional	42
2.2.2	Estructura organizacional	43
2.3	Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas	46
2.4	Análisis de resultados de las encuestas realizadas	47
2.5	Rotación de personal	63
2.6	Análisis y discusión de resultados	64

CAPÍTULO III**PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAS, PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA
SERVICIOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESTRUCTURAS
METÁLICAS, UBICADA EN LA ZONA 1 DE MIXCO.**

3.1.	Presentación	67
3.2	Propuesta de proceso de reclutamiento	69
3.2.1	Objetivos de la propuesta	69

CONTENIDO	PÁGINA
3.2.1.1 General	69
3.2.1.2 Objetivos específicos	69
3.2.2 Contenido	70
3.3 Estructura organizacional	72
3.4 Proceso de reclutamiento	73
3.5 Proceso de selección	99
3.5.1 Contenido	99
3.6 Proceso de inducción	119
3.6.1 Contenido	119
3.7 Presupuesto de la propuesta	124
Conclusiones	134
Recomendaciones	135
Bibliografía	136
Anexo	138

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Proceso de administración de recursos humanos	14
3	Proceso de reclutamiento	16
4	Puntos importantes de la descripción de puestos	24
5	Puntos importantes del perfil del puesto	25
6	Fases del proceso de reclutamiento	74
7	Fases del proceso de selección	101
8	Fases del proceso de inducción	120

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Detalle de los puestos de la empresa	41
2	Índice de rotación de personal	64
3	Presupuesto de la propuesta de reclutamiento interno	125
4	Presupuesto de la propuesta de reclutamiento externo	127
5	Justificación financiera de la propuesta	128
6	Plan de acción	129

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Organigrama general	45
2	Tipo de reclutamiento	48
3	Técnicas de reclutamiento externo utilizadas	49
4	Documentos requeridos en el reclutamiento de personas	51
5	Colaboradores que fueron entrevistados de manera preliminar	53
6	Colaboradores que fueron sometidos a pruebas de evaluación antes de ser seleccionados	55
7	Colaboradores que conocen la estructura de la empresa	59
8	Colaboradores que conocen la filosofía de la empresa	60
9	Colaboradores que conocen las funciones a realizar en el departamento de trabajo	62
10	Propuesta del organigrama general de la empresa	72
11	Propuesta del organigrama nominal de la empresa	73

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Ejemplo de requisición de personal	77
2	Descriptor de puesto	79
3	Actualización de datos a colaboradores	83
4	Ejemplo de afiche interno	84
5	Recomendación de colaboradores	86
6	Ejemplo de anuncio en periódico	88
7	Ejemplo de volante	89
8	Ejemplo de base de datos	91
9	Solicitud de empleo	92
10	Verificación de referencias laborales	98
11	Revisión de curriculum vitae	103
12	Ejemplo de evaluación de prueba de habilidad para vendedores	106
13	Ejemplo de evaluación de prueba de destreza practica soldadores	108
14	Entrevista de trabajo	111
15	Evaluación de la entrevista	113
16	Contrato de trabajo	115
17	Ejemplo de contrato de trabajo	117
18	Evaluación de la inducción	124

ÍNDICE DE DIAGRAMA DE FLUJO

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Proceso de reclutamiento	71
2	Proceso de selección	100
3	Proceso de inducción	120

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Manual de bienvenida	139

INTRODUCCIÓN

La administración de personal es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con la que cuenta una empresa. La cual divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, su objetivo primordial es la selección de los futuros integrantes.

Por estas razones la empresa que presta servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas, ubicada en la zona uno de Mixco, se interesa en contar con un proceso adecuado de reclutamiento, selección e inducción de personas, que le proporcione resultados exitosos en captar personas que posea las habilidades y capacidades requeridas por el puesto vacante, para cumplir con sus objetivos.

Este informe está estructurado en tres capítulos. El capítulo I, comprende el marco teórico donde se presenta teoría general de la administración y del proceso administrativo, además las teorías y conceptualizaciones de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas, las cuales fortalecen la investigación.

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

En el capítulo III, se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas que puede ser utilizada por el Gerente

General para que realicen de forma técnica y adecuada la contratación de personas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación así como la bibliografía consultada para futuras referencias y el apartado de anexos con información complementaria para la propuesta.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan los conceptos y definiciones básicas requeridas para la realización del trabajo de tesis, con los cuales se sustenta la investigación.

Actualmente existen diferentes técnicas y herramientas de reclutamiento, selección e inducción de personal, las cuales toman importancia diariamente, ya que al ser aplicadas de manera correcta, permiten obtener mejores resultados en las diferentes áreas de la organización. Es necesario que la persona encargada de estos procesos conozca el tema, porque será responsable de captar y evaluar habilidades en los nuevos ingresos, así como de reasignar a los colaboradores promovidos, para alcanzar los niveles de productividad esperados.

1.1 Empresa

“Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.” (16:s.p.)

Se puede considerar a la empresa como “Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.” (19:s.p.)

En la actualidad existen diversas empresas, las cuales necesitan ser administradas en base a sus diferentes actividades. Las empresas pueden clasificarse, según los fines que persiguen, por categorías o normas y objeto para el que fueron creadas.

Por el origen del capital las empresas podrán ser: Públicas, esto indica que los factores de producción actúan bajo el plan y dirección del Estado; o privadas, quiere decir que las empresas son administradas por personas particulares, las cuales toman decisiones propias para obtener las mejores utilidades económicas.

Por su finalidad serán: Lucrativas, estas empresas buscan beneficios para multiplicar el capital invertido; o no lucrativas, que no persiguen fines de lucro, manejan recursos pero no reciben ganancias económicas. Por su actividad o giro, las empresas normalmente se agrupan de acuerdo a las actividades que realizan, estas pueden ser: agropecuarias, sus recursos y productos se generan mediante el cultivo de la tierra y productos del reino animal; industriales, tiene numerosas actividades de acuerdo con los procesos de transformación en la que está especializada; comerciales, son aquellas empresas que se dedican a comprar y vender bienes materiales; y por último empresa de servicios, se caracteriza por vender mano de obra, ideas, información o asesorías, la cual no tiene fecha de caducidad, se usa cuando está disponible.

1.2 Tipos de empresas

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

1.2.1 Empresa comercial

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

1.2.2 Empresa de servicios

“Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus

necesidades, a cambio de un precio. El producto que ofrecen es intangible (no puede percibirse con los sentidos), aunque sí podemos observar que se ha creado toda una red de personal y equipamiento que permiten llevar a cabo su cometido.” (14:s.p.) En este marco, la empresa objeto de investigación, presta servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas, está clasificada como empresa de servicios.

1.3 Administración

“La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.” (15:s.p.)

La administración puede brindar un gran beneficio a la empresa que presta servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas, actualmente la falta de conocimientos, no permite utilizarla como un proceso adecuado para planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos y metas que ayuden a realizar todas las actividades laborales de manera eficaz y eficiente.

1.4 Proceso administrativo

Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Consta de dos fases las cuales son: mecánica y dinámica, además de 5 etapas las cuales se definirán a continuación.

1.5 Fases de proceso administrativo

Las fases que constituyen el proceso administrativo se definen a continuación y las etapas que cada una de ellas abarca.

1.5.1 Mecánica: Es la parte teórica de la administración, en la cual se establecen los planes hacia el futuro.

1.5.1.1 Planeación

“Planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro” (2:31)

Consiste en saber a dónde se dirigirá la empresa en el futuro, el rumbo se determinará a través de los objetivos, la planeación no elimina los riesgos, pero ayuda a determinarlos y minimizarlos.

- **Elementos de la planeación**

La planeación está integrada por varios elementos que ocupan un lugar fundamental para su desarrollo.

- ✓ **Misión**

Es la declaración que documenta la finalidad de existencia de la empresa, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y su imagen pública.

Toda organización que tenga una idea clara de la misión que persigue, delimitará sus actividades e implementará la manera en que sus colaboradores deberán llevarlas a cabo.

✓ **Visión**

La declaración de la visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, es decir; una descripción de la posición competitiva que la empresa desea alcanzar durante un período de tiempo establecido y de los criterios centrales que deberá adquirir para llegar hasta allí.

El objetivo que se pretende alcanzar por medio de la visión de una empresa es: guiar y alentar a todos los integrantes de la organización a alcanzar el estado deseable óptimo para la misma. Para crear la visión de una empresa, se debe tener una respuesta clara a la siguiente pregunta: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

✓ **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.” (10:43)

✓ **Objetivos**

“Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.” (10:42)

✓ **Políticas**

“Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.” (10:42)

✓ **Estrategias**

“Son los recursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.” (10:42)

✓ **Procedimientos**

“En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsabilidades y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.” (10:42)

✓ **Presupuestos**

“Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos, siendo su principal finalidad determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos en términos financieros.” (10:42)

• **Instrumento de la planeación**

✓ **Plan de acción**

Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

1.5.1.2 Organización

“Implica dividir y agrupar las actividades que han de realizarse en una empresa, determinando quién deberá hacer cada una de ellas y señalando la forma en que van a entrelazarse” (2:116)

Es la correcta coordinación de las actividades de todos los miembros de la empresa, con el propósito de conducirlos a obtener el mayor aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos, para alcanzar los objetivos.

- **Elementos de la organización**

La organización está integrada por varios elementos que ocupan un lugar fundamental para su desarrollo.

- ✓ **Funciones o departamentos**

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia:

- Definir los procesos
- Listar todas las funciones
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud
- Ordenarlas e relación con su jerarquía
- Especificar las elaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y puestos
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

- ✓ **Jerarquización o niveles organizacionales**

Implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que e relaciones entre sí con precisión.

Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos. Así como definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

✓ **Puestos o cargos**

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

• **Estructura organizacional**

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas. Siendo las más usuales las siguientes: Funcional, por productos, por clientes, geográfica o por territorios, por procesos o equipos y secuencia.

- ✓ **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal. Este tipo de organización es el más usual.

• **Instrumentos administrativos de la organización**

✓ **Organigrama**

Es representar de manera gráfica las áreas y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforma a la empresa. Por su presentación los organigramas pueden ser: Vertical, horizontal, mixto y de bloque.

✓ **Organigrama vertical**





Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

✓ **Descriptores de puestos**

Un descriptor de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica las tareas por cumplir y las responsabilidades que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización. Se profundizará más adelante.

✓ **Diagramas de flujo**

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

- Operación 
- Control 
- Decisión 
- Transporte 
- Archivo 

1.5.2 Dinámica: Es la parte en la cual se llevan a cabo los planes establecidos por la administración

1.5.2.1 Dirección

“Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización” (2:183)

En esta fase, todos los jefes o encargados de áreas llevarán a cabo la acción de dirigir al grupo de personas bajo su cargo, para que cooperen y alcancen los objetivos establecidos en la empresa.

1.5.2.2 Integración

“Todo organismo, cualquiera que sea su magnitud, para poder operar con eficacia, requiere recursos de carácter humano, material, tecnológico y financiero, los cuales, si no se integran, conservan y desarrollan de forma correcta, limitarán fuertemente la obtención de los resultados de máxima eficacia que se espera alcanzar” (2:153)

Todos los medios con los que cuenta la empresa especialmente el talento humano, deberá ofrecer estabilidad en las actividades de manera objetiva, para poder llevar a cabo los fines para lo cual fue admitido al puesto de trabajo.

✓ **Administración de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (3:9)

La ARH también es conocida como gestión del talento humano, en la cual se desarrollan los temas que componen la administración del recurso humano, específicamente la admisión de personal.

“El contexto de la administración recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones.” (3:4)

Las empresas, para alcanzar el éxito necesitan del talento humano, el cual pasa la mayor parte de su vida laborando en ellas, esta actividad le consume al individuo tiempo y esfuerzo, pero depende de sus habilidades y entusiasmo, para subsistir y alcanzar nuevos conocimientos en torno a la superación personal y profesional.

“Las organizaciones también dependen directa e irremediamente de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad.” (3:5)

La correcta administración del talento humano en las empresas contribuye a la eficiencia y eficacia organizacional, pues proporciona competitividad a la organización atrayendo a los mejores candidatos y manteniendo colaboradores entrenados y motivados, lo anterior se tomará en cuenta al realizar la investigación en la empresa, constituida como unidad de análisis.

1.6 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”. (3:91)

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". (3:91)

✓ **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:

$$IR = \left[\frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

IR= Índice de rotación

A= Admisiones

D= Desvinculaciones

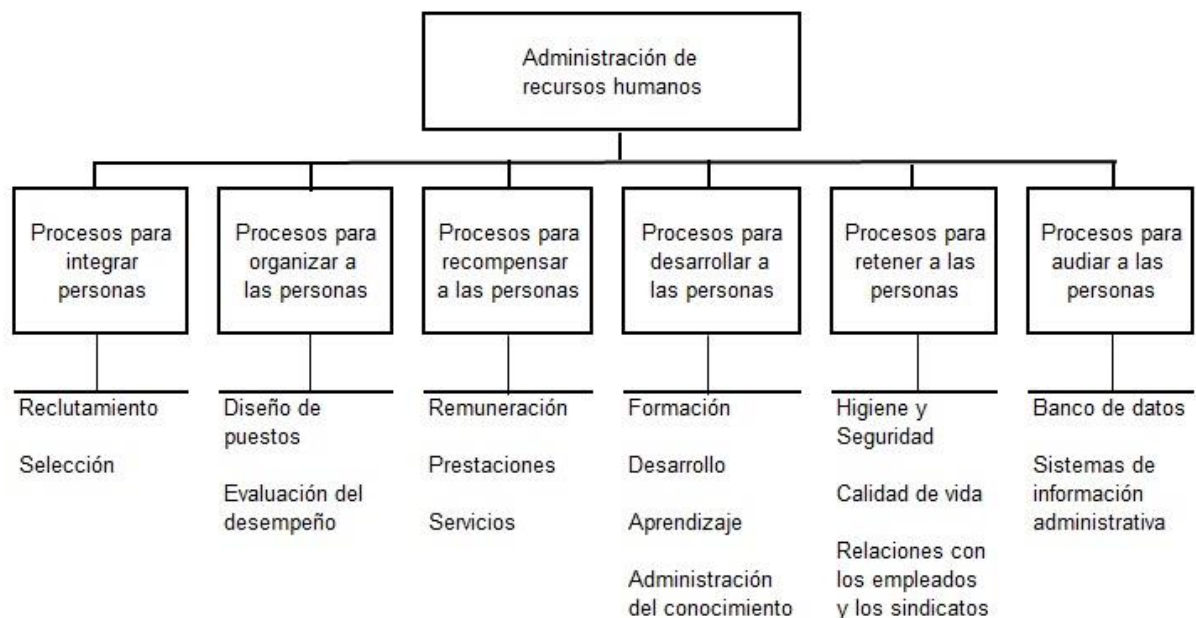
PE: Promedio de empleados

1.7 Proceso de la Administración de Recursos Humanos

Básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad

Este proceso se divide en seis procesos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y evaluación de personas, como se resume en el siguiente esquema.

Esquema No.1
Proceso de Administración de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. 2009, México. 586 páginas.

Para efectos de investigación se enfocará en el proceso de integrar personas que incluyen diseño organizacional y diseño de cargos así como el análisis y descripción de cargos, compensación de personas abarca lo relacionado a recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales, desarrollo de personas que comprende el entrenamiento y desarrollo de los colaboradores, mantenimiento de personas comprende la administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y por último el monitoreo de personas lo que significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas.

1.8 Proceso de integración de personas

Las organizaciones día con día se esmeran en conseguir el mejor personal para que se integre a su organización, para tal efecto, la aplicación correcta de las distintas técnicas de reclutamiento permitirá atraer posibles candidatos y tener más opciones de decisión.

“El reclutamiento es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.” (5:156)

“En el proceso de reclutamiento la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos (MRH) para abastecer su proceso de selección.” (3:116)

Este concepto describe a las empresas como comunicadoras, porque divulgan y ofrecen oportunidades de trabajo, con la finalidad de atraer la mayor cantidad de candidatos posibles y obtener talentos humanos con mayor fortaleza de acuerdo a la necesidad del puesto.

“El reclutamiento eficiente de administradores requiere una idea clara del puesto que debe llenarse, la recolección de datos sobre el solicitante, la proyección de una imagen favorable aunque realista de la empresa, así como atraer a los

solicitantes mejor calificados para el puesto, todo lo cual exige una fluida comunicación entre la empresa y el administrador potencial.” (8:325)

Para el aspirante del cargo se utilizan varios términos, como candidato o solicitante; sin embargo, para fines de la investigación se utilizará el término candidato, para evitar errores de interpretación que confundan la realización de este documento. Para una mejor comprensión en el siguiente cuadro se resume el proceso de reclutamiento el cual será desarrollado en los apartados subsiguientes:

1.9 Proceso de reclutamiento

Las empresas guatemaltecas que desean alcanzar el éxito empresarial día con día se esmeran en conseguir personal apropiado para que se integre a ellas, para tal efecto, se preocupan por implementar un adecuado proceso de reclutamiento que les permita dar a conocer la existencia de oportunidades de trabajo, con el objetivo de encontrar fuerza de trabajo eficiente para la plaza vacante, asignándole a cada una el individuo que esté más calificado para ocuparla.

Esquema No.2 Proceso de Reclutamiento



Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. 2009, México. 586 páginas

Para las organizaciones, llevar a cabo correctamente el proceso de reclutamiento es de utilidad para divulgar al mercado laboral, oportunidades de empleo que se pretende ofrecer a personas que cumplan con ciertas características acordes al puesto ofrecido, utilizando para este fin las diferentes técnicas existentes que se detallarán más adelante.

1.9.1 Requisición de personal

La solicitud de personal surge de la necesidad de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. La requisición de personal permite de forma fácil y clara conocer la descripción del puesto que se necesita cubrir.

Las organizaciones utilizan un formulario que contiene la información del cargo a ocupar para trasladarlo a la gerencia y así solicitar candidatos para ocupar el

puesto que se encuentra vacante. La disponibilidad del puesto se origina por el crecimiento acelerado de la empresa, incremento de trabajo, desvinculación de colaboradores por: despidos, renunciaciones, jubilación, vacaciones, licencias o permisos especiales.

“La solicitud de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto. En muchas organizaciones en las que no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los puestos, la solicitud es una forma que el gerente requisita y firma, e incluye varios campos en los que se solicita que anote los requisitos y características deseables del futuro ocupante.” (3:144)

Actualmente, en algunas organizaciones existe un formulario que contiene la información del cargo a ocupar. La vacante puede darse debido al incremento de trabajo o por la renuncia o remoción de uno de los colaboradores.

1.9.2 Reclutamiento interno

“Ocurre cuando habiendo determinado cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún trasferidos con promoción (movimiento diagonal)” (4:184)

En este contexto, las organizaciones deben tomar en cuenta las necesidades de su potencial humano y de su empresa, así como, la satisfacción que el colaborador encuentra en el desempeño del puesto, para realizar los cambios internos pertinentes, tomando en cuenta que el reclutamiento interno es dirigido para los colaboradores actuales de la organización. Como en todo proceso, existen ventajas y desventajas al llevar a cabo el reclutamiento interno tales como:

a) Ventajas del reclutamiento interno

“Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.

- ✓ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- ✓ Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- ✓ Ideal para situaciones de estables y de poco cambio en el contexto.
- ✓ No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- ✓ Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- ✓ Costo financiero es menor que el del reclutamiento externo” (3:119)

b) Desventajas del reclutamiento interno

- ✓ “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.” (3:119)

Cada organización de acuerdo a sus necesidades decidirá la conveniencia de aplicar el reclutamiento interno según las características del puesto y las características del colaborador.

1.9.2.1 Técnicas de reclutamiento interno

El reclutamiento se lleva a cabo a través de ascensos dentro de la organización; lo que es aplicable a distintas organizaciones de acuerdo a distintos factores.

Al realizar el proceso de investigación se tomará en cuenta las ventajas y desventajas que conlleva la aplicación de esta técnica, ya en la actualidad puede ser que la empresa cuente con colaboradores capaces de desempeñar

eficientemente sus actividades laborales, con el deseo de superación y de alcanzar puestos organizacionales superiores. Entre las técnicas se pueden mencionar:

a) Presentación de candidatos por recomendación de empleados

“Muchas organizaciones descubren que sus empleados desempeñan un papel importante en el proceso de reclutamiento al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo.” (9:129)

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo el cual es aplicado en diferentes organizaciones, frecuentemente abasteciéndose de candidatos por medio de sus propios colaboradores.

b) Consulta con archivos de candidatos

Las empresas normalmente cuentan con una base de datos en la cual archivan las hojas de vida de los colaboradores existentes, estos deberán actualizar la información sobre estudios, conocimientos y experiencias adquiridas dentro y fuera de las instalaciones; lo cual deberá ser aprovechado por la empresa, para considerarlos candidatos en futuros procesos de reclutamientos, obteniendo una fuente segura de compromiso, responsabilidad y deseos de superación.

c) Planes de carrera y desarrollo

Este proceso contribuye para planificar a futuro el desarrollo y crecimiento que el colaborador puede lograr, mediante el entrenamiento adecuado con respecto a las oportunidades dentro de la empresa, para optar a cargos más elevados o complejos en la misma área de trabajo y/o transferencia a cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos.

La empresa desea contar con personas preparadas, para posiciones de mayor responsabilidad y poseerlas cuando se presenten vacantes, o se abran nuevas

oportunidades. Los colaboradores se interesan en crecer profesionalmente y alcanzar puestos de mayor jerarquía y remuneración.

1.9.3 Reclutamiento externo

“El reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MRH. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales.” (3:120)

“El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas.” (4:187)

A diferencia del reclutamiento interno, en el reclutamiento externo los puestos son ocupados por personas ajenas a la empresa, se aplican distintas técnicas para influir y atraer al talento humano; y tomar la mejor decisión. Estos son reclutados mediante la variedad de ofertas existentes y ofrecidas en el MRH, serán personas desconocidas para la empresa y deberán ser evaluadas para verificar conocimientos, experiencias y habilidades en el desempeño de las diferentes actividades en el puesto de trabajo.

a) Ventajas del reclutamiento externo

- ✓ “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 MRH.

- ✓ Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida” (3:121)

b) Desventajas del reclutamiento externo

- ✓ “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.”(3:121)

Será determinante la redacción del reclutamiento externo la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

1.9.3.1 Técnicas de reclutamiento externo

“El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado –donde quiera que se encuentre– y atraerlo a la organización.” (3:97)

“El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas.” (5:187)

Ayuda a las organizaciones a atraer candidatos que desean formar parte de la empresa, lo que les permite tener ideas nuevas y a la vez poder inculcar los objetivos de la empresa al nuevo colaborador.

En la investigación se analizará cómo se aplica este tipo de reclutamiento en la empresa dedicada a prestar servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas; y las ventajas que se obtienen al emplear adecuadamente este proceso, tales como: los colaboradores nuevos aportan innovación y nuevas experiencias, enriquecimiento del patrimonio humano, incentiva la interacción de la organización, renovación de la cultura organizacional, aumento del capital humano al incluir nuevos conocimientos y destrezas.

Dentro de las técnicas de reclutamiento externo se pueden mencionar las siguientes.

a) Avisos en periódicos

Los avisos en periódicos son un método efectivo para la identificación de candidatos a ocupar determinada plaza. “Comunican las necesidades de empleo de la empresa al público.” (9:133)

Estos avisos llegan a un gran número de personas “Una forma común que proporciona una amplia cobertura a un costo relativamente bajo.” (9:133)

La importancia que tiene la presentación de los avisos, de acuerdo a la siguiente definición: “Se debe tener siempre en mente la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él” (3:123)

La mayoría de las organizaciones utilizan esta técnica pues es una de las más efectivas para hacer llegar la información al mercado laboral lo que permite tener

más opciones para analizar y tomar la decisión que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

b) Consulta de base de datos

El sistema de base de datos se forma de acuerdo a las calificaciones que los candidatos han obtenido en reclutamientos anteriores y que no fueron escogidos, por algún motivo, el documento de evaluación estará acompañado por el currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

c) Carteles o anuncios en la portería de la empresa

El rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa y proximidad a lugares donde haya movimiento de personas.

d) Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal.

e) Reclutamiento a través de Internet

El reclutamiento a través de Internet constituye un importante exponente de la aplicación de la gestión de recursos humanos. Las empresas que utilizan reclutamiento on-line llegan a mayor cantidad de candidatos de forma rápida y eficaz.

1.9.4 Descriptor y perfil del puesto

Descripción de puestos es “la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué lo hace” (1:183)

En ese orden el descriptor del puesto es un documento escrito, que proporciona información acerca de las actividades, deberes y responsabilidades del cargo,

así como las características que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa, vinculado a ellas; las cualidades y habilidades mínimas aceptables que debe tener una persona con el fin de desempeñar adecuadamente una determinada plaza de trabajo.

Esquema No. 3

Puntos importantes de la descripción de puestos

- ✓ Identificar la línea de mando superior del puesto.
- ✓ Identificar las relaciones internas y/o externas del puesto, que delimiten el grado de interacción con otras áreas y/o puestos.
- ✓ Describir el cometido del puesto, el cual proporciona su razón de ser y el por qué y para qué existe.
- ✓ Identificar los objetivos colectivos con los que el puesto está alineado.
- ✓ Señalar los objetivos específicos del puesto.
- ✓ Identificar las funciones del puesto, a partir del conjunto de actividades desempeñadas, para lograr los objetivos específicos del mismo.

Fuente: Elaboración propia, año 2014, con base en Arthur, D. Selección efectiva de personal, reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados. 1era. Edición. 2009 Colombia: Norma. 279 páginas.

Para elaborar el perfil de cada puesto, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Esquema No. 4

Puntos importantes del perfil de puesto

- ✓ **Escolaridad y/o áreas de conocimiento:** el nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto.
- ✓ **Experiencia laboral:** conocimientos y habilidades previamente adquiridos en el desarrollo de funciones vinculadas o afines al puesto y que son necesarios en función de los objetivos específicos del mismo.
- ✓ **Condiciones de trabajo:** requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del cargo.
- ✓ **Capacidades:** los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general.

Fuente: Elaboración propia, año 2014, con base en Arthur, D. Selección efectiva de personal, reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados. 1era. Edición. 2009 Colombia: Norma. 279 páginas.

1.9.5 Recepción y revisión de curriculum vitae

Toda organización antes de elegir a un candidato para ocupar una plaza de trabajo, debe realizar un proceso de comparación entre los requisitos que el cargo conlleva y las características que el postulante ofrece para cumplir adecuadamente con las funciones del cargo.

Para hacer este análisis se debe utilizar como instrumento el curriculum vitae, el cual será revisado y evaluado para dar un punto de vista realista, objetivo y preciso al comparar las variables, y así poder elegir al candidato que cumpla a cabalidad las expectativas que tiene la empresa al momento de incorporar al nuevo colaborador.

1.9.6 Costo del proceso de reclutamiento

Cuando una empresa pierde a un colaborador debe incurrir en un proceso para encontrar el reemplazo adecuado, por lo que debe considerar los costos que este proceso incurrirá, dentro de los cuales se encuentran:

- ✓ Costo hora-hombre para determinar la necesidad de contrar nuevos colaboradores.
- ✓ Costo hora-hombre para determinar el perfil del aspirante.
- ✓ Costo de anuncios en diferentes formas y medios.
- ✓ Impresión de solicitud de empleo.
- ✓ Costo hora-hombre para realizar el reclutamiento

1.10 Proceso de selección

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

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.” (13:155)

Este proceso da inicio en el momento en que una persona solicita un empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La empresa objeto de investigación, desea incorporar a los candidatos idóneos en cada puesto de trabajo, y por medio de la investigación se estudiará los procesos de selección de personas, la aplicación adecuada de estos procesos será de gran beneficio al momento de elegir a un candidato para que sea idóneo a ocupar el puesto de trabajo vacante.

1.10.1 Técnicas de selección

A continuación se presentan los elementos teóricos más importantes que integran el tema de técnicas de selección de personas, con el propósito de ofrecer un mejor enfoque del tema.

a) Entrevista de selección

A través de la entrevista las organizaciones comprueban si el candidato satisface o cumple con los requisitos y calificaciones solicitadas para el puesto, “consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.” (13:165)

Para un adecuado proceso de selección de personal es necesaria la utilización de la entrevista preliminar de trabajo, la cual tiene como objeto detectar en forma rápida los aspectos del candidato con relación a los requerimientos del puesto, es aquí donde se define el futuro del aspirante, pues se va conociendo a profundidad al mismo, enfatizando en aspectos educativos y experiencia laboral.

“La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.”(3:119)

A continuación se detallan las ventajas y desventajas que conlleva la técnica de la entrevista en el proceso de selección.

“Pros

1. Permite contacto directo con el candidato.
2. Proporciona interacción directa con el candidato.
3. Focaliza el candidato como persona.
4. Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.” (3:121)

“Contras

1. Técnica muy subjetiva que tiene gran margen de error y variación.
2. No siempre el candidato sale bien librado de la entrevista.
3. Difícil comparar varios candidatos entre si.
4. Exige entrenamiento del entrevistador.
5. Exige conocimiento respecto del cargo y sus características básicas.” (3:122)

En la actualidad, la entrevista es la técnica más utilizada en el proceso de selección de personal en varias organizaciones, siendo esta técnica una actividad clave en el proceso pues servirá para tener un contacto más cercano con el candidato así como definir quiénes continuarán en el proceso de selección.

b) Pruebas de selección

Para determinar las pruebas a aplicar es importante tomar en cuenta el puesto al que está aplicando el candidato, pues el tipo de prueba podrá variar dependiendo si será aplicada a un puesto gerencial, mando medio o bien un puesto técnico. Estas reflejaran la personalidad, liderazgo entre otras, las cuales le permite a las organizaciones fundamentar la toma de decisión de contratación.

c) Examen médico

“El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.” (9:193)

La empresa objeto de investigación no podrá hacer caso omiso a esta técnica, ya que podrá evitar futuros problemas, y a través del mismo conocerá el estado de salud física que poseen los candidatos que se integrarán al departamento de operaciones, debido a que debe someterse a exámenes diarios de signos vitales y presión arterial, para no exponer al colaborador a peligros ocasionados por vértigo y/o falta de oxígeno al trabajar en altura y/o espacios confinados.

d) Investigación de referencias

Al aplicar esta técnica las organizaciones se benefician pues se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer que tipo de persona es el candidato, que tan confiable es la información suministrada por él, cual ha sido su desempeño y comportamiento.

“Las verificaciones de referencias son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud.” (9:189) Así también indican que dentro de los elementos a verificar están: “Empleo previo, escolaridad, referencias personales, antecedentes penales, historial de compensación.”(9:190)

“La negligencia en la contratación de personal se ha convertido en una preocupación prioritaria en el proceso de selección. Se puede responsabilizar a un patrono de los actos ilegales de un empleado si no investiga de manera razonable los antecedentes de los solicitantes y luego nombrar a una persona potencialmente peligrosa en puestos donde puede ocasionar daño.” (8:71)

Actualmente es una práctica común y casi obligatoria para continuar con la contratación en las organizaciones pues confirmarán así lo encontrado dentro de la solicitud de empleo, curriculum y entrevista.

1.10.2 Decisión y elección de candidato

De acuerdo con la situación administrativa se pueden realizar esta serie de pasos para tomar una decisión sobre los candidatos.

a) Solicitud de empleo

“El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización.” (3:97)

“La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.” (3:97)

Actualmente en la mayoría de organizaciones, al momento que el candidato deja su currículum para ser tomado en cuenta para ocupar el puesto, llena un formulario de solicitud de empleo, esta técnica permite a la empresa conocer más acerca del candidato.

b) Análisis de la solicitud de empleo

La mayoría de empresas analizan la solicitud de empleo que el candidato ha llenado, para reducir errores de aceptación y rechazo. Así también a través del análisis del currículum y la solicitud de empleo se genera información de utilidad para la formulación de preguntas durante la entrevista.

“El uso de las solicitudes de empleo por parte de los empleadores les permite: a) revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, b) evaluar el avance de los candidatos en anteriores empleos c) la estabilidad del trabajador en los empleos y d) evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo.” (18:s.p.)

“El empleador la evalúa posteriormente para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto.” (9:167)

c) Aplicación de pruebas

Son instrumentos que utilizan las organizaciones para descubrir los conocimientos, capacidades y evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato. Éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto.

Para que una prueba de selección sea válida y así logre evidenciar los conocimientos y aptitudes de los postulantes, se debe enfatizar en los siguientes aspectos:

✓ **Pruebas de conocimiento**

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (3:124)

Este tipo de pruebas servirán para medir el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando y ayudarán a las organizaciones en el sentido que son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado, lo que permitirá conocer, cómo será el rendimiento del candidato al ocupar el puesto de trabajo.

✓ **Pruebas de desempeño**

Esta prueba determina el desempeño del colaborador cuando se aplica una carga de trabajo en particular, los cuales son validados y verificados en comparación de otros por la calidad y el tiempo utilizado.

Esto ayudará a determinar que el candidato sea preciso y cuente con la capacidad para ocupar el puesto asignado, porque dentro de la organización existe mucha carga y presión de trabajo, por lo que a los colaboradores se les exige responsabilidad y calidad en cada actividad a pesar de los contratiempos que se presentan a diario.

✓ **Pruebas de habilidad**

Esta prueba es importante para la organización, ya que permite determinar la habilidad de los candidatos al puesto. Dentro de las actividades del cargo se deberá tener habilidad de comunicación, liderazgo, creatividad y toma de decisiones, estos resultados ayudarán a determinar el nivel con el que cuenta la persona para ocupar el cargo.

✓ **Pruebas de destreza**

Estas pruebas son relativamente comunes para cargos técnicos que a menudo requieren del uso de una serie de herramientas y técnicas. Dentro de la empresa objeto de investigación existe herramienta que está a la vanguardia de la tecnología, por lo tanto, se podrá determinar el grado de destreza que el colaborador pueda reflejar al ser utilizar las herramientas en el área de trabajo.

f) Entrevista a profundidad

Esta entrevista se llevará a cabo luego de haber realizado todas las pruebas correspondientes, para ello se necesita la habilidad de un entrevistador que provoque un ambiente de confianza con el entrevistado a fin que hable con libertad sobre sus actitudes y habilidades.

g) Análisis y decisión final

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: tomar la decisión real de contratación, es decir formalizar de acuerdo a la ley y normas internas la relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y obligaciones tanto de del nuevo colaborador como de la organización.

h) Contratación

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas, en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: tomar la decisión real de contratación, es decir, formalizar de acuerdo a la ley y normas internas la relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y obligaciones del nuevo colaborador como los de la organización.

Todo lo relacionado con el reclutamiento y selección anteriormente expuesto, será objeto de revisión y análisis en la empresa objeto de investigación, para constatar que es lo que se hace al respecto, y, detectar aspectos que puedan ser de utilidad para comprobar las hipótesis o bien obtener información acerca de lo más adecuado según su naturaleza, características y necesidades.

i) Costo del proceso de selección

Después de realizar el proceso de reclutamiento, la empresa incurrirá en gastos por concepto de selección de personas, en los cuales debe considerar.

- ✓ Costo por hora de la persona que realiza la selección
- ✓ Costo de llamadas telefónicas para contactar a los candidatos
- ✓ Costo de llamadas telefónicas para comprobar datos del candidato
- ✓ Costo de evaluaciones y pruebas a realizar
- ✓ Costo por hora de los involucrados para determinar al candidato ideal.

1.11 Proceso de inducción de personal

“La socialización de los recién llegados comienza con la inducción, el conjunto de actividades diseñadas para familiarizar a los nuevos empleados con sus puestos y compañeros de trabajo y los aspectos clave de la organización en su conjunto. Esto incluye darles a conocer la misión y la cultura organizacional, explicar los objetivos de operación y las expectativas del puesto, comunicar políticas y procedimientos e identificar al personal clave.” (11:248).

La inducción tiene como finalidad que el trabajador conozca más detalles de la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. Llevar a cabo la inducción del personal no es una práctica común en las organizaciones actualmente, o en algunas otras se realizan en forma empírica, sin embargo, es de suma importancia llevarlos a la práctica para lograr colaboradores comprometidos con los objetivos organizacionales.

1.11.1 Inducción general a la organización

“En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema.” (20:s.p.)

La inducción general se aplica sólo a colaboradores de nuevo ingreso y, se debe brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos: historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario, reglamentos, códigos e instrucciones existentes, entre otros.

1.11.2 Inducción específica al departamento

“El supervisor sigue con la inducción, explicando la naturaleza exacta del trabajo, presentado a la persona con sus nuevos compañeros, familiarizando al empleado nuevo con el centro de trabajo y tratando de ayudar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día” (7:249)

En esta parte del proceso de inducción el nuevo colaborador conocerá a los demás compañeros de trabajo, las jerarquías existentes y recibirá los aspectos

específicos de su puesto y la relación con cada uno de los miembros del departamento al cual pertenecerá.

1.11.3 Inducción específica al puesto

“En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo.” (20:

Este tipo de inducción es el que mostrará realmente las actividades, responsabilidades, beneficios y personas directas con las cuales se relacionará el nuevo colaborador dentro de la empresa. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- ✓ Presentación entre los colegas
- ✓ Mostrar el lugar de trabajo
- ✓ Objetivos y estrategias del área de trabajo
- ✓ Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios
- ✓ Formas de evaluación del desempeño
- ✓ Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de
- ✓ jerarquía, etc.
- ✓ Métodos y estilos de dirección que se emplean
- ✓ Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo
- ✓ Dar a conocer las principales instalaciones de la empresa

1.11.4 Evaluación del proceso de inducción

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la

inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos.

1.12 Control

“Debe considerársele como el instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones, ya que su esencia es verificar si las actividades de la empresa está o no alcanzando los resultados esperados, comprobar que se siga el proceso hacia los objetivos organizaciones, restablecer el curso si éstos cambian” (2:269).

Este es un proceso de evaluación y medición de la ejecución de los planes establecidos, en el cual se establece la posición de la empresa como resultado de las actividades realizadas, contra los planes trazados que indican donde deberían estar posicionados. Si los resultados están por debajo de las expectativas, el control ayuda a tomar las acciones correctivas necesarias y corregir el rumbo.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS, PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, UBICADA EN LA ZONA 1 DE MIXCO.

A continuación se presenta la información de la situación actual de la unidad de investigación, obtenida por medio de la elaboración de un diagnóstico con aspectos básicos, así como la metodología utilizada, hallazgos y discusión de los resultados obtenidos, que permiten establecer la problemática existente y las causas que la originan.

2.1. Metodología de la investigación

Para realizar el diagnóstico situacional en materia de admisión de personas, se consultó y recopiló información con el personal de los diferentes niveles los cuales son: ejecutivo, mando medio, administrativo y operativo que conforman la empresa. Durante el proceso se utilizó la técnica de la observación para dar veracidad a las entrevistas realizadas.

a. Métodos de investigación

Dentro de esta investigación se han aplicado las tres fases del método científico de investigación. La fase indagatoria se realizó a través de la recolección de información por medio de entrevistas a todo el personal de la empresa, conformada por los niveles: ejecutivo, mando medio, administrativo y operativo. La fase demostrativa se realizó a través de la comparación de las variables expuestas en las hipótesis, a través del análisis y comparación de la información obtenida en el trabajo de campo. Y la fase expositiva en la cual se forman los procesos de conceptualización.

a.1 Método deductivo – inductivo

Este método permite valorar la observación realizada e información recabada de los procesos investigados, mediante el análisis de la información y conclusiones que muestran la situación actual de la empresa, partiendo del estudio de fenómenos o situaciones particulares que permiten inferir sobre la situación de la empresa en el tema de reclutamiento, selección e inducción de personas.

b. Técnicas de investigación

Las técnicas utilizadas para realizar este diagnóstico fueron: investigación documental, observación directa y censo en los diferentes niveles que conforman la empresa.

b.1 Investigación documental

Para el desarrollo de esta investigación, fueron consultados documentos relacionados con el tema de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como el presupuesto de la empresa objeto de investigación.

b.2 Observación directa

El análisis de esta investigación, se basa en la información proporcionada por el gerente general, jefes de departamentos, personal administrativo y operativo de la empresa.

b.3 Censo

Se aplicó con el propósito de obtener datos confiables y conocer el proceso de reclutamiento, selección e inducción, siguiendo un cuestionario previamente elaborado.

b.4 Fichas bibliográficas

Se utilizó para realizar las anotaciones de los diferentes textos que se consultaron para la realización de este trabajo de investigación.

c. Instrumentos de investigación

Dentro de los medios utilizados para recabar la información, que pretenden medir con mayor precisión la efectividad de los procesos, se utilizaron: guía de observación, cuestionario y prueba piloto.

c.1 Guía de observación

Para captar de primera mano la situación, se utilizó una guía de observación, ampliar y aclarar la información obtenida con todos los colaboradores de la empresa objeto de investigación.

c.2 Cuestionario

Para la recolección de datos se elaboraron dos cuestionarios, que fueron analizados detenidamente y dirigidas a los colaboradores de la empresa, los cuales contienen preguntas relacionadas con el tema objeto de investigación, y que permitieron obtener la información de los tres niveles jerárquicos que conforman la empresa.

c.3 Prueba piloto

Para comprobar la efectividad del instrumento, se utilizó un cuestionario impreso que consta de dos hojas y un contenido de 12 preguntas, la prueba piloto se llevó a cabo en la empresa objeto de investigación, a un grupo reducido de diez personas de manera aleatoria, con las cuales se evaluó el instrumento y se verificó la comprensión del mismo, realizando los correctivos necesarios para obtener los instrumentos finales.

2.1.1 Sujeto de la investigación

La empresa se dedica a prestar servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas, ubicada en la zona uno del municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

2.1.2 Definición de la población objetivo

Para conocer la información necesaria que represente la situación actual de la empresa, se entrevistaron a 26 personas que conforman los tres niveles jerárquicos de la empresa, con el objetivo de observar la tendencia existente de la problemática detectada en cuanto a la inadecuada aplicación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas.

Cuadro No.1

Estructura de los puestos de la empresa que presta servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas, ubicada en la zona 1 de Mixco.

No. de Puestos	Nombre de la unidad	No. de personas	Nivel
1	Gerencia General	1	Ejecutivo
2	Gerencia de Ventas	1	
3	Gerencia de Operaciones	1	
4	Gerencia de Finanzas	1	
5	Gerencia Administrativa	1	
Departamento de ventas			
6	Vendedores	3	Operativo
Departamento de proyectos			
7	Jefe de proyectos	1	Mandos Medios
Sección de Soldadura			
8	Soldadores	6	Operativo
9	Ayudante de Soldador	6	Operativo
Departamento de contabilidad			
10	Contador General	1	Operativo
11	Cobrador	1	Operativo
Departamento de compras			
12	Encargada de compras	1	Operativo
13	Encargada de limpieza y cafetería	1	Operativo
14	Guardia	1	Operativo
Total de colaboradores		26	

Fuente: Información proporcionada por el Gerente General – Noviembre 2014

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa objeto de investigación, inició labores el uno de agosto de 1998, prestando los servicios de soldadura en la elaboración de puertas, ventanas y balcones. En el año 2,000 decide expandir su cartera de clientes prestando servicios a nivel industrial, ofreciendo enlaminados, fabricación de tanques para

almacenamiento de productos químicos, montaje y desmontaje de maquinaria, tuberías y estructuras. Las oficinas se encuentran ubicadas actualmente en la zona uno del municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

A la fecha cuenta con 14 puestos de trabajo, ocupados por 26 personas distribuidas en los diferentes niveles jerárquicos. Dicha empresa está en constante crecimiento y desea utilizar procedimientos administrativos que mejoren las tácticas utilizadas actualmente.

A continuación se presenta la misión, visión y valores de la empresa, las cuales fueron proporcionadas por el gerente general de la empresa, es importante mencionar que esta información se encuentra impresa, pero el gerente es el único que puede consultarla y no se encuentran plasmados de forma visible dentro de las instalaciones.

2.2.1 Filosofía organizacional de una empresa dedicada a prestar servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas.

Se determinó que la filosofía organizacional de la empresa, está expresada en palabras del gerente general, a través de los siguientes elementos.

a. Misión

“Somos una empresa dedicada al montaje y desmontaje de estructuras metálicas, tanques y maquinaria industrial, utilizamos herramientas y equipo que se encuentran a la vanguardia de la tecnología, con el compromiso de brindar satisfacción a nuestros clientes.”

b. Visión

“Consolidarnos en el mercado guatemalteco y ser reconocidos como la importante empresa de montaje y desmontaje de estructuras metálicas,

tanques y maquinaria industrial, que busca la satisfacción de nuestros clientes, garantizando alta calidad en nuestros servicios.”

c. Valores

- **Honradez:** trabajamos con rectitud e integridad sobre la propiedad ajena.
- **Responsabilidad:** sobre nuestros actos y decisiones, reconociendo que toda acción conlleva a un resultado dentro y fuera de la empresa.
- **Respeto:** ofrecemos un trato cortés a todas las personas, valorando su etnia, género, religión y costumbres.
- **Desarrollamos a nuestros colaboradores:** brindamos conocimiento y destrezas para realizar trabajos de calidad con eficiencia duradera.
- **Apreciamos la creatividad:** buscamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas para mantener la satisfacción de nuestros clientes.

2.2.2 Estructura organizacional

La empresa está conformada por las unidades que a continuación se describen.

Gerencia General: planea y desarrolla metas a corto y largo plazo en coordinación con los jefes de área, controla y coordina las funciones de las diferentes unidades de la empresa, para asegurar que los registros se realicen adecuadamente.

Gerencia de Ventas: dirige, controla y motiva al equipo de vendedores para captar el mayor número de clientes y alcanzar las metas establecidas por el gerente general.

Vendedores: comunican a los clientes la información acerca de los servicios que la empresa comercializa, con el objeto de captar el mayor número proyectos.

Gerencia de Operaciones: planifica, gestiona y controla los recursos y tareas necesarias para llevar a cabo los diferentes proyectos.

Jefe de Proyectos: estima tiempos y recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos asignados, es responsable de la seguridad de los colaboradores, así como de los diferentes equipos y herramientas.

Soldador: realiza las tareas asignadas en los proyectos de soldadura, montaje, desmontaje de estructuras, tuberías, maquinaria y equipo, es responsable de utilizar el equipo de seguridad industrial y cuidar las diferentes máquinas y herramientas a su cargo.

Ayudante de Soldador: apoya al soldador en las tareas asignadas, es responsable de utilizar el equipo de seguridad industrial y cuidar las diferentes máquinas y herramientas a su cargo.

Gerencia de Finanzas: vela por alcanzar el crecimiento económico de la empresa, es responsable de los compromisos con los colaboradores y proveedores.

Contador General: realiza registros contables, pagos a proveedores y proporciona informes financieros de la empresa.

Cobrador: controla y custodia los documentos que le son entregados para realizar cobros a los clientes.

Gerencia Administrativa: realiza actividades relacionadas con la administración de recursos humanos y la adquisición de insumos para el funcionamiento de la empresa.

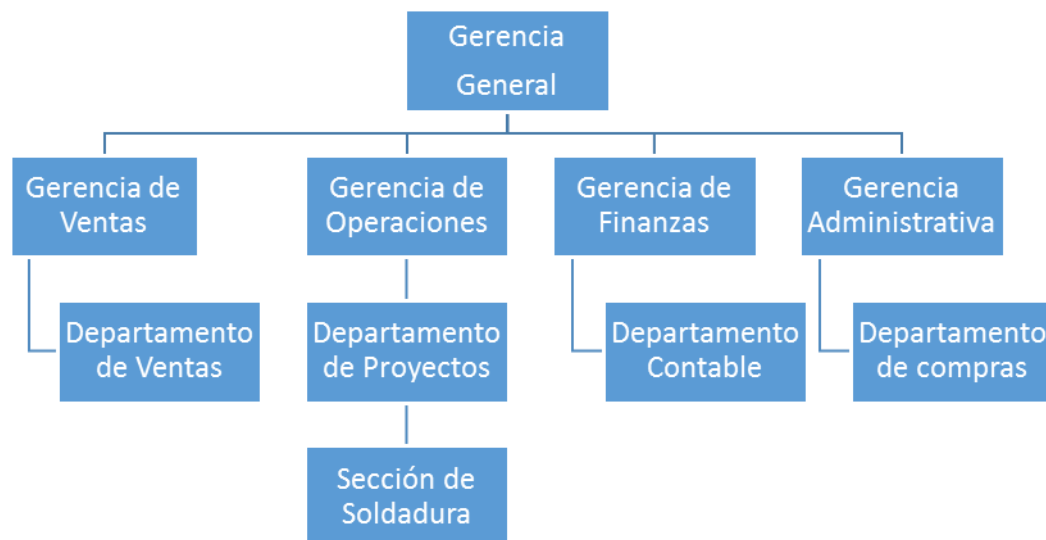
Encargada de Compras: ubica proveedores que proporcionen productos de calidad, a los mejores precios del mercado para adquirir los materiales necesarios en los diferentes proyectos, además apoya a las diferentes unidades en temas de recepción.

Encargada de limpieza y cafetería: es responsable de la limpieza e higiene de las instalaciones, para proveer un ambiente agradable de trabajo y proporcionar una imagen agradable a los visitantes.

Guardia: tiene como fin primordial salvaguardar los bienes patrimoniales de la empresa, controla el ingreso y egreso de las personas en horarios establecidos.

Gráfica No. 1

Organigrama general de una empresa que presta servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas, ubicada en la zona 1 de Mixco.



Fuente: Información proporcionada por el Gerente General, noviembre 2014

La empresa objeto de investigación cuenta con una estructura vertical, es decir los colaboradores se reportan con un sólo superior, se aplica un diseño organizacional simple, pues cuenta únicamente con tres niveles jerárquicos, lo cual se adecúa muy bien por ser una empresa pequeña. El sistema de organización con el que cuenta es lineal, pues la información e instrucciones son transmitidas en una sola línea para cada persona o grupo de trabajo.

2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas, en una empresa dedicada a prestar servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas.

Al consultar a la unidad ejecutiva sobre el reclutamiento, selección e inducción de personas a la empresa, mencionó que no existe un proceso definido para la captación de personal; y que la mayoría de aspirantes contratados, normalmente, no alcanzan a llegar a los dos meses estipulados de prueba, ya que no cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las actividades asignadas, lo cual provoca pérdida para la empresa al invertir tiempo y esfuerzo en intentar adaptarlo, agregó que los descriptores y perfiles de puestos no se encuentran plasmados en ningún documento, por lo tanto utiliza su experiencia para identificar que el aspirante cumpla con los requisitos del cargo, y con base en ello; debe tomar la decisión de contratarlo para ocupar el puesto de trabajo vacante.

La selección del personal se realiza de manera empírica ya que la empresa no cuenta con un instrumento que permita indagar sobre las habilidades y conocimientos del aspirante. Esto genera problemas que se reflejan en baja productividad, además se desconocen funciones esenciales, relaciones de autoridad y dependencia dentro de la empresa, normalmente el Gerente General realiza pruebas generales que a su criterio son necesarias para ocupar las plazas vacantes, existe descontrol en los documentos requeridos, para la

contratación de las personas que se vinculan a la empresa. La inducción se brinda de manera general y no existe evaluación alguna de la información transmitida a los nuevos colaboradores.

2.4 Análisis de resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa que presta servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General sobre el tema de reclutamiento, selección e inducción de personas, se obtuvo la información necesaria para ser confrontada con las respuestas de los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos. Y de esta manera presentar la siguiente información con las gráficas más relevantes.

a. Proceso de Reclutamiento

Se determinó que la empresa, no cuenta con un proceso de reclutamiento de personas definido, actualmente se lleva a cabo de forma empírica y el encargado de realizar estas actividades es el Gerente General, con apoyo de la Gerencia Administrativa. Se utiliza la experiencia de Gerente para identificar que el aspirante tenga los conocimientos necesarios para el desempeño de las diferentes actividades.

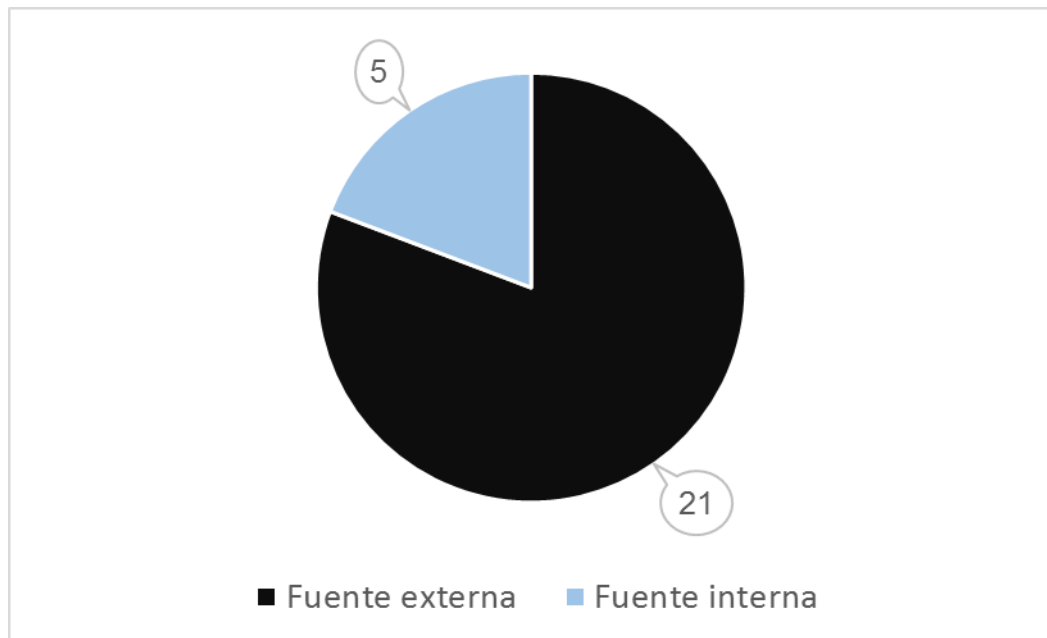
No existe un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de preparar y realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento de personas, tampoco cuenta con un documento que señale la descripción y perfil de puesto necesario para reclutar al personal idóneo, en los puestos de trabajo que se encuentran vacantes.

La ausencia de un descriptor y perfil de puestos, provoca que el Gerente encuentre dificultades al momento de incorporar nuevo personal a la empresa, porque no puede identificar plenamente las funciones esenciales, relaciones

de autoridad y dependencia, habilidades y responsabilidades que requiere cada puesto, así como los requisitos principales que debe tener el candidato: nivel de estudios, experiencia, características personales, por lo tanto: no puede emitir un criterio apropiado que fundamente la decisión de elegir o descartar a un postulante.

Gráfica No. 2

Tipo de reclutamiento



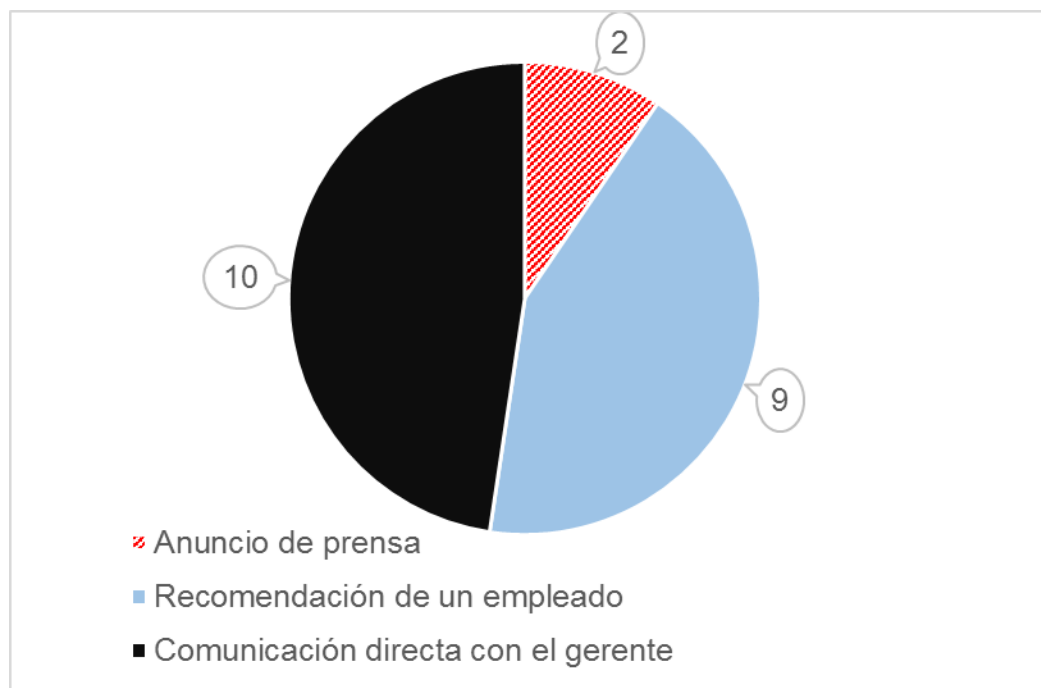
Fuente: elaboración propia - septiembre 2015

Los tipos de reclutamiento son: fuentes internas o externas, al determinar el tipo de reclutamiento que utiliza la empresa para llevar a cabo la convocatoria de personal a ocupar las plazas vacantes, se consultó a los colaboradores los diferentes niveles, expresando que el reclutamiento externo es la más utilizado en la empresa, por lo cual se considera que los nuevos colaboradores llevarán nuevas ideas para la ejecución de las actividades de los diferentes proyectos.

El Gerente General explica que existen muchas personas interesadas en trabajar en la empresa, esta situación provoca que los candidatos lleguen con frecuencia a pedir oportunidades, permitiendo al gerente tener varias opciones y lograr captar a los mejores prospectos para ocupar las plazas ofrecidas; y de esa manera seleccionar a los que se ajustan a las necesidades de la empresa y continuar así con el proceso de selección.

Esta situación provoca que no se ejecuten adecuadamente la convocatoria de candidatos a ocupar las plazas vacantes, ya que el gerente normalmente selecciona a alguno de los tantos candidatos que ofrece sus servicios, además, existe desaprovechamiento del potencial humano, al no promover ascensos.

Gráfica No.3
Técnicas de reclutamiento externo utilizadas



Fuente: elaboración propia - septiembre 2015

Los resultados coinciden con lo que expresa el Gerente General, al referir que la técnica que atrae a la mayoría de aspirantes, es la comunicación directa que tienen con él, los actuales empleados colaboran al transmitir la oportunidad de empleo a sus familiares y amigos, recomendando candidatos para ocupar las plazas vacantes. Únicamente dos colaboradores, fueron reclutados utilizando un anuncio de prensa.

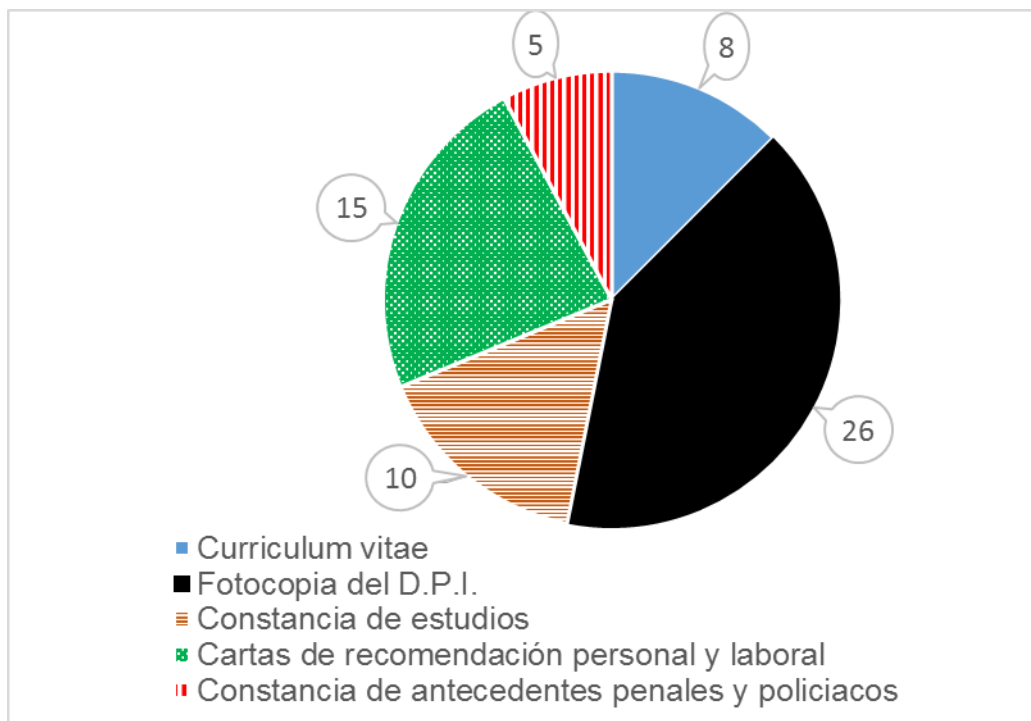
Al incorporar nuevos colaboradores en base a la amistad o recomendación de empleados, no se garantiza que este sea el indicado para ocupar la plaza disponible, esta situación genera que se deba repetir el proceso de convocatoria a corto plazo.

La Gerencia Administrativa, es la encargada de establecer contacto con los candidatos propuestos por el Gerente General. A los cuales les asigna un día y hora específica, para presentarse a las instalaciones con papelería e iniciar con el proceso de selección.

En esta investigación se consultó al total de colaboradores sobre la papelería presentada al momento de presentarse a la empresa para ser entrevistados.

Gráfica No. 4

Documentos requeridos el proceso de reclutamiento



Fuente: elaboración propia – septiembre 2015

El Gerente General mencionó en la entrevista, que no existe un listado definido de documentos obligatorios que el aspirante deba presentar a la empresa, para crear el expediente necesario. Al realizar el censo, se comparó la información aportada por el Gerente y en efecto existe coincidencia, porque los colaboradores expresaron que presentaron distinta papelería al momento de ingresar a la empresa. El DPI es el único documento que los 26 colaboradores tienen en común.

Se puede notar que no existen lineamientos fijos para crear expedientes uniformes a los colaboradores que ocupan las nuevas plazas vacantes, la ausencia de currículum vitae, no permite establecer la experiencia que los colaboradores puedan ofrecer a la empresa, la falta de cartas de recomendación

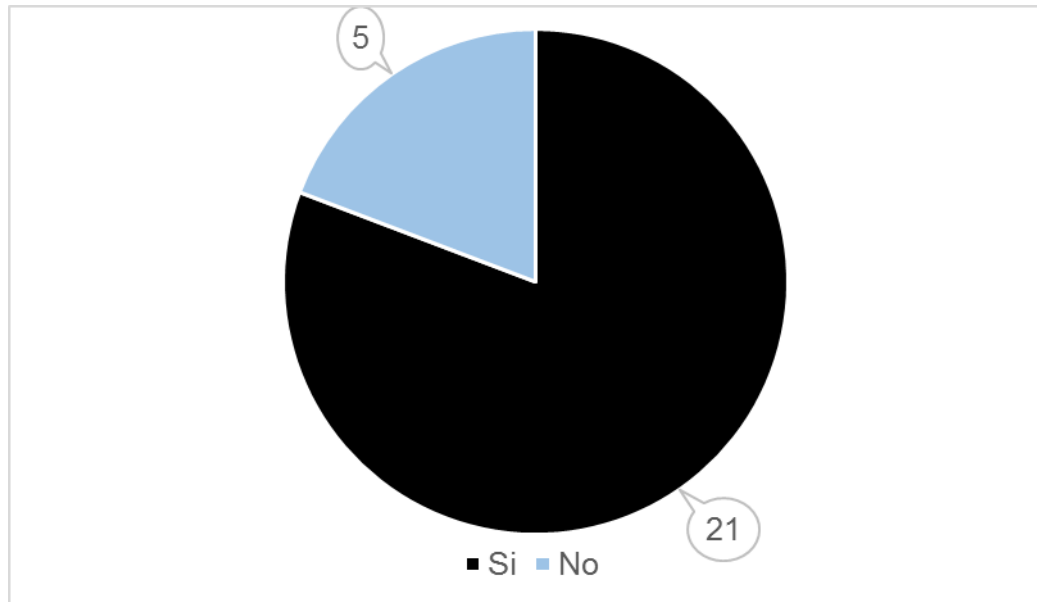
personal y laboral, dificulta la verificación de los datos proporcionados por el candidato, además al no presentar constancia de estudios, no se tiene una visión clara de la capacidad del candidato para comprender las actividades asignadas, al no solicitar carencia de antecedentes penales y policíacos, la empresa se limita a conocer el pasado legal de sus candidatos, lo cual podría propiciar el ingreso de algún miembro que genere daño a los intereses de la empresa.

b. Proceso de selección

Para conocer el proceso de selección de personas, se describen y analizan algunos elementos que intervienen en el desarrollo de esta actividad. La empresa no cuenta con un formato de solicitud de empleo, lo cual fue confirmado por el 100% de los colaboradores. Esta situación priva a la empresa de contar con un instrumento que proporcione mayor información sobre los candidatos. Para determinar el interés que tiene la empresa sobre las habilidades, conocimiento y experiencia de los candidatos, se consultó a los colaboradores, sin participaron en alguna entrevista preliminar, los resultados se reflejan a continuación.

Gráfica No. 5

Colaboradores que fueron entrevistados de manera preliminar



Fuente: elaboración propia – septiembre 2015

El Gerente General indica que no cuenta con un formato de entrevista establecido, por tal razón las preguntas surgen de acuerdo a los intereses del puesto a ocupar, durante la entrevista busca profundizar en habilidades y datos personales que posee el candidato, además indica que realiza prueba de conocimientos y habilidades a algunos colaboradores, sin embargo la prueba preliminar no se realizó al total de los colaboradores.

Como consecuencia de no seguir un orden establecido, en muchas ocasiones la entrevista toma un ambiente personal que no permite conocer a profundidad, aspectos que son importantes y que traerán consigo beneficios a la empresa, tal es el caso de la estabilidad laboral.

Adicional a esta situación, la falta de perfiles de puesto que detalle técnicamente las especificaciones del puesto, no permite al gerente general, opinar de manera objetiva sobre la decisión a tomar.

b.1 Confirmación de datos

El Gerente General indica que esta actividad se realiza por medio de la Gerencia Administrativa, quien es la encargada de verificar la información proporcionada por los aspirantes al cargo, realizando un informe en el cual expresa lo indagado sobre las personas.

No existe un formato que guie la verificación de las referencias del candidato, tal situación genera que la recopilación no sea efectiva, porque no profundiza en temas relevantes, necesarios para el desempeño de las tareas asignadas.

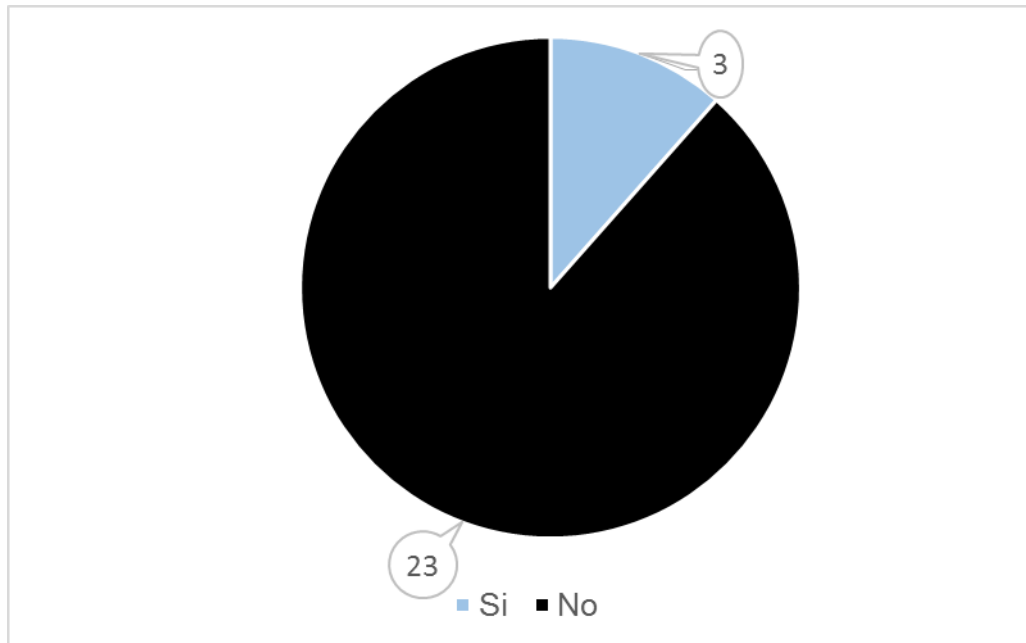
La falta de un informe completo de referencias laborales, no permite al gerente general conocer otras áreas de oportunidad que el candidato pueda ofrecer. Además no existe un informe escrito que haga constar que factores, percepciones, fortalezas y debilidades, fueron determinantes para la selección del aspirante.

b.2 Aplicación de pruebas

Las evaluaciones por medio de pruebas de conocimiento, desempeño, habilidad y destreza, permiten conocer y comprobar lo que el candidato expresa conocer, a continuación los resultados para conocer cuántas personas fueron evaluadas antes de ser seleccionadas.

Gráfica No. 6

Colaboradores que fueron sometidos a pruebas de evaluación, antes de ser seleccionados.



Fuente: elaboración propia – septiembre 2015

El Gerente General informa que no realiza ningún tipo de evaluación de forma escrita, porque considera que son pocas actividades las que merecen ser evaluadas, aunque, cuando considera necesario realiza pruebas específicas en trabajos de soldadura, evaluando conocimiento sobre: técnicas de soldadura, selección del electrodo, amperaje a utilizar, conocimiento de gases y boquillas, fundición de metal, manejo de equipo, herramienta y maquinaria propias del puesto; además establece la habilidad que posee el candidato en relación a posiciones de soldadura las cuales son: ascendente, descendente y plana, esta prueba le permiten calificar el socavamiento y porosidad de los cordones realizados, expresa que los resultados de dichas evaluaciones se basan en torno a su experiencia.

Sin embargo pocas personas han sido evaluadas dentro de la empresa, a causa del desconocimiento de un método apropiado de aplicación de pruebas de evaluación, los resultados se obtienen de manera empírica, debido a que el Gerente es el encargado de realizar estas evaluaciones y no cuenta con un conocimiento amplio sobre estas evaluaciones, de esta manera reduce la posibilidad de identificar a los candidatos mejor preparados para integrarse y adaptarse exitosamente a la empresa.

b.3 Examen médico

Todo colaborador es evaluado por un médico particular, en una clínica privada asignada por la empresa, el cual hace constar que la persona es apta para trabajar en las diferentes actividades. Al personal operativo le es evaluado diariamente los signos vitales y la presión arterial que deberá estar en óptimas condiciones, para poder realizar las tareas asignadas y así descartar la posibilidad de colocar en peligro la integridad de los colaboradores.

b.4 Análisis y decisión final

El Gerente General es el encargado de analizar los expedientes y los resultados de la entrevista, para determinar el nombre del candidato idóneo para ocupar la plaza vacante de acuerdo a su criterio personal. Sin embargo, la ausencia de instrumentos para evaluación de personal y análisis de resultados, no permite garantizar que la decisión tomada sea la que más se ajuste a los intereses de la empresa.

El proceso de selección de personas se realiza de forma sencilla, ya que en la mayoría de los casos, únicamente se analiza el comportamiento de los aspirantes durante la entrevista de selección y en algunas ocasiones se les practica algún tipo de prueba que ayude a comprobar sus capacidades

laborales. Y si cumple con las expectativas se da la aprobación de ingreso a la empresa.

b.5 Contratación

Un contrato de trabajo ayuda a las organizaciones a tener las reglas de la contratación de manera clara para que en el futuro no hayan malos entendidos, y cuanto se especifiquen tanto los derechos como obligaciones de ambas partes se obtendrá una mayor motivación de los trabajadores lo cual se verá reflejado en la productividad de la empresa.

Sin embargo en la empresa objeto de investigación, las contrataciones son de manera verbal, no se utiliza ningún documento que haga constar o verifique la relación laboral de los colaboradores hacia la empresa.

b.6 Costo de selección

Contratar personas para ocupar las plazas vacantes, genera un costo para la empresa. A continuación se detallan los costos en los que incurre la empresa por persona seleccionada.

• Papelería utilizada (fotocopias e impresiones)	Q. 20.00
• Aplicación de pruebas de conocimientos y habilidades (electrodos, oxígeno, acetileno y argón, discos para cortar y pulir metal) para soldadores.	Q. 125.00
• Costo por hora del Gerente General	Q. 41.66
• Costo por hora del Gerente Administrativo	Q. 25.00
• Costo de llamadas para contactar al candidato	Q. 20.00
• Verificación de información laboral y personal	Q. 20.00
• Anuncio 2" x 3" en prensa libre día lunes y jueves	<u>Q. 1.300.00</u>
TOTAL	Q. 1,551.66

c. Proceso de inducción de personal

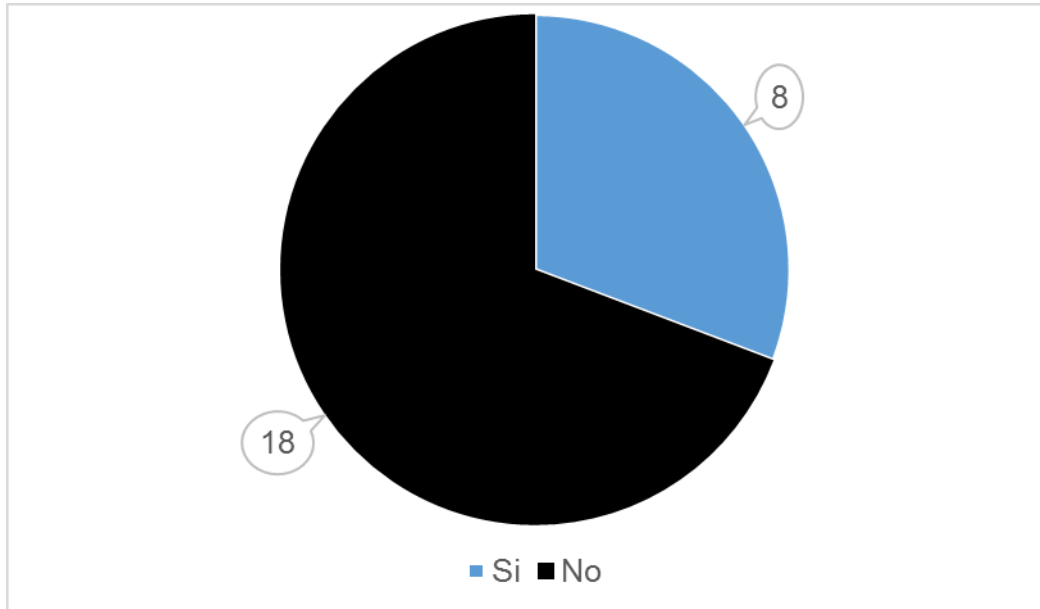
Después de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, finalmente se presenta la etapa de inducción, la cual tiene como objetivo brindar información general de manera amplia y suficiente al colaborador, sobre el rol que tomarán dentro de la empresa, para fortalecer el sentido de pertenencia y seguridad y realizar las diferentes actividades asignadas.

El Gerente General indica que en esta etapa, el colaborador inicia la relación laboral al recibir de manera verbal generalidades de la empresa, en la cual conoce aspectos como la historia de la empresa, misión, visión, objetivos y organigrama organizacional. Además le da a conocer la descripción del puesto y actividades a realizar, para luego ser presentado ante los demás colaboradores y realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa.

c.1 Inducción a la empresa

Para determinar el conocimiento del colaborador después del proceso de inducción a la empresa, se determinó lo siguiente.

Gráfica No. 7
Colaboradores que conocen la estructura de la empresa.



Fuente: Elaboración propia - septiembre 2015

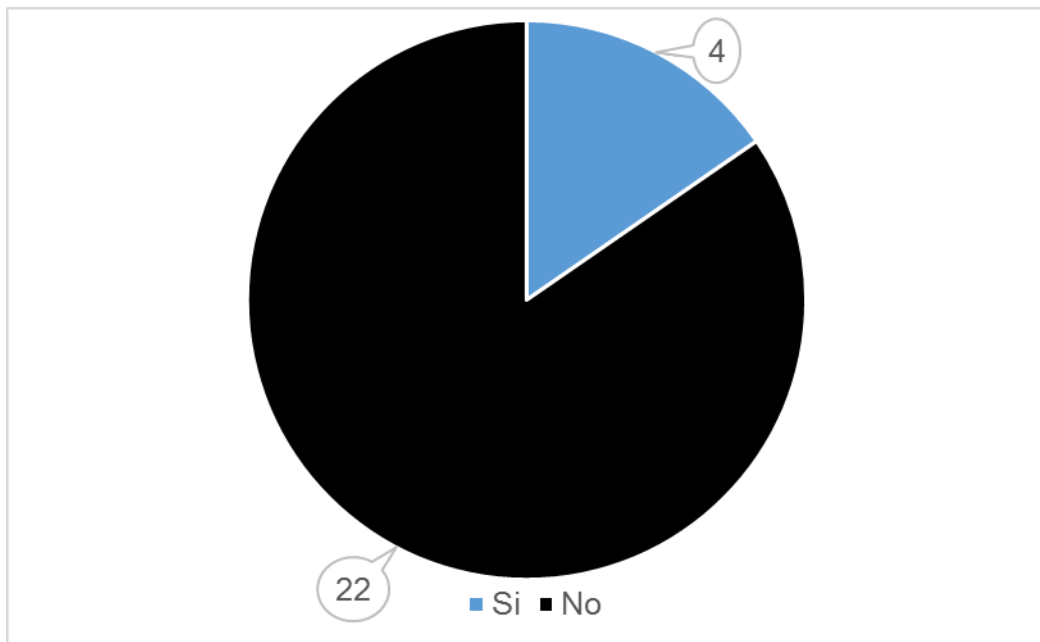
De acuerdo con el Gerente General, esta información se transmite de forma verbal, por lo cual genera que los colaboradores no presten la suficiente atención a la hora de iniciar el proceso de inducción, ya que el resultado refleja que la mayoría no posee el conocimiento necesario sobre la empresa a la cual pertenece.

La falta de conocimiento sobre la historia y forma de organización, provoca que los actuales colaboradores no logren sentirse identificados, provocando poca iniciativa y desempeño pasivo en las actividades a realizar. Esto genera que la empresa no logre impactar utilizando el respaldo de los colaboradores, además el desconocimiento de la forma organizacional genera que los nuevos ingresos, no comprendan que ordenes acatar a la hora de desempeñar sus funciones.

c.2 Filosofía empresarial

Además de la historia y forma organizacional, es necesario transmitir la misión, visión y valores de la empresa, se consultó a los colaboradores si esta información fue dada a conocer, de lo cual se obtuvo el siguiente resultado.

Gráfica No. 8
Colaboradores que conocen la filosofía de la empresa.



Fuente: elaboración propia - septiembre 2015

El Gerente General asegura transmitir la filosofía empresarial a los colaboradores de las diferentes unidades, a partir del primer día de incorporación a la empresa. Sin embargo esta información no se encuentra plasmada en ningún lugar visible, además de la ausencia de una guía de información que oriente a conocerla y recordarla, provoca que los colaboradores no reflejen la imagen que la empresa desea proyectar interna y externamente.

Como consecuencia no existe compromiso en las actividades y metas a desarrollar para cumplir con dicha filosofía. Es necesario recordar que el Gerente General es el único que tiene en su poder los documentos que contienen los elementos dicha información.

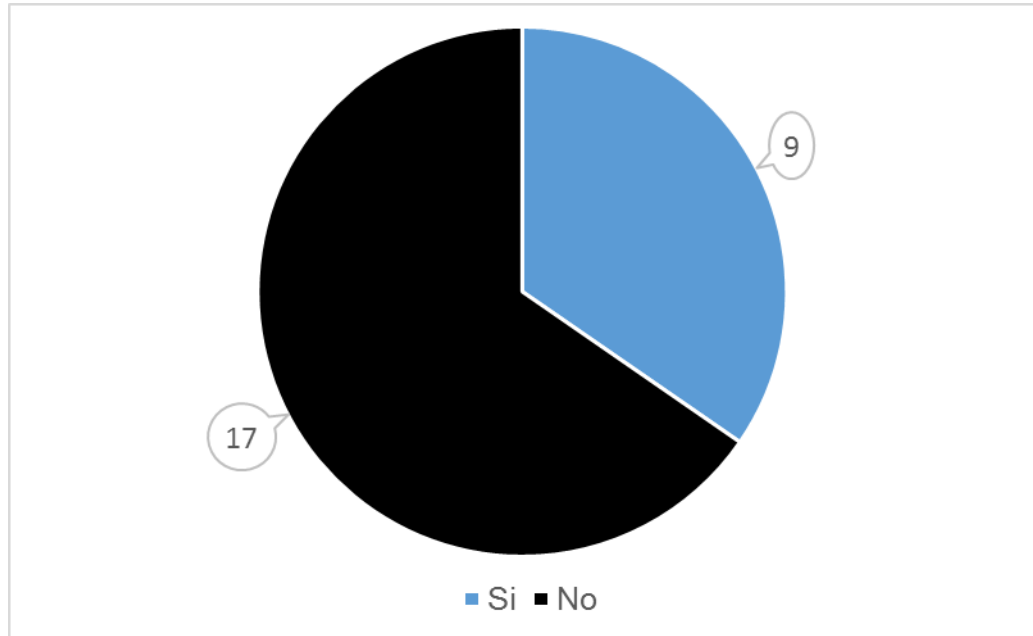
c.3 Inducción al departamento

Esta etapa de la inducción tiene como objetivo profundizar la información sobre el departamento en el cual se desarrollará el nuevo colaborador. Dentro de ella se abordan temas como las funciones principales del departamento y la respectiva presentación con los compañeros de la unidad.

Sin embargo no existe ningún documento que plasme la importancia del departamento y la naturaleza del mismo, puesto que toda la inducción es de forma verbal. Al consultar a los colaboradores sobre esta información se determinó lo siguiente.

Gráfica No. 9

Colaboradores que conocen las funciones a realizar en su departamento.



Fuente: elaboración propia - septiembre 2015

La mayoría de colaboradores indican no conocer a cabalidad las funciones del puesto de trabajo, lo cual provoca confusión a la hora de realizar las tareas y genera problemas de integración y adaptación al puesto.

El Gerente General asegura transmitir toda esta información desde el inicio de la relación laboral, sin embargo los colaboradores desconocen la magnitud de sus responsabilidades, lo cual genera poco compromiso en el desempeño de las labores asignadas, los colaboradores muestran poca interés en conocer esta información y actúan a conveniencia y provocan que el tiempo de acoplamiento al departamento sea extenso.

c.4 Inducción al puesto

La falta de claridad sobre el departamento al cual apoya, genera confusión al colaborador en relación al puesto de trabajo. Ocasionando pérdida de

tiempo a la empresa y a los compañeros de la unidad a la cual pertenece, esto genera que otros colaboradores aprovechen la situación y se encuentren beneficio de los nuevos integrantes. De igual manera aumenta el tiempo en las metas propuestas, porque los nuevos colaboradores tienen a cometer errores.

Esta situación provoca que los clientes pierdan continuidad en adquirir los servicios que la empresa objeto de investigación ofrece.

2.5 Rotación de personal

A continuación se presenta el índice de rotación de personal de la empresa objeto de investigación, correspondientes a los años 2015 y 2016, indicando el número de empleados al inicio del año, así como, las entradas y salidas de personal durante ambos períodos.

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

$$IR= \left[\frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

IR= Índice de rotación

A=admisiones

D= Desvinculaciones

PE: Promedio de empleados

Cuadro No.2

Índice de rotación de personal actual de la empresa

Año	Número de colaboradores al inicio de año	Entradas	Salidas	Número de colaboradores actuales	Índice de rotación
2015	26	12	8	30	35.71%
2016	30	8	9	29	28.81%

Fuente: elaboración propia, según investigación de campo, febrero 2017.

Esta información fue proporcionada por la Gerencia Administrativa, sin embargo no existe documentación que permita observar de forma clara las entradas y salidas de personas durante estos años, la información recabada se obtuvo mediante carta de renunciaciones y cheques emitidos por liquidación laboral.

El índice de rotación para los últimos años se puede considerar como un impacto negativo a la empresa, a pesar de haber tenido una baja del 6.90%. Dentro de los factores que se ven afectados por la rotación de personas, se puede mencionar: desembolso inmediato por pago de liquidación, clima laboral inestable, atrasos en las fechas de entrega de proyectos.

El Gerente General indica la desvinculación de personas es provocado en su mayoría por abandonos y renunciaciones de los colaboradores, puesto que los despedidos son de forma ocasional.

2.6 Análisis y discusión de resultados sobre reclutamiento, selección e inducción de personas.

Después de realizar la investigación en la empresa objeto de investigación, se determinó que actualmente no posee un proceso adecuado de reclutamiento, selección e inducción de personas. La ausencia de documentos como: descriptores y perfiles de puesto, provoca que el gerente general utilice su

experiencia, como único instrumento para captar a las personas adecuadas a las plazas ofrecidas en los diferentes departamentos. Estos documentos servirán de guía para los diferentes procesos y con eso asegurar la correcta captación de personas que posean conocimientos, habilidades, experiencia y requisitos puntuales para cada puesto de trabajo.

Con respecto al reclutamiento, se observó que actualmente se utiliza el método externo, ya que el mayor número de personas han sido captadas por tener comunicación directa con el gerente general; y los demás por recomendación de otros colaboradores, según expresa el gerente existen muchas personas interesadas en ofrecer sus servicios a la empresa. Lo cual lo hace suponer que es la mejor opción para captar personas, evitando realizar gastos en anuncios de prensa.

El proceso de selección de personas se realiza de manera sencilla, porque únicamente se analiza la documentación entregada por los aspirantes, se procede a la entrevista, se verifican las referencias laborales y si cumple con las expectativas del gerente general para ocupar el puesto vacante, posterior, se procede a la contratación. La forma de contratación es de manera verbal, no existe contrato de trabajo escrito establecido.

Durante el proceso de entrevista y contratación se expone al candidato el salario a devengar, así como de las bonificaciones, y prestaciones laborales, además de los horarios y la necesidad de trabajar horas extras en el desarrollo de las actividades, pero no existe ningún documento que formalice las condiciones de trabajo.

En el proceso de inducción se determinó que consta únicamente de una charla informativa general, que no explica con detalle ningún aspecto sobre la empresa, además de un recorrido por las instalaciones y presentación con los compañeros

de trabajo así como una breve descripción de las tareas asignadas al puesto. No existe un manual de bienvenida, que indique una reseña histórica de la empresa, misión, visión, valores y tipo organización entre otros, que beneficien a la incorporación adecuada de las personas a la empresa o al puesto de trabajo, tampoco cuenta con un descriptor de puestos que faciliten el aprendizaje del nuevo colaborador con su puesto de trabajo y las relaciones interpersonales que se tendrá para el desarrollo del mismo.

El inadecuado proceso de reclutamiento y selección no permite seleccionar al mejor candidato dentro de un grupo de postulantes, esto debido a que no se tiene con certeza las características que se buscan en él. Finalmente al seleccionar al candidato, ocurre una acción negativa a los intereses de la empresa, al no proporcionar una inducción a la empresa se tiene como consecuencia un aumento de tiempo en la adaptación de las nuevas vinculaciones.

Por lo expuesto anteriormente es necesario proponer un programa adecuado de reclutamiento, selección e inducción de personas que permita definir lineamientos técnicos e instrumentos administrativos.

El impacto de esta situación se refleja en el índice de rotación de personal, lo cual genera desembolsos inmediatos a la empresa, sumados a la inversión de tiempo para captar al nuevo colaborador, además de atrasos por tiempo invertido ante la necesidad de explicar constantemente a la persona, las actividades para las cuales fue contratado. Provocando atrasos en la entrega de proyectos y causando pérdidas en la captación de nuevos proyectos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS, PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, UBICADA EN LA ZONA 1 DE MIXCO.

La información recabada en la investigación de campo, permite establecer la necesidad de proporcionar un proceso apropiado para convocar, incorporar y adaptar personas a los diferentes departamentos, la cual debe dar solución a la problemática identificada.

A continuación se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas. La cual ofrece lineamientos técnicos y herramientas administrativas que facilitan la realización de este proceso, con la finalidad de reducir costos en la inclusión a la hora de atraer candidatos a la empresa, fomentando la estabilidad laboral, por medio de la captación de personas adecuadas a cada puesto de trabajo.

3.1 Presentación

Actualmente los colaboradores son los elementos que hace la diferencia entre una empresa y otra, en la cual la mejor organización se destacará por la capacidad y calidad de trabajo que brinde cada uno de sus colaboradores al momento de desempeñar sus funciones.

El desarrollo de la empresa durante los últimos años ha originado mayores exigencias durante la realización de las actividades laborales, requiriendo cada día procedimientos administrativos que buscan mejorar las técnicas utilizadas durante la ejecución de las mismas, por tal motivo es necesario contar con el personal idóneo en los puestos de trabajo, ya que es la clave que hace girar a las organizaciones. Teniendo como limitante que la persona encargada de atraer a

los candidatos a ocupar los puestos vacantes, desconoce la forma apropiada de convocar, seleccionar e inducir a las personas para ocupar dichos cargos, debido a esto se han realizado contrataciones que no cumplen con el perfil deseado, lo que repercute en el desarrollo deficiente de los procesos operacionales durante el período de prueba.

Para resolver la problemática anterior es necesario implementar un proceso de admisión de personas que le sirva a la empresa para reclutar, seleccionar y dar inducción a los nuevos colaboradores y que posean los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para realizar eficientemente las actividades relacionadas con los puestos de trabajo.

Con esta propuesta se pretende mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas. Cada proceso debe ser sistemático y estandarizado para obtener eficientes resultados, además se debe contar con las herramientas y técnicas necesarias para su correcta ejecución; en esta propuesta se presentan lineamientos, técnicas, formatos y herramientas que harán más eficaz la atracción, captación e inserción de las personas.

Esta implementación permitirá mayor divulgación y atracción de candidatos, mejorando el proceso que se ha desarrollado a lo largo de la trayectoria de la empresa, la elección de personas se podrá establecer a través de requerimientos de cada puesto de trabajo, además de contar con lineamientos establecidos para captar a las personas idóneas y adaptarlas mediante una socialización inmediata. Estas herramientas permitirán reducir el índice de rotación que actualmente es de 28.81%, al contratar a la persona correcta para el puesto correcto. Además de alcanzar los objetivos planteados y contribuir al desarrollo de la empresa.

3.2 Propuesta proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas para una empresa que presta servicios de producción y comercialización de estructuras metálicas, ubicada en la zona 1 de Mixco.

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

3.2.1 Objetivos de la propuesta

3.2.1.1 General

Implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas con lineamientos claros y de fácil comprensión. Que dé como resultado el funcionamiento óptimo de las operaciones y alcance de los objetivos organizacionales, en un periodo de cinco meses a partir de la implementación, garantizando la competitividad y considerando el crecimiento de la empresa.

3.2.1.2 Objetivos específicos

- Aplicar herramientas que contribuyan a adoptar la mejor fuente de reclutamiento, con base a los recursos económicos disponibles, para atraer a la persona idónea e introducirla de manera efectiva a las operaciones de la empresa, a mediano plazo a partir de la fecha de implementación.
- Asegurar el ingreso de personas calificadas utilizando políticas de admisión, para desarrollar las actividades necesarias a cada puesto de

trabajo, y garantizar un equipo sólido y eficiente en cada unidad existente, a mediano plazo a partir de la fecha de implementación.

- Contribuir al crecimiento de la empresa, siendo más competitiva y sustentable cumpliendo al 100% las obligaciones legales, a mediano plazo a partir de la fecha de implementación.

3.2.2 Contenido

Introducción

Diagrama de Flujo proceso de reclutamiento

- ✓ Requisición de personal
- ✓ Descriptor de puestos
- ✓ Reclutamiento
 - Interno
 - Externo

Diseño de formatos

Introducción

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

A continuación se presenta un diagrama de flujo que contiene todas las actividades que conlleva el proceso, así mismo se establece el nombre de los responsables de cada etapa.

Diagrama de Flujo No.1
Proceso de Reclutamiento

No.	Actividad	Responsable	○	□	◇	⇒	△
1	Llenar formato de requisición de personal	Jefe de departamentos	●				
2	Traslado de solicitud a Gerencia Administrativa	Jefe de departamentos				●	
3	Recepción de formato requisición de personal	Gerente administrativa		●			
4	Inicia análisis del descriptor y perfil de puesto.	Gerente administrativa / Jefe de departamentos	●				
5	Visto bueno de la requisición de personal	Gerente General	●				
6	Análisis y toma de decisión, tipo de reclutamiento a utilizar.	Gerente administrativa			●		
7	Reclutamiento Interno		●				
8	Análisis y toma de decisión de fuente a utilizar	Gerente administrativa			●		
9	Reclutamiento externo	Gerente administrativa	●				
10	Análisis y toma de decisión de fuente a utilizar	Gerente administrativa			●		
11	Convocatoria	Gerente administrativa	●				
12	Llenar solicitud de empleo	Candidato	●				
13	Recepción de curriculum vitae	Gerente administrativa	●				
14	Recepción de solicitud de empleo	Gerente administrativa	●				

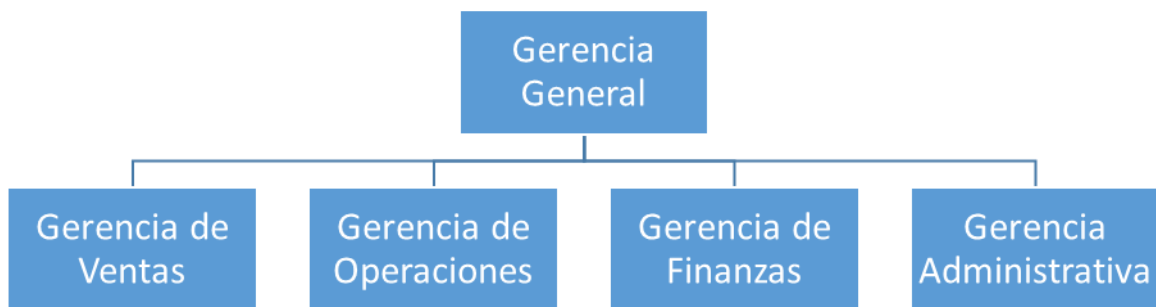
Fuente: Elaboración propia, febrero 2017

3.3 Estructura Organizacional

La empresa debe contar con la representación gráfica de la estructura organizacional, señalando los puestos que conforman la empresa, las líneas de mando y de jerarquía; por tal razón esta propuesta propone un organigrama general donde muestra como máxima autoridad la Gerencia General teniendo bajo su jerarquía a: Gerencias de ventas, Operaciones, Financiera y Administrativa.

Gráfica No. 10

Propuesta del organigrama general



Fuente: Elaboración propia, abril 2016

El organigrama propuesto está bajo la estructura lineal, puesto que la relación entre superiores y subordinados. La autoridad está centrada en una sola persona que es el Gerente General, y los Gerentes de Departamentos junto con el equipo de trabajo deben acatar las decisiones tomadas por él. Adicional al organigrama general se presenta un organigrama específico donde se describe los puestos que componen la empresa. Ante la ausencia de una unidad específica para realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas, se recomienda que la Gerente Administrativa tome el control de estos procesos, ya que académicamente cuenta con conocimientos que deberá reforzar y así llevar a cabo esta propuesta.

Gráfica No. 11
Propuesta de organigrama nominal



E = Existentes
R = Requeridos

Fuente: Elaboración propia, abril 2016

Para que los colaboradores se consideren parte de la empresa, se debe colocar la filosofía empresarial como la estructura organizacional en el área de cafetería, con ello todos los integrantes pueden observarla y comprometerse diariamente. Además es importante colocarlo en la sala de espera para que los clientes conozcan las bases sobre las que trabaja la empresa, lo cual crea buena imagen y la convierte en una empresa mucho más competitiva en el mercado.

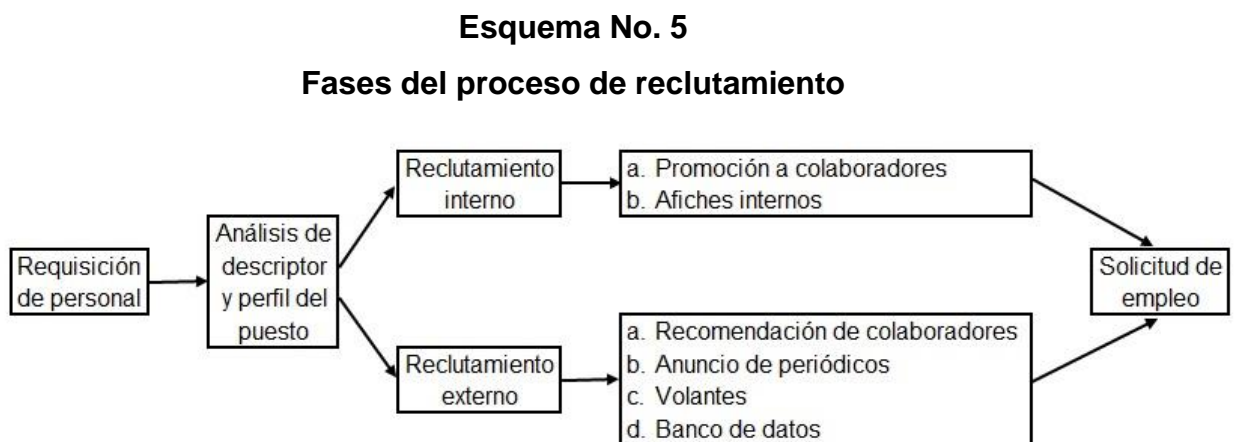
3.4 Proceso de reclutamiento

La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, con la cual ha trabajado desde el inicio de la actividad laboral, sin embargo esta propuesta, realiza modificaciones con el propósito de atraer la mayor cantidad de candidatos posibles y que al mismo tiempo cumplan con los

requisitos indispensables para el cargo, con la finalidad de contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo.

El nivel de crecimiento de la empresa es uno de los principales factores que provocan la atracción de talento humano. Este crecimiento se fundamenta en los objetivos y metas de la empresa, al grado de competencias que tiene en el mercado.

A continuación se presenta las fases del proceso de reclutamiento recomendando.



Fuente: Elaboración propia, abril 2016

La requisición debe contener información precisa y exacta de acuerdo a la necesidad de cada puesto de trabajo, este documento debe llenarlo el Jefe de cada departamento. Los campos que debe completar son los siguientes:

Nombre del departamento: dentro del organigrama se identifican los diferentes departamentos que conforman la empresa, se debe anotar el nombre del cual necesita nuevo personal.

Nombre del puesto: todo puesto deberá ser identificado con un nombre que lo diferencie de los demás, para evitar confusiones.

Actividad principal: se deberá incluir el mayor número de actividades dentro del puesto de trabajo.

Nueva plaza o sustitución: es necesario ser específico para controlar las necesidades de requisición de personal y llevar un record para el índice de rotación de personas.

Número de personas a cargo: si el puesto será para dirigir personas, se deberá especificar el número de personas que estarán bajo ese mando.

Sueldo inicial: se refiere a la cantidad de dinero que el colaborador recibirá por los servicios que prestará.

Horario: los horarios de trabajo serán definidos y si fuera necesario realizar horas adicionales, deberá comunicarse al colaborador en el momento en que se necesite.

Nivel de estudio: es necesario conocer el nivel académico que se necesita para realizar las actividades que el cargo conlleva.

Experiencia: se debe especificar la experiencia y conocimientos requeridos para llevar a cabo las diferentes actividades que el puesto conlleva.


Rango de edad: se deberá incluir la edad aproximada para poder realizar las actividades que el puesto requiere.

Observaciones: en este espacio se colocará datos adicionales que cada jefe considere necesario para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Para finalizar la requisición debe estar identificada con el nombre de la persona quién lo está requiriendo, así como el puesto que ocupa dentro de la empresa; este documento debe estar firmado por el Jefe del Departamento y la Gerencia General para que pueda ser validado y continuar con el siguiente paso del proceso de selección.

A continuación se presenta el formato de la propuesta:

Formato No.1
Ejemplo de requisición de personal

 <p>ESTRUCTURAS METÁLICAS</p>	CARACTERISTICAS DEL PUESTO
<p>Departamento: <u>Soldadura</u></p> <p>Nombre del puesto: <u>Soldador I</u></p> <p>Actividad principal:</p> <p><u>Realizar trazos en metal, tomar medidas de los diferentes proyectos, solicitar materiales necesarios para realizar las tareas asignadas, soldar cuerpos metálicos en espacios abiertos, ascendente y descendientemente, montaje y desmontaje de estructuras y maquinaria, cortes en oxi-acetileno, conocimientos y habilidad para trabajar utilizando el equipo de seguridad industrial correspondiente.</u></p> <p>Nueva plaza: <u> X </u> Sustituye a: _____</p> <p>Número de personas a cargo: <u> 1 ayudante </u></p> <p>Sueldo inicial <u> Q. 4.900.00 </u></p> <p>Horario: <u> Lunes a viernes de 07:00 a 12:00 y 13:00 a 16:00 horas. Sábado de 07:00 a 11:00 hrs. </u></p>	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<p>Estudios:</p> <p><u>Técnico en soldadura industrial</u></p> <p>Experiencia:</p> <p>Soldadura horizontal y vertical, cortes en lámina y estructuras, manejo de gases, manejo de herramientas y equipo de protección personal.</p> <p>Rango de edad: <u> 22 a 50 años </u></p>	
OBSERVACIONES	
<p>Disponibilidad de horario, y estar dispuesto a viajar a los diferentes proyectos asignados, la empresa proporcionará el medio de transporte independientemente del horario o la distancia para retornarlos a su casa de habitación.</p> <p align="center"> _____ JEFE DE DERTAMENTO </p> <p align="center"> _____ GERENTE GENERAL </p> <p align="center"> FECHA _____ </p>	

Fuente: Elaboración propia, abril 2016.

La persona quien realice una requisición de personal debe describir las actividades de conlleva la vacante, así como, las características básicas que el aspirante debe tener para poder ser seleccionado y continuar con el proceso, deberá entregarla a la gerencia general donde se colocará la fecha, nombre y firma de recibido, el mismo tiempo se revisará y validará, por el gerente general contemplando un máximo de 2 días.

- **Características del puesto**

En el formato anterior se ejemplifica la requisición de personal, el cual deberá llenarse conforme a las necesidades que se desea cubrir dentro de cada departamento plenamente identificado, además se debe especificar las actividades principales de la plaza vacante, el tipo de movimiento por el cual se necesita cubrir dicha vacante, si es plaza nueva o una sustitución de colaborador. Así como sueldo inicial y horario a cubrir.

- **Requisitos de puesto**

Se debe describir de forma clara y ordenada las características relacionadas al puesto de trabajo, como: nivel de estudios, asegurando que los propósitos y objetivos de la empresa tengan mayor posibilidad de ser cumplidos por la persona que los desempeñe, experiencia, habilidades y responsabilidades, así como el rango de edad y el sexo.

La requisición de personal ayudará a cada jefe de área para la actualización de descriptores y perfiles de puestos, destacando las actividades que debe tener la persona para desarrollar el puesto, eligiendo a los postulantes que cumplan con los requerimientos del mismo. Para determinar a la persona idónea se combinará la experiencia del Gerente General con cada supervisor de área.

A continuación se presenta la propuesta del formato de la descripción y perfil de puestos, el cual deberá llenarlo el Jefe del departamento con la Gerente Administrativa.

Formato No.2



Ejemplo del Descriptor de Puesto para Soldador

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Soldador I
Código del puesto:	1024
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Gerencia de Operaciones
Le reporta a:	Jefe de Proyectos
Le reportan:	Ayudante de soldador
Fecha de actualización y/o elaboración:	07 de febrero de 2017

2. Propósito / objetivo del puesto (función básica)

Fabricar, reparar y modificar piezas y objetos de metal, utilizando diseños, instrumentos y maquinarias de herrería/soldadura, a fin de cumplir con los servicios que presta la empresa.

3. Tareas del puesto

1. Estima tiempo y materiales necesarios para la elaboración de su trabajo.
2. Solicita materiales y herramientas de trabajo.
3. Construcción y remodelación de estructuras metálicas.
4. Diseña, fabrica y repara diferentes piezas de metal por medio de soldadura.
5. Utiliza gases como: oxígeno, acetileno y argón.
6. Corta, dobla y calienta láminas y/o tubos de metal.
7. Diseña y construye piezas de hierro según la necesidad del trabajo.
8. Opera máquinas eléctricas en la ejecución de su trabajo.
9. Efectúa mantenimientos preventivos y correctivos, aplicando soldadura y productos anticorrosivos.
10. Utiliza equipo de protección personal para todo trabajo a realizar.
11. Realiza actividades de pulido para dar acabados finales.
12. Realiza cualquier otra actividad que se le asigne.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Bachiller en soldadura industrial Cursos adicionales de soldadura y/o mecánica industrial
Requisitos de experiencia
Conocimiento en soldadura, cortes y elaboración de piezas de metal, electrodos, gases, equipo de protección personal.
Habilidades / Destrezas
Captar y seguir instrucciones de manera verbal y/o escrita, estimar tiempo y materiales de trabajo, realizar actividades de soldadura en cualquier posición y espacio. Trabajo en equipo, actitud de servicio, rapidez y eficiencia.

5. Responsabilidad

Errores
Al realizar cortes en materiales de metal.
Maquinaria / equipo
Tiene a su cargo maquinaria y herramienta de soldadura, gases y equipo de protección personal, hasta por un monto de Q. 10,000.00
Relaciones con otros
Relación con personal perteneciente a las empresas a las cuales les brinda servicio.
Información confidencial
Planos de fabricación creados por la Gerencia de Operaciones, que no deben ser divulgados.
Dinero / valores
No aplica
Supervisión
Recibe la supervisión del Jefe de proyectos y tiene a su cargo al ayudante asignado.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Alto grado, dentro de sus funciones deberá aportar ideas para realizar planos y cortes de	Alto grado de esfuerzo, debe cargar tubos, estructuras, láminas,

piezas. Buscará formas para soldar y modificar tuberías o maquinaria en espacios reducidos.	herramientas, maquinaria y equipo de soldadura industrial.
--	--

7. Condiciones ambientales

Altos niveles de decibeles, producidos por el ambiente de trabajo de soldadura y por la naturaleza de los lugares de trabajo que normalmente son plantas de producción.

8. Riesgos

Heridas por cortes, daño ocular producido por los rayos ultravioleta de la soldadura, caídas por trabajos en altura.

Fuente: Elaboración propia, abril 2016.

Luego de analizar la requisición de personal y la descripción y perfil de puesto se procede a realizar el proceso de reclutamiento, continuando con la posibilidad de reclutamiento interno y externo.

- **Reclutamiento Interno**

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

- a) **Colaboradores dentro de la propia empresa**


Al momento de contratar recurso humano en la empresa, existirá prioridad de cubrir el puesto vacante con el reclutamiento interno; analizando la posibilidad que algún colaborador cumpla con la descripción y perfil del puesto requerido y de ser así, será promovido al puesto vacante. Para esto es necesario que los colaboradores

informen a su jefe inmediato sobre cursos, conocimientos y habilidades adquiridas, para que esta información sea añadida a su expediente y exista una actualización de datos.

El propósito de utilizar esta técnica es que todos los colaboradores internos se enteren de la oportunidad de superación a través del ascenso que existe por medio de la plaza vacante, y dicha plaza sea cubierta por alguno de ellos, manteniendo así la fidelidad de los colaboradores hacia la empresa y generando el espíritu de superación en los demás.

A continuación se presenta un formato, en el cuál se podrá registrar las actualizaciones de estudios, cursos y conocimientos adquiridos a partir del ingreso a la empresa, para que sea evaluada a hora de existir la posibilidad de ascenso de forma horizontal o vertical.

Formato No.3
Actualización de datos a colaboradores



ESTRUCTURAS
METÁLICAS

Nombre del colaborador:

Departamento:

Jefe Inmediato:

Nivel académico:

Fecha de ingreso:

ESTUDIOS, CURSOS O CAPACITACIONES RECIBIDOS	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DURACIÓN DEL CURSO	FECHA

Fuente: Elaboración propia, abril 2016.

b) Afiches internos

La empresa divulgará la existencia de plazas vacantes utilizando afiches internos que se pondrán en una cartelera, con el propósito de que todo el personal interno esté al tanto de la existencia de puestos disponibles y así puedan aspirar a ocuparlos.

Se elaborarán afiches, de acuerdo a las especificaciones que le informe el supervisor del departamento solicitante de personal, tomando como base la descripción y perfil de puestos, aplicando la técnica AIDA para que este medio cause el impacto en el personal y se animen a cubrir la plaza.

A continuación se presenta el diseño del afiche que se publicarán dentro de la empresa para divulgar las plazas vacantes.

Formato No.4 Ejemplo de afiche interno



¿Quieres superarte?

Te informamos que estamos en busca de un nuevo

Gerente de Ventas

Requisitos:

- Nivel de experiencia: 2 años en ventas.
- Edad: 25 años en adelante.
- Escolaridad: Título a nivel medio.
- Tiempo de permanecer a la empresa: 1 año

Funciones del puesto:

- Planificar estrategias y metas de ventas.
- Diseñar nuevas áreas de oportunidad.
- Fortalecer el trabajo en equipo.

Ofrecemos:

- Salario atractivo.
- Bonos por resultados.
- Capacitación constante.

Interesados: comunicarse con Jefe de Área o Gerencia antes de (fecha)



Fuente: Elaboración propia, abril 2016.

- **Reclutamiento externo**

Luego de haber sido analizado el puesto vacante y de no ser útil el reclutamiento interno debido a que no se cumple con los requerimientos necesarios para el desarrollo efectivo de las actividades del puesto, se da paso al reclutamiento externo.

- a) Recomendación de colaboradores**

Al existir una plaza de trabajo vacante se sugiere que el jefe de área, informe a sus colaboradores la existencia de la misma, solicitándoles ayuda para que le presenten candidatos para ocupar la plaza vacante. La ventaja de utilizar esta técnica; es que la información llega al candidato por medio del colaborador, lo cual le permitirá a la empresa, obtener resultados relativamente rápidos y minimizar costos.

Sin embargo es necesario determinar la confiabilidad del colaborador quien recomienda a la posible persona a ocupar el puesto vacante, para que esto sea posible es necesario verificar el nivel de productividad, como de compromiso del colaborador, para tomar en cuenta a la persona quién está recomendando. Al momento de cubrir una vacante, los colaboradores podrán recomendar a quienes consideren que cumplen con los requisitos establecidos en la convocatoria. Al momento de presentarse la vacante o por iniciativa del colaborador, para referir a los candidatos, deberá solicitar el formato para brindar información de la persona a quien desea recomendar.

A continuación se presenta la propuesta de formato para la información necesaria a la hora de realizar referencias.

Formato No.5
Recomendación de colaboradores



Fecha: _____

DATOS DEL COLABORADOR

Nombre de colaborador: _____

Puesto: _____

Departamento: _____

DATOS DEL RECOMENDADO

Nombre del referido: _____

Teléfono correo electrónico: _____

Dirección: _____

Parentesco: _____

De donde lo conoce: _____

Años de conocerlo: _____

Razones por las que refiere: _____

Experiencia laboral:

Por lo anterior mencionado recomiendo que sea considerado para la plaza vacante.

FIRMA _____

Fuente: Elaboración propia abril 2016

Anuncio de periódicos

La publicación de anuncios en periódicos es una técnica utilizada para llegar a gran cantidad de personas. La elaboración del anuncio le corresponde a la Gerente General, utilizando información precisa acerca de la naturaleza y las características del puesto; así como de la persona que se busca.

El anuncio debe ser elaborado de forma clara, breve y concisa; asimismo es importante que se haga por medio de la técnica AIDA y que además cumpla con las siguientes características:

- Identificación de la compañía y la rama económica a la cual se dedica.
- Requisitos (conocimientos, habilidades y características especiales)
- Ofrecimiento
- Indicaciones para comunicarse con la empresa (correo electrónico, teléfono o fax) y las instrucciones que deberá seguir para poder optar a la posición.

Se aplicará la técnica AIDA en la elaboración y presentación del anuncio de prensa, a continuación se detalla cada uno de los elementos que componen el anuncio:

Formato No.6

Ejemplo de anuncio en periódico

Somos una empresa dedicada al montaje y desmontaje de estructuras metálicas y maquinaria para la industria, ubicados en la zona 1 de Mixco y estamos en busca del mejor

GERENTE DE VENTAS

Requisitos:

- Nivel de experiencia: 2 años en puesto similar.
- Edad: 25 años en adelante.
- Escolaridad: Estudios universitarios.
- Disponibilidad: Inmediata



Funciones del puesto:

- Planificar estrategias y metas de ventas.
- Diseñar nuevas áreas de oportunidad.
- Fortalecer el trabajo en equipo.



Ofrecemos:

- Ambiente agradable de trabajo.
- Capacitación constante.
- Estabilidad laboral.
- Salario competitivo
- Comisión sobre metas alcanzadas.

Interesados, enviar curriculum vitae, fotocopia de DPI, carencia de antecedentes penales y policiaicos, al correo:

rrhh.estructuras@estructurasmetalicas.com.gt

Fuente: Elaboración propia, año 2016

b) Volantes Externos

Utilizando este medio, la empresa divulgará la existencia de plazas vacantes, para los puestos operativos. Éstos se pondrán en lugares visibles y también se repartirán en las calles cercanas a la distribuidora, con el propósito de informar a la mayor cantidad de personas que sea posible sobre la existencia de puestos disponibles. La ventaja que brinda esta técnica es que proporciona resultados rápidos y a un bajo costo. A continuación se presenta el diseño del volante externo que se utilizará en la distribuidora para divulgar las plazas vacantes.

Formato No.7

Ejemplo de volante

Empresa dedicada al montaje y desmontaje de estructuras metálicas y maquinaria para la industria, ubicados en la zona 1 de Mixco, busca



Ayudante de Soldador

Con estudios de soldadura, preferentemente con conocimientos de mecánica industrial, responsable, acostumbrado a utilizar equipo de protección personal, dispuesto a trabajar bajo presión, disponibilidad de horario y con ánimo de fortalecer el trabajo en equipo.

Ofrecemos: ambiente agradable de trabajo, capacitación constante, estabilidad laboral, salario competitivo.

Interesados, enviar curriculum vitae, fotocopia de DPI, carencia de antecedentes penales y policíacos recientes al correo: rrhh.estructuras@estructurasmetalicas.com.gt o presentarse a: (dirección).

Fuente: Elaboración propia, abril 2016

c) Banco de datos

Es necesario crear un archivo, que será utilizado para registrar todas las solicitudes y currículum recibido de los candidatos, a modo de convertirse en una base de datos de donde se obtendrán a los aspirantes actuales, y los que no clasifiquen se retendrán para futuras referencias. La ventaja que brindará este proceso, será el ahorro en costos que conlleva toda convocatoria de personal. El archivo podrá llamarse: Base de datos 2016 y los campos que deben destacarse en esta base de datos son los siguientes:

- ✓ Fecha de registro de solicitud
- ✓ Nombre completo
- ✓ Edad
- ✓ Nivel académico
- ✓ Número de teléfono
- ✓ ¿Puesto al que aplicó?
- ✓ Pruebas realizadas
- ✓ ¿Entrevistado por?
- ✓ ¿Razón por la que fue rechazo?
- ✓ Fuente de reclutamiento

Formato No.8
Ejemplo de base de datos



BASE DE DATOS 2016

Fecha	Nombre	Edad	Nivel Académico	Teléfono	Puesto al que aplicó	Pruebas realizadas	Quién lo entrevistó	Motivo de rechazo	Fuente
01.09.2016	Juan de la Cruz	30	Soldador industrial	5555-5555	Soldador	Destreza	Héctor Ramírez	Falta de experiencia	Anuncio en prensa
05.09.2016	Luis Monroy	38	Soldador Industrial	3333-3333	Soldador	Destreza	Sebastián Vargas	Disponibilidad de horario	Volantes

Fuente: Elaboración propia, abril 2016

- **Recepción de solicitud de empleo**

Actualmente la empresa no cuenta con un formato completo para solicitar la información a los candidatos, por tal razón se expone un formato para solicitud de empleo. Este documento será de gran beneficio, porque en ella se obtendrá el resumen de la información relevante del postulante de acuerdo con las características del puesto a ocupar. A continuación se presenta la propuesta del modelo de solicitud de empleo para ser utilizada.

Formato No.9
Solicitud de empleo



Departamento de Recursos Humanos
Plaza a la que aplica _____

FOTOGRAFIA

FORMULARIO DE DATOS GENERALES

Favor llenar con claridad los datos solicitados, en letra legible. Toda información será tratada confidencialmente

I. DATOS PERSONALES

Nombres y apellidos: _____

Tel. _____ Dirección actual: _____

Tiempo de vivir allí _____ Correo electrónico: _____

Dirección anterior: _____ Tiempo que vivió allí: _____

Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____

Género: F _____ M _____ Lugar de nacimiento: _____

Nacionalidad: _____ Estado civil: _____ Tipo de sangre: _____

No. De Documento de Identificación Personal _____ Extendido en: _____

_____ No. de Seguro Social: _____

Profesión u oficio: _____ NIT: _____ Estatura: _____

Peso: _____ No. De Carné IRTRA: _____ Fecha de Emisión: _____

Posee vehículo: SI NO Marca, modelo, color: _____

Posee licencia: SI NO Número y tipo: _____

Desde hace cuánto tiempo: _____

Ha tenido contrato de confidencialidad: SI NO Con qué empresa: _____

Tiene deudas pendientes: SI NO Con quien: _____

Ha sido alguna vez embargado su sueldo: SI NO Motivo: _____

Posee carencia de antecedentes penales y policiaos: SI NO Motivo: _____

II. INFORMACION DE SU GRUPO FAMILIAR

DATOS DEL CONYUGUE O CONVIVIENTE:

Nombre completo: _____

Fecha nacimiento: _____ Edad: _____ Lugar de nacimiento: _____

Profesión u oficio: _____

Lugar de trabajo: _____

Tel. _____

Dirección y cargo que ocupa _____

Nombre de los hijos	Fecha nacimiento	Edad	Género

Número de Cargas familiares: _____ a cuánto asciende su presupuesto mensual:

DATOS DEL PADRE:

Nombre completo: _____

Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____ Lugar de nacimiento: _____

Profesión u oficio: _____ Lugar de trabajo: _____

Tel. _____

Domicilio: _____

DATOS DE LA MADRE:

Nombre completo: _____

Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____ Lugar de nacimiento: _____

Profesión u oficio: _____ Lugar de trabajo: _____

Tel. _____

Domicilio: _____

DATOS DE HERMANOS:

Nombres	Ocupación	Edad	Teléfono

TIPO DE VIVIENDA:

Casa propia Casa hipotecada Casa o cuarto alquilado Apartamento

Con quien vive:

III. NIVEL ACADEMICO

Describe los Títulos obtenidos en su carrera de estudios

No	Nombre establecimiento	Años de estudio	Título u Honores recibidos

Indique cualquier otra educación, experiencia, capacitación, conocimiento técnico o cursos relevantes recibidos:

Estudia actualmente: SI NO Establecimiento: _____

Que estudia: _____ Horario: _____

Idiomas que domina	LEE			ESCRIBE			HABLA		
	Poco	Regular	Mucho	Poco	Regular	Mucho	Poco	Regular	Mucho

IV. HISTORIAL Y REFERENCIAS LABORALES

Describe los últimos 3 empleos. Comience con el último empleo, cargo o trabajo desempeñado. Si actualmente labora, inicie por el trabajo actual. En caso de haber sido empleado en la misma empresa durante varios años, indicar ascensos:

Nombre de la empresa: _____

Tel _____ Dirección completa: _____

Puesto desempeñado y actividades principales del puesto:

Fecha de ingreso: _____

Fecha de retiro: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Puesto y Tel. del Jefe Inmediato _____

Motivo de retiro: _____

Sueldo Devengado _____

Nombre de la empresa: _____

Tel _____ Dirección completa: _____

Puesto desempeñado y actividades principales del puesto:

Fecha de ingreso: _____

Fecha de retiro: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Puesto y Tel. del Jefe Inmediato _____

Motivo de retiro: _____

Sueldo Devengado _____

Nombre de la empresa: _____

Tel _____ Dirección completa: _____

Puesto desempeñado y actividades principales del puesto:

Fecha de ingreso: _____

Fecha de retiro: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Puesto y Tel. del Jefe Inmediato _____

Motivo de retiro: _____

Sueldo Devengado _____

Tiene cuenta en Banco Industrial: Si No No. Cuenta: _____

V. INFORMACION DE SALUD

Detalle las enfermedades que ha padecido en los últimos tres años:

AÑO	ENFERMEDAD

Tiene alergias o algún tratamiento médico especial actualmente:

SI

NO

Especifique:

Tiene Tatuajes o alguna cicatriz especial:

Especifique:

Tiene o ha tenido temor a:

Las Alturas: Si ___ No ___ La Oscuridad: Si ___ No ___ Al Encierro: Si ___ No ___

(Especifique):

VI. INFORMACION ADICIONAL

Plaza a la que aplica:

Pretensión salarial: _____

Disponibilidad: _____

Aceptaría empleo temporal: _____

Por cuanto tiempo: _____

Aceptaría laborar en jornada nocturna: _____ turnos rotativos: _____

Podemos pedir referencias en su empleo Actual: _____

Por qué? _____

En caso de emergencia avisar a _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____

Tiene familiares en esta empresa: SI ___ NO ___ quienes son:

Tiene amigos en esta empresa: SI ___ NO ___ quienes son:

Trabajó antes en esta empresa: SI ___ NO ___ Fecha: _____

Puesto que ocupó: _____

Motivo del Retiro _____.

Fuma: _____ Bebe: _____

Indique como se enteró de la plaza vacante:

Autorización: Declaro que los datos y documentos que acompaña este formulario son verídicos, aceptando las consecuencias que se deriven de su falsedad o inexactitud. Acepto que este formulario no compromete a la empresa a contratar mis servicios. Autorizo a la empresa para que pueda realizar una investigación completa de mi persona y de mis asuntos por propia cuenta o por el medio que estime conveniente.

Lugar y Fecha: _____ de _____ de _____

Firma del solicitante

Fuente: Elaboración propia, abril 2016

- **Verificación de credenciales**

La persona encargada de verificar los datos proporcionados por los candidatos en la solicitud de empleo, tendrá un plazo máximo de 5 días para realizar las verificaciones a través de llamadas telefónicas o realizar una visita física a las instalaciones de las empresas referidas por los candidatos a ocupar las vacantes dentro de la empresa. A continuación se presenta el formato para realizar dicha verificación.

Formato No.10
Verificación de referencias laborales

Nombre completo: _____
Puesto al que aplica: _____
Persona quién verifica: _____
Puesto: _____

Nombre de la empresa: _____
Nombre del informante: _____
Puesto del informante: _____
Puesto que ocupó: _____
Funciones que realizó: _____

Ultimo salario: _____ Motivo de retiro: _____
Desempeño laboral de 0 a 10 _____
Relaciones interpersonales de 0 a 10 _____
Características positivas: _____
Características negativas: _____
Lo recomendaría: Si _____ No _____
¿Por qué? _____

SATISFACTORIO () INSATISFACTORIO ()
OBSERVACIONES:

_____ NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE AREA

Fuente: Elaboración propia, abril 2016

3.5 Proceso de selección

Para llevar a cabo este proceso, deberán involucrarse los jefes de los diferentes departamentos, el Gerente General y la Gerente Administrativa. Realizando un conjunto de acciones orientadas a la comparación de conocimientos, experiencias, condiciones físicas y mentales de los postulantes, es decir; medir el grado en que las características exigidas por el descriptor del puesto coincidan lo más exacto posible con las características ofrecidas por el candidato, sin embargo siempre se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante.

Al recibir los expedientes de los postulantes, el jefe de cada área del puesto vacante deberá elegir al postulante que considere que cumple con los requerimientos necesarios para ocupar el cargo, para posteriormente informar a la Gerente Administrativa de la elección y sea ésta quien tome la decisión final de admitirlo a la empresa.

3.5.1 Contenido

Introducción

Diagrama de Flujo proceso de selección

Revisión del curriculum vitae

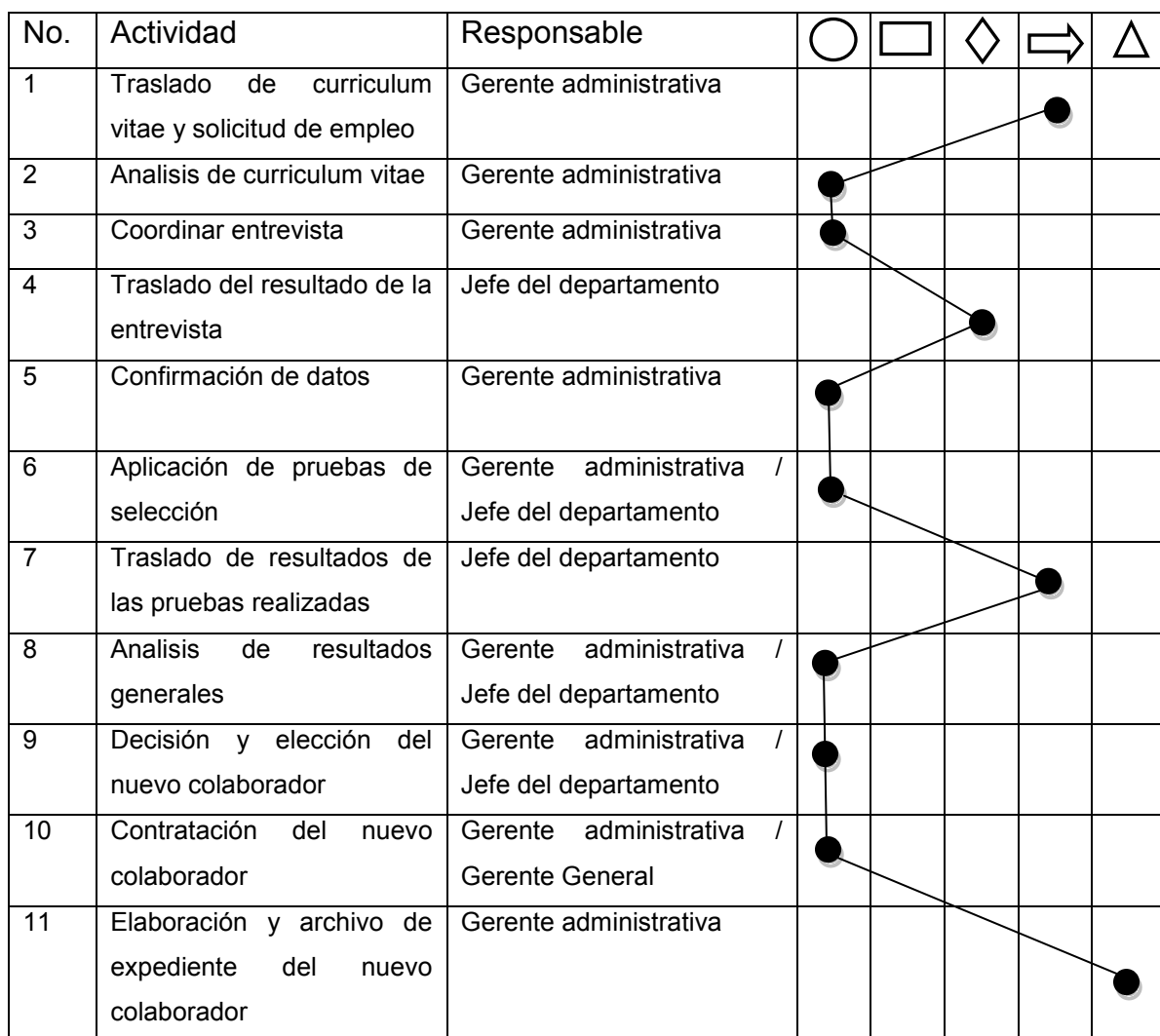
Técnicas de selección

- ✓ Entrevista de trabajo
- ✓ Pruebas de selección
 - Pruebas de habilidad
 - Pruebas de destreza
- ✓ Examen medico
- ✓ Contratación

Introducción

Está diseñada para asegurar la elección de las personas idónea que pueda desarrollarse en la posición asignada, haciendo uso del reclutamiento interno o externo según lo requerido. La secuencia de los diferentes pasos contribuye a validar ciertos elementos y características que se requiere que cumplan los candidatos potenciales, este es un proceso que genera competencia a beneficio de la empresa.

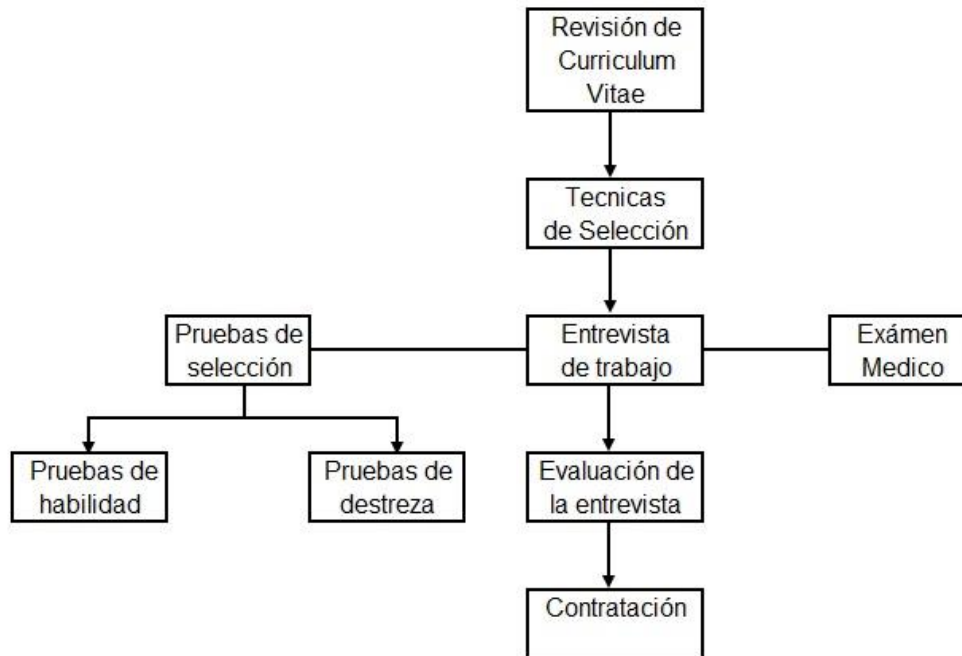
Diagrama de Flujo No.2
Proceso de Selección



Fuente: elaboración propia, febrero 2017

Esquema No. 6

Fases del proceso de selección



Fuente: Elaboración propia, abril 2016.

- **Revisión de curriculum vitae**

Se entregarán los curriculum vitae de los postulantes al Jefe del área solicitante del puesto, para que éste responda a cada una de las preguntas que contiene el formato de revisión, respondiendo positiva o negativamente a cada una de ellas. A cada respuesta positiva se le asignará un valor de 10 puntos de un total de 100, la calificación total se determinará de acuerdo a la cantidad de respuestas positivas que obtenga el candidato.

En esta etapa se pretende conocer la confiabilidad de la información suministrada por el candidato, sobre su desempeño y comportamiento, además de tener una idea general del comportamiento del candidato en el

puesto. Esta tarea la realizará la Gerente Administrativa, a través de la vía telefónica, fax o correo electrónico, aplicando los siguientes pasos:

- a) Presentarse a sí mismo y a la compañía.
- b) Explicar el propósito de la llamada.
- c) Obtener información del desempeño y del potencial del candidato.
- d) Tomar notas y agregarlas al archivo del empleado una vez que se haya contratado.

A continuación se presenta el formato propuesto para la revisión de currículum vitae propuesto.

Formato No.11
Revisión de curriculum vitae

No.	PREGUNTAS	SI	NO
1.	¿Adjuntó antecedentes penales y policíacos?		
2.	¿Presentó fotocopias de diplomas o certificados de estudios?		
3.	¿Proporciona información de sus anteriores empleos?		
4.	¿Por cada empleo ha expuesto responsabilidades, logros y resultados?		
4.	¿Para cada empresa citada, proporcionó información para comunicarse con el jefe inmediato?		
5.	¿Especifica las razones por las cuales abandonó los empleos anteriores?		
6.	¿Adjuntó cartas de recomendación laboral?		
7.	¿Adjuntó cartas de recomendación personal?		
8.	¿Su pretensión salarial está en el rango de lo ofrecido?		
9.	¿Presentó fotocopias de afiliación al IGSS?		
10.	¿Expresa disponibilidad inmediata?		
<p>SATISFACTORIO () INSATISFACTORIO ()</p> <p>OBSERVACIONES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE AREA</p>			

Fuente: elaboración propia, abril 2016

- **Técnicas de selección**

De acuerdo a la naturaleza de la empresa, se proponen las siguientes técnicas para ejecutar adecuadamente un proceso de selección.

- a) Prueba de selección
- b) Entrevista de trabajo
- c) Examen médico

- a) Prueba de selección**

Se utilizarán para medir las habilidades y destrezas que poseen los candidatos, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, se harán a través de pruebas prácticas dependiendo del tipo de puesto, las cuales deberán ser elaboradas por el respectivo Jefe de área del puesto vacante de acuerdo a las funciones y responsabilidades que conlleva el mismo.

A continuación se describe la importancia de las pruebas de habilidades y destrezas de los candidatos, para elegir al candidato ideal para el puesto vacante.

- ❖ Prueba de habilidades**

Esta responsabilidad corresponderá al Jefe de cada área y deberá realizar un acontecimiento simulado al candidato, para evaluar el conocimiento que posee del puesto a ocupar, así como el comportamiento, temperamento, astucia y convencimiento entre otras.

El Jefe del área solicitante llenará cada espacio asignado a las preguntas que contiene el formato de evaluación de habilidades,

marcando de manera positiva o negativa a cada una de ellas. A cada respuesta positiva se le asignará un valor de 10 puntos de un total de 100, la calificación total se determinará de acuerdo a la cantidad de respuestas positivas que obtenga el candidato. A continuación se presenta el formato propuesto.

Formato No.12

Ejemplo de evaluación de prueba de habilidad para vendedores

No.	Preguntas	Si	No
1.	¿Muestra amabilidad al momento de contactar al cliente?		
2.	¿Refleja entusiasmo al realizar la presentación de los servicios que ofrece?		
3.	¿Muestra actitud de servicio?		
4.	¿Muestra interés en satisfacer la necesidad del cliente?		
5.	¿Mostró amabilidad en todo momento?		
6.	¿Puede identificar experiencia de ventas en el candidato?		
7.	¿Considera que el vendedor se concentra en las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones certeras?		
8.	¿Respondió a todas las preguntas que le realizó sobre los productos y/o servicios ofrecidos?		
9.	¿Considera que tiene habilidad para cerrar la venta?		
10.	¿Contrataría a esta persona?		
SATISFACTORIO ()		INSATISFACTORIO ()	
OBSERVACIONES:			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE AREA			

Fuente: elaboración propia, abril 2016

❖ Prueba de destrezas

El Gerente de Operaciones realizará estas pruebas a los soldadores, indicando las actividades que normalmente realizan

dentro de la empresa, entre las cuales se encuentran: enlaminados, fabricación de tanques para almacenamiento de productos químicos, montaje y desmontaje de maquinaria, tuberías y estructuras, observando el conocimiento que posee el para trazar sobre la materia prima, evaluando a detalle las capacidades manuales del postulante al realizar las tareas y la experiencia que tiene para diseñar modificaciones en los diferentes equipos.

Así mismo a los ayudantes de soldadura, se les evaluará los conocimientos que poseen sobre los materiales utilizados en el área, la utilización de herramientas y maquinaria de trabajo, así como la técnica que utilizan para manipular los materiales, utilizando el equipo de protección personal correspondiente.

El Gerente de Operaciones responderá a cada una de las preguntas contenidas en el formato de evaluación para la prueba de destrezas, respondiendo positiva o negativamente a cada una de ellas. A cada respuesta positiva se le asignará un valor de 5 puntos de un total de 100, la calificación total se determinará de acuerdo a la cantidad de respuestas positivas que obtenga el candidato. A continuación se presenta el formato de la propuesta.

Formato No.13

Ejemplo de evaluación de prueba de destreza práctica para soldadores

No.	Pregunta	Si	No
1.	¿Conoce los electrodos que normalmente se utilizan en la industria?		
2.	¿Sabe seleccionar los electrodos dependiendo del material a soldar?		
3.	¿Puede graduar los amperajes de las máquinas soldadoras, según el tipo de electrodo a utilizar?		
4.	¿Tiene conocimientos sobre los gases utilizados en la industria?		
5.	¿Tiene conocimientos sobre boquillas para los equipos de corte y soldadura?		
6.	¿Puede realizar trazos sobre los materiales que normalmente se utilizan?		
7.	¿Puede soldar ascendente y descendentemente?		
8.	¿Sabe utilizar de forma adecuada las herramientas y maquinas necesaria para realizar las tareas asignadas?		
9.	¿Conoce sobre equipo de protección personal?		
10.	¿Puede realizar las tareas asignadas utilizando los diferentes equipos de protección personal?		
11.	¿Realizó los acabados necesarios en cada prueba?		
12.	¿El socavamiento y porosidad de los cordones de soldadura fueron perfectos?		
13.	¿Los cortes efectuados a los distintos materiales fueron exactos?		

14.	¿Los trazos se realizaron utilizando al máximo la materia prima?		
15.	¿Puede trabajar de forma eficiente utilizando equipo de protección personal?		
16.	¿Ordenó las herramientas utilizadas al terminar la prueba?		
17.	¿Limpió el área de trabajo al terminar la prueba?		
18.	¿El tiempo que utilizó para realizar las tareas asignadas, está en el promedio de los soldadores actuales?		
19.	¿Demostró capacidad y entusiasmo al momento de la prueba?		
20.	¿Considera que el candidato tiene talento para aportar nuevas ideas?		
<p>SATISFACTORIO () INSATISFACTORIO ()</p> <p>OBSERVACIONES:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE AREA</p>			

Fuente: elaboración propia, abril 2016

b) Entrevista de trabajo

Esta fase será realizada por el Jefe de área que tenga una plaza vacante, quien deberá elaborar una lista de temas o preguntas relacionadas con el puesto, de acuerdo a las respuestas del candidato, el entrevistador podrá emitir un juicio entre las aptitudes del candidato y el puesto de trabajo. Se debe realizar como una conversación formal y a profundidad. La entrevista permitirá obtener información sobre el candidato y que el candidato obtenga información sobre la empresa. A continuación el formato de la propuesta.

✓ **Objetivo del instrumento**

Recopilar información más profunda del candidato y de la misma manera brindar información básica de las actividades a realizar en el puesto al que está aplicando.

✓ **Instrucciones**

La entrevista no deberá improvisarse, por tal razón se debe utilizar el formato establecido, obteniendo la mayor información posible.

Formato No.14
Entrevista de trabajo

<ol style="list-style-type: none">1. ¿Por qué motivo se retiró del último trabajo?2. De las actividades realizadas, ¿cuál es la que más disfruta y por qué?3. ¿Qué le llamó la atención de nuestra oportunidad de trabajo?4. ¿Considera que puede crecer dentro de nuestra empresa?5. ¿Le gusta trabajar solo, en equipo o le es indiferente? ¿Por qué?6. Las normas de disciplina las toma con: ¿convencimiento, como un mal necesario o como una imposición?7. ¿Cuál es su disponibilidad para trabajar?8. ¿Tiene casa propia o alquila?9. ¿Tiene alguna afición que desarrolla en su tiempo libre?10. ¿Podría definirse en 5 cualidades que posee?11. ¿Podría mencionar un área que desearía mejorar?12. ¿Se encuentra en algún otro proceso laboral?13. ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?14. ¿Cuál es su pretensión salarial?15. ¿Por qué cree que es usted el candidato idóneo para nosotros?
<p>SATISFACTORIO () INSATISFACTORIO ()</p> <p>OBSERVACIONES:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 10px 0;"/>
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0 auto; width: 80%;"/> <p>NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE AREA</p>

Fuente: elaboración propia, abril 2016

c) Examen médico

En la empresa es necesario realizar un examen médico al candidato, este se hará en la etapa de selección para establecer el estado de salud, ya que los colaboradores del área operacional, normalmente se

encuentran realizando tareas en alturas, espacios confinados y mucho calor a consecuencia de la diferentes maquinarias que los rodean. De tal manera, serán evaluados diariamente los signos vitales y la presión arterial que deberá estar en óptimas condiciones, para poder realizar las tareas asignadas. Este examen se llevará a cabo en una clínica médica privada, para descartar la posibilidad de colocar en peligro la vida e integridad de los colaboradores.

- **Evaluación de la entrevista**

Al finalizar la entrevista y evaluaciones de los candidatos, se procederá a evaluar las respuestas de cada uno y el Jefe de cada área deberá preguntarse, ¿El candidato puede hacer el trabajo? ¿El candidato cumple con el perfil requerido para el puesto?

Si las respuestas a las interrogantes no son claras, se deberá llevar a cabo nuevamente el proceso de entrevista, hasta estar seguro de obtener lo que se necesita. Esta evaluación será de gran utilidad porque ayudará a tomar una decisión objetiva.

El Jefe de Área, deberá evaluar el comportamiento y reacciones del candidato durante la entrevista, respondiendo positiva o negativamente a cada uno de los factores evaluados, luego deberá sumar las respuestas positivas y negativas para determinar si el postulante es aprobado o reprobado en la etapa de entrevista.

A cada respuesta positiva se le asignará un valor de 10 puntos de un total de 100, la calificación total se determinará de acuerdo a la cantidad de respuestas positivas que obtenga el candidato. A continuación el formato de la propuesta.

Formato No.15
Evaluación de la entrevista

No.	Aspecto a evaluar	Aprobado	Necesita mejorar
1.	Conoce las funciones que se necesitan en el puesto		
2.	Presencia personal		
3.	Manejo de términos específicos al área de trabajo.		
4.	Lenguaje corporal		
5.	Seguridad para expresar ideas		
6.	Facilidad de expresión		
7.	Madurez		
8.	Puntualidad		
9.	Atención		
10.	Muestra interés en el puesto		
<p>SATISFACTORIO () INSATISFACTORIO ()</p> <p>OBSERVACIONES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE AREA</p>			

Fuente: elaboración propia, abril 2016

- **Contratación**

Dentro del Código de Trabajo se describe lineamientos mínimos que debe contener un contrato de trabajo, aunque en sí el Derecho Laboral es antiformalista, es decir que no es indispensable realizar un contrato escrito entre la institución y el colaborador ya que este garantiza los derechos e intereses de ambas partes.

Al tomar la decisión se deberá notificar al candidato, se recomienda realizarlo en un lapso no mayor a tres días, esto como una medida para que la empresa asegure al candidato y no permitir que reciba otra oferta del mercado laboral y que el postulante tenga tiempo para analizar la propuesta.

Al momento de informar la decisión se deberá solicitar al candidato la papelería correspondiente como nuevo colaborador de la empresa y de esta manera crear expedientes uniformes.

Formato No. 16
Contrato de trabajo

Nombre del empleador: _____ de edad: _____

Sexo: _____, estado civil _____, nacionalidad _____, vecino de _____ con documento personal de identificación _____ extendida por el alcalde municipal de _____, del departamento de _____ actuando en representación de Nombre de la empresa _____, ubicada en _____ y nombre del empleado: _____, edad _____, **SEXO** _____, estado civil _____, vecino de _____, _____, con documentos personal de identificación _____, extendida por el alcalde municipal de _____ del departamento de _____ con residencia en: _____

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

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del año _____.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios como _____ y las principales funciones serán las siguientes:

a) _____ b) _____ c) _____ d) _____
TERCERA: Los servicios serán prestados en _____

Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

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

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

Firma o impresión digital del trabajador

Firma o impresión digital del empleador

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

INSTRUCTIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: http://guatemala.eregulations.org/media/contrato_de_trabajo.pdf. Año 2016.

Formato No. 17
Ejemplo de contrato de trabajo

Héctor Orlando Ramírez Ramírez de 36 años de edad, Masculino,
casado, guatemalteco, vecino de Guatemala
con documento personal de identificación 2854 23456 0101 extendida por el alcalde municipal
de Mixco, del departamento de Guatemala actuando en representación de
Empresa, ubicada en 21 calle 5-74, zona 1 de Mixco y Sebastián Vargas
Subuyuj, de 44 años, Masculino, casado, vecino de
Guatemala, guatemalteco, con documentos personal de identificación 1878 34467
0101, extendida por el alcalde municipal de Mixco del departamento de Guatemala con
residencia en: 29 calle 1-28 zona 01 de Mixco

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

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día 14, del mes de febrero, del año dos mil
diesiseis. **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios como Soldador
l_____ y las principales funciones serán las siguientes: a) Realizar trazos en
estructuras b) cortes de oxi-acetileno c) Soldar cuerpos
metálicos d) Modificación y montaje de equipos **TERCERA:** Los
servicios serán prestados en 21 calle 5-74, zona 1 de Mixco

CUARTA: La duración del presente contrato es: Indefinido **QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo
será de 8 de horas diarias y de 44 a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las
07:00 a las 12:00 horas y de las 13:00 horas a las 16:00
horas, excepto el día sábado que será de las 07:00 horas a las 11:00 horas,
para completar las 44 horas de la semana. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de
media hora dentro de esa jornada el que debe ocuparse con como tiempo de trabajo efectivo. **SEXTA:** el
salario será de Q. 4,900.00 y le será pagada con efectivo cada quincena en 21 calle 5-74,
zona 1 de Mixco **SEPTIMA:** Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados
de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo. **OCTAVA:** Es entendido que de
conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede
exceder de una suman total de 12 horas diarias. **NOVENA:** El presente contrato se suscribe en
Guatemala el día 01 del mes de Septiembre del año 2016.

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

Firma o impresión digital del trabajador

Firma o impresión digital del empleador

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

INSTRUCTIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: http://guatemala.eregulations.org/media/contrato_de_trabajo.pdf. Año 2016.

3.6 Proceso de inducción

Al haber seleccionado al nuevo colaborador, independientemente del tamaño de la empresa, debe impartirse la inducción necesaria para familiarizarlo inmediatamente. Este proceso será esencial en la adaptación y constituye el cierre idóneo al proceso de admisión de personas; ya que si bien es cierto, la organización ha escogido a la persona idónea para desempeñar los cargos vacantes, es responsabilidad de la organización, guiarla en sus primeros días, brindándole información básica que les permita incorporarse fácilmente a su nuevo ambiente laboral.

3.6.1 Contenido

Introducción

Diagrama de Flujo proceso de inducción

- ✓ Inducción a la organización
- ✓ Inducción al departamento
- ✓ Inducción al puesto

Evaluación de la inducción

Introducción

El proceso de inducción se elabora para introducir a los nuevos colaboradores a la cultura de la organización, con esto se pretende alcanzar actitudes positivas y un ambiente de adaptación efectiva.

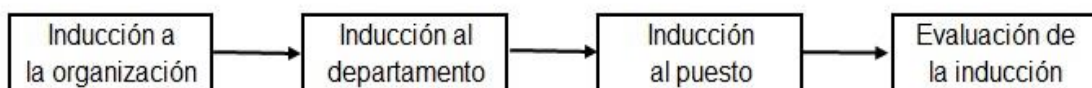
A continuación se presenta un diagrama de flujo las actividades que conlleva el proceso de inducción de personas.

**Diagrama de Flujo No.3
Proceso de Inducción**

No.	Actividad	Responsable	○	□	◇	⇒	△
1	Organizar reunión de bienvenida	Asistente administrativa	●				
2	Entrega de manual de bienvenida	Asistente administrativa	●				
3	Presentación digital de los datos de la empresa.	Gerente general / Asistente administrativa	●				
4	Recorrido por las instalaciones	Asistente administrativa	●				
5	Traslado al departamento	Asistente administrativa				●	
6	Presentación del jefe inmediato	Asistente administrativa	●				
7	Presentación de los colaboradores del departamento	Jefe del departamento	●				
8	Entrega de perfil de puesto	Jefe del departamento	●				
9	Explicación del puesto de trabajo	Jefe del departamento	●				

Elaboración propia, febrero 2017

**Esquema No. 7
Fases del proceso de inducción**



Fuente: Elaboración propia, abril 2016.

- **Inducción a la organización**

En esta etapa se integrará al nuevo colaborador, dándole a conocerla infraestructura, recursos humanos, así como la ideología, al presentar la filosofía de la empresa tales como: la misión, visión, objetivos y valores, así como aspectos históricos, estructura organizacional, funciones, condiciones de trabajo y otros.

Esto le permitirá conocer de primera mano, los intereses de la organización, iniciarse en su cultura organizacional, y obtener una visión general de la organización. Se hará entrega de los materiales que se utilizarán en esta y las otras etapas de su inducción, y los beneficios adicionales que la organización ofrece. Deberá implementarse los siguientes aspectos al iniciar la inducción.

a) Palabras de bienvenida a cargo del Gerente General

Se llevará a cabo en la oficina del Gerente General y tendrá como objetivo crear un clima de confianza y seguridad; haciendo sentir al colaborador parte de la empresa desde el primer momento. Tendrá una durabilidad no mayor a 15 minutos.

b) Charla de la historia de la empresa

Será impartida por el Gerente General, donde se brinda una reseña histórica sobre el progreso que ha tenido la empresa, se debe incluir el año de iniciación, cambios importantes, evolución y desarrollo de la misma.

c) Entrega del manual de bienvenida

Deberá entregarse al nuevo colaborador un manual de bienvenida, con el fin de que conozca los aspectos y lineamientos básicos de la empresa.

d) Recorrido por las instalaciones

Parte de fundamental de la inducción es el recorrido por los departamentos de la empresa, deberá presentarse al nuevo colaborador para que los integrantes de cada área lo conozcan y ofrezcan su apoyo.

- **Introducción al departamento**

Es el primer contacto con su área de trabajo; y el Jefe del Departamento se encargará de describir al nuevo colaborador la función como departamento y los objetivos a nivel empresa, deberá presentarlo con el resto de sus compañeros para finalmente ubicarlo en el espacio físico que le corresponde. En esta etapa conocerá a los clientes internos y externos, la cadena de suministros y subalternos si fuera el caso.

Para complementar la inducción al puesto, el Jefe inmediato deberá entregar una impresión del perfil del puesto que actualmente ocupa, ya que en él se detallan sus atribuciones específicas y continuas, periódicas y eventuales, así también se hace ver las relaciones de trabajo y demás información importante que le servirá de consulta al nuevo colaborador.

- **Inducción al puesto**

El jefe inmediato indicará con detalle los procesos de las actividades a desarrollar, además las relaciones internas como externas que deberá llevar a cabo. Además entregará una copia del descriptor del puesto, también le proporcionará el material y equipo de trabajo necesarios para llevar a cabo las actividades diarias.

- **Evaluación de la inducción**

Se debe contar con una herramienta que permita medir la efectividad del proceso de inducción, con los resultados de estas evaluaciones se podrá determinar cómo mejorar con respecto a la integración del personal.

- ✓ **Objetivo del instrumento**

Verificar la comprensión de información que se trasladó al colaborador y de la misma manera establecer que las actividades a realizar son de su total conocimiento.

- ✓ **Instrucciones**

El nuevo colaborador deberá responder cada pregunta sin la ayuda del material escrito proporcionado por la empresa.

Formato No.18

Evaluación de la inducción

1. ¿Cuál es el nombre del Gerente General?
2. ¿Tuvo oportunidad de conocer las instalaciones?
3. ¿Su jefe inmediato le explicó con claridad la descripción de su puesto de trabajo?
4. ¿En la inducción al puesto de trabajo pudo resolver todas sus dudas?
5. ¿Le explicaron lo que esperan de usted en el desempeño de sus actividades?
6. ¿Considera adecuado el tiempo utilizado para la inducción proporcionada?
7. ¿Qué fue lo que más le gustó de la inducción proporcionada?
8. ¿Considera que se debe mejorar en alguno de los temas expuestos?
9. ¿Cuál es el objetivo de su puesto?
10. ¿Cuáles serán sus principales funciones?

SATISFACTORIO () INSATISFACTORIO ()

OBSERVACIONES:

Fuente: elaboración propia, abril 2016

3.7 Presupuesto de la propuesta

En el siguiente presupuesto se especifican los costos que se incurren al implementar los procesos de reclutamiento tanto interno como externo: A continuación se detallan las propuestas de manera sencilla y rápida para iniciar con la implementación de la propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas para la empresa.

a) Propuesta 1

Al existir una plaza vacante se recurrirá prioritariamente al reclutamiento interno, para que puedan participar los colaboradores interesados a cubrir la plaza vacante, se utilizará el afiche interno para realizar la divulgación del cargo disponible. Se realizarán las pruebas de correspondientes, así como la entrevista de selección, por medio de los resultados que se obtengan de éstas se tomará la decisión de elegir al colaborador adecuado para cubrir el puesto.

Con la utilización del afiche interno se pretende captar la atención de los colaboradores y que provoque el deseo de asistir a la convocatoria de personal, para que participen en el proceso de selección. En el siguiente cuadro se presentan los costos de la propuesta de este escenario.

Cuadro No.3

Presupuesto de la propuesta de reclutamiento interno.

FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Reclutamiento	1. Determinar el reclutamiento interno.	1 día	Q. 50.00
	2. Realizar y colocar el afiche informativo.	2 días	Q. 200.00
Selección	1. Revisión de expedientes	3 días	Q. 120.00
	2. Programación de entrevista	2 días	Q. 20.00
	3. Evaluación por medio de pruebas asignadas.	4 días	Q. 1,050.00
	4. Se informa al elegido para el nuevo puesto.	1 día	Q. 50.00
	5. Papelería y útiles de oficina		Q. 25.00
Inducción	1. Inducción al puesto de trabajo y entrega de manual de bienvenida.	1 día	Q. 100.00
TOTAL			Q. 1,615.00

Fuente: elaboración propia, abril 2016

b) Propuesta 2

En esta propuesta se tomará en cuenta el reclutamiento externo utilizando la técnica del anuncio en periódico, el cual debe cumplir con todos los requerimientos contenidos en el descriptor del puesto y de acuerdo al perfil del puesto que se solicita, estos requisitos son indispensables para desempeñar adecuadamente el puesto vacante. A través de la utilización del anuncio de periódico contenido en la presente propuesta, se obtendrá convocatoria y atracción de recurso humano de calidad para ser tomado en cuenta para incorporarse a la empresa.

Se realizará la publicación de la plaza vacante en el periódico Prensa Libre, pues es uno de los diarios de mayor circulación en el país, además se anunciará el día lunes o jueves en dicho periódico, ya que en esos días las personas buscan la sección de clasificados, así será muy grande la oportunidad captación de personal.

Al contar con la presencia de solicitantes, la persona designada analizará los expedientes de cada una y seleccionará a la más capacitada para posteriormente realizar la entrevista de selección, con la finalidad de profundizar y conocer aptitudes del postulante, así como aspectos de experiencia laboral, a partir de ello, emitir un juicio sobre la decisión que debe tomar para elegir o rechazar al solicitante.

En el siguiente cuadro se presentan los costos de la propuesta de la propuesta 2 del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Cuadro No.4
Presupuesto de la propuesta de reclutamiento externo

FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Reclutamiento	1. Determinar el reclutamiento externo.	2 días	Q. 100.00
	2. Elaboración de anuncio en prensa libre y dar seguimiento.	3 días	Q. 4,500.00
Selección	1 Revisión de expedientes	3 días	Q. 120.00
	2 Programación de entrevista	2 días	Q. 20.00
	3 Evaluación por medio de pruebas asignadas.(En el caso de soldadores)	4 días	Q. 1,050.00
	4 Se informa al elegido para el nuevo puesto.	1 día	Q. 50.00
	5 Papelería y útiles de oficina		Q. 25.00
Inducción	1 Inducción al puesto de trabajo y entrega de manual de bienvenida.	1 día	Q. 100.00
TOTAL			Q. 5,965.00

Fuente: elaboración propia, año 2016

Después de analizar las dos propuestas de presupuesto, se sugiere la utilización de los del medio de reclutamiento externo, el que a costo será mayor, sin embargo atraerá mayor cantidad de candidatos para iniciar el proceso de selección y posterior inducción del nuevo colaborador.

✓ **Justificación financiera de la propuesta**

Todo proceso conlleva tiempo y costo por lo cual es recomendable registrar cada proceso, así como la cantidad de dinero invertido. Esta propuesta permitirá registrar cada proceso, además contribuirá a disminuir el porcentaje de rotación de personas causando desembolsos constantes a la empresa. También incrementará la eficiencia en la entrega de proyectos, porque los nuevos colaboradores tendrán claras las actividades para las que fueron contratados, existirá mayor número de clientes satisfechos, existirá un clima laboral estable, existirá identificación y compromiso de parte del nuevo colaborador.

Cuadro No. 5
Justificación financiera de la propuesta

Proceso	Costos año 2016	3– 5 años plazo costo año 2019	Economía
Desvinculación de personas	Q. 32,000.00	Q. 4,000.00	Q. 28,000.00
Reclutamiento	Q. 10,000.00	Q. 4.500.00	Q. 5,500.00
Selección	Q. 7,000.00	Q. 2,375.00	Q. 4,625.00
Inducción	Q. 2,000.00	Q. 800.00	Q. 1,200.00
TOTAL	Q. 51,000.00	Q. 11,675.00	Q. 39,325.00

Elaboración propia, febrero 2017.

Cuadro No.6

Plan de acción

Implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas.

EMPRESA: Objeto de investigación		DEPARTAMENTO/ÁREA: Gerencia General					
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para implementar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas a corto y mediano plazo.							
FECHA DE ELABORACIÓN: septiembre 2016							
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO TOTAL: Q.	RECURSOS	EVALUACIÓN	PRESUPUESTO
Presentación y aprobación de la propuesta sobre: el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas al Gerente General	Rómulo Estuardo Ajcote Julajuj / Estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala	1 día	Una vez	PRESUPUESTO TOTAL: Q.	Propuesta empastada, computadora, cañonera, libretas, lapiceros, coffee break.	Convencer al Gerente General al 100%, en una sola sesión sobre la importancia de implementación del proceso, para contar con el personal adecuado y desempeñar las funciones de cada puesto de trabajo.	Q. 500.00

EMPRESA: Objeto de investigación		DEPARTAMENTO/ÁREA: Gerencia General				
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para implementar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas a corto y mediano plazo.						
FECHA DE ELABORACIÓN: septiembre 2016		PRESUPUESTO TOTAL: Q.		TIEMPO TOTAL: (6 meses)		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PERIODICIDAD	RECURSOS	EVALUACIÓN	PRESUPUESTO
Primera reunión con Jefes de departamento y Jefe administrativa	Rómulo Estuardo Ajcote Julajuj / Estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala y Gerente General	1 día	Una vez	Presentación digital, computadora, cañonera, coffee break	Comunicar la implementación del proceso y resaltar los beneficios al 100% en una sola sesión.	Q. 400.00
Segunda reunión con Jefes de departamento	Gerente General Y Jefa Administrativa	1 día	Una vez	Presentación digital, computadora, cañonera, coffee break	Dar lectura y explicar en un 100% al proceso a implementar estableciendo los responsables de cada actividad en una sola sesión.	Q. 400.00

EMPRESA: Objeto de investigación		DEPARTAMENTO/ÁREA: Gerencia General				
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para implementar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas a corto y mediano plazo.						
FECHA DE ELABORACIÓN: septiembre 2016		PRESUPUESTO TOTAL: Q.		TIEMPO TOTAL: (6 meses)		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PERIODICIDAD	RECURSOS	EVALUACIÓN	PRESUPUESTO
Inicio de Implementación de la propuesta de reclutamiento, selección e inducción	Jefa Administrativa Y Jefes de departamentos	1 día	Una vez	Propuesta impresa	Formalizar en un 100% el inicio del desarrollo de la implementación en una sola sesión.	Q. 150.00
Socializar el contenido de los procesos a todo el personal, en dos sesiones.	Jefa Administrativa Y Jefes de departamentos	2 día	Una vez	Formatos, material, hojas bond, lápices	Lograr la socialización en un 100% al inicio del desarrollo de la implementación en una sesión.	Q. 850.00
Reunión con autoridades y mandos medios de la empresa, para resolución de dudas y/o correcciones.	Jefa Administrativa	1 día	Trimestralmente	Pizarra, marcadores, hojas bond, formatos, coffe break	Retroalimentar en un 100% las fases de reclutamiento, selección e Inducción. En una sesión	Q. 300.00

EMPRESA: Objeto de investigación		DEPARTAMENTO/ÁREA: Gerencia General	
OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para implementar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas a corto y mediano plazo.			
FECHA DE ELABORACIÓN: septiembre 2016		PRESUPUESTO TOTAL: Q.	
TIEMPO TOTAL: (6 meses)			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PERIODICIDAD
Evaluación de lo implementado en los procesos.	Jefa Administrativa	1 día	Trimestralmente
			RECURSOS
			Proceso impreso
			EVALUACIÓN
			Evaluar el 100% de lo realizado trimestralmente.
			PRESUPUESTO
			Q. 200.00

PRESUPUESTO INTEGRADO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS

EMPRESA: Objeto de investigación			
DEPARTAMENTO/ÁREA: Todas las áreas			
FECHA DE ELABORACIÓN: Septiembre 2016		PRESUPUESTO CONSOLIDADO: Q. 2,800.00	
ÁREA A TRABAJAR	OBJETIVO	COSTO	CANTIDAD DE ACTIVIDADES
Presentación y aprobación de proceso	Costo-beneficio del proceso	Q. 500.00	1
Divulgación del proceso	Explicar, desarrollar y retroalimentar	Q. 1,800.00	4
Retroalimentación e implementación del proceso	Implementar al 100% el proceso.	Q. 500.00	2

CONCLUSIONES

1. Se determinó que en la empresa existe ausencia de aplicación de metodología adecuada, instrumentos administrativos y procedimientos técnicos relacionados con los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas. Además se evidenció la falta de conocimiento sobre el tema por parte de los involucrados en el proceso.
2. En la empresa, no existen instrumentos para determinar características y habilidades específicas que los candidatos deban poseer para desempeñar las actividades asignadas al puesto de trabajo. La ausencia de este instrumento provoca dificultad al encargado de incorporar nuevo personal a la empresa ya que no tiene la información precisa sobre los requisitos que requiere el puesto.
3. Se constató que la ausencia de mecanismos de retroalimentación, les imposibilita ajustar sus actividades a los requerimientos de la organización

RECOMENDACIONES

1. Implementar esta propuesta, la cual cubre las omisiones, carencias y fallas en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, puesto que propone técnicas e instrumentos que benefician a la organización.
2. La Gerente Administrativa y el Jefe de Departamento deberán realizar descriptores y perfiles de puestos, utilizando las técnicas e instrumentos planteados, para contar con herramientas que reflejen las características y requisitos del personal que requiere la empresa para cumplir con sus objetivos organizacionales
3. La Gerente Administrativa deberá introducir los mecanismos de evaluación de las diferentes etapas, para contar con mecanismos de retroalimentación y actualización periódica de sus procesos, manteniéndolos vigentes en el tiempo y medir el impacto de esta propuesta, al plazo de un año de implementada.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arthur, D. **Selección efectiva de personal, reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados.** 1era. Edición. 2009, Colombia, Editorial Norma. 279 páginas.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración.** Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, 2014 México. 329 páginas
3. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano.** Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. México. 2009. 586 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Trad. German A. Villamizar, México. Editorial McGraw Hill. 721 páginas.
5. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw Hill. Colombia. 2007. 578 páginas.
6. Congreso de la República de Guatemala, 1971. **Código de Trabajo,** Decreto 1441. Guatemala. 184 páginas
7. De la Mora, Maurice Eysasautier. **Elementos básicos de Administración.** Editorial Trillas. Cuarta Edición. 2012. México. 254 páginas.
8. Koontz, Harold, O'Donnel, Cyril y Wehrich, Heinz. **Elementos de Administración,** Traductor: Alfredo Diaz Mata. Segunda Edición. México. McGraw Hill, 1990. 614 páginas.
9. Mondy R. Wayne y Noe Robert M. **Administración de Recursos Humanos.** Novena Edición. Editorial Pearson Educación. México. 2005. 527 páginas.
10. Münch Lourdes, **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.** Primera edición. Pearson Educación México S.A. de C.V. Impreso en México. 2010. 320 páginas
11. Schermerhorn, John R. Jr. **Administración.** Primera edición. México. Limusa Wiley. 2002. 524 páginas.
12. Wendell L. French. **Administración de Personal.** Editorial LIMUSA. México. 1983. 656 páginas.

13. Werther William B. Jr. P.H.D. y Davis Keith P.H. 1995. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial McGraw Hill. México. 486 páginas.

E-GRAFÍA

14. <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/empresa-de-servicio>
15. <http://es.wikipedia.org/wiki/administracion>
16. <http://es.wikipedia.org/wiki/empresa>
17. http://guatemala.eregulations.org/media/contrato_de_trabajo.pdf.
18. http://www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html
19. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>
20. <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-inducción-y-capacitacion.htm>
21. <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>

ANEXOS

ANEXO No. 1

MANUAL DE BIENVENIDA

Nos es muy grato darte la bienvenida a Estructuras Metálicas HR. Ya que ahora formas parte de una compañía de éxito. Desde este momento tendrás la oportunidad de trabajar al lado de un equipo de personas comprometidas, creativas y altamente identificadas con nuestra visión ya que somos una empresa que nos esforzamos día a día para lograr nuestros objetivos. Trabajar con nosotros significa aprender, contribuir y crecer directamente al éxito.

Por lo anterior reiteramos el gusto que nos da contar contigo en nuestro equipo de trabajo. Te deseamos el mayor de los éxitos.



HISTORIA DE LA EMPRESA

Estructuras Metálicas HR inició labores el uno de agosto de 1998, prestando los servicios de soldadura en la elaboración de puertas, ventanas y balcones. En el año 2,000 decide expandir su cartera de clientes prestando servicios a nivel industrial, ofreciendo enlaminados, fabricación de tanques para almacenamiento de productos químicos, montaje y desmontaje de maquinaria, tuberías y estructuras.

Desde aquella fecha se han realizado innumerables montajes y modificaciones, hoy en día brindamos nuestros servicios en empresas nacionales y multinacionales reconocidas. Esta realidad ha sido posible gracias a la confianza que nuestros clientes han depositado en nuestros servicios y productos año tras año. Y a la versatilidad de adaptarnos a las necesidades que cada uno presenta, gracias al esfuerzo y profesionalismo de cada miembro que trabaja en nuestra empresa.

Las oficinas se encuentran ubicadas en la zona uno del municipio de Mixco, departamento de Guatemala. Y nos trasladamos a los diferentes puntos de ubicación de nuestros clientes.

MISIÓN

Somos una empresa dedicada al montaje y desmontaje de estructuras metálicas, tanques y maquinaria industrial, utilizamos herramientas y equipo que se encuentran a la vanguardia de la tecnología, con el compromiso de brindar satisfacción nuestros clientes.

VISIÓN

Consolidarnos en el mercado guatemalteco y ser reconocidos como la importante empresa de montaje y desmontaje de estructuras metálicas, tanques y maquinaria industrial, que busca la satisfacción de nuestros clientes, garantizando alta calidad en nuestros servicios.”

VALORES

- Honradez
- Responsabilidad
- Respeto
- Desarrollamos a nuestros colaboradores.
- Apreciamos la creatividad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



E = Existentes

R = Requeridos

Fuente: Elaboración propia, abril 2016

PRESTACIONES DE LEY PARA COLABORADORES

IGSS

El nuevo colaborador gozará de los servicios médicos que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, presta a sus afiliados, después de haber laborado 2 meses consecutivos dentro de la empresa. Salvo emergencia.

MATERNIDAD

Las leyes laborales protegen a la mujer trabajadora que esté embarazada, garantizándole su empleo en el periodo de embarazo y 10 meses posteriores a dar a luz, siempre y cuando le informe a su jefe inmediato. Toda mujer embarazada deberá suscribirse al IGSS, para gozar de las prestaciones que esta institución brinda.

IRTRA

Es una institución con fines de recreación para los colaboradores y sus familiares. El colaborador tiene derecho a gozar de la prestación del IRTRA, después de haber trabajado 4 meses consecutivos con la empresa.

VACACIONES

Todos los colaboradores tienen derecho a tomar vacaciones equivalentes a 15 días hábiles con goce de sueldo, siempre y cuando hayan cumplido un año de laborar dentro de la empresa. En nuestra empresa se realiza un Plan Anual de vacaciones, dicho programa está sujeto a cambios, de acuerdo a las necesidades de cada área, con el visto bueno del jefe inmediato.

JORNADAS DE TRABAJO

Todo el personal tendrá una jornada de lunes a viernes de 7:00 a 12:00 y 13:00 a 16:00 horas. Y el día sábado de 7:00 a 11:00 horas. A las 9:30 gozarán de 15 minutos para tomar refacción o descansar.

FORMAS DE PAGO

La forma de pago es mediante depósito monetario en cuenta del banco industrial, luego de los 4 meses de laborar en la empresa, en fecha 15 y al finalizar el mes. Antes de los cuatro meses el pago será en efectivo en las instalaciones de la empresa o el lugar dónde se encuentre el colaborador prestando sus servicios.

GAFETE DE IDENTIFICACIÓN

Se proporcionará un gafete de identificación el cual contiene: la fotografía del colaborador, la cual será tomada en la empresa, el código del colaborador, el número de DPI y el departamento al cual pertenece.

La empresa cubrirá el costo del primer gafete que se proporcionará, si el gafete fuera extraviado o deteriorado por el colaborador, este deberá cancelar el valor por la reposición del mismo.

UNIFORMES

Con el objeto de cumplir con las normas de calidad y por comodidad del colaborador, se establece el uso de uniforme para el área operativa, el cual consiste en pantalón de lona azul, playera con el logo de la empresa y botas industriales.

TRANSPORTE AL PERSONAL OPERATIVO

Considerando el bienestar y seguridad de los colaboradores del área operativa, la empresa cuenta con vehículos para transportar a la hora de salida a los colaboradores asignados en las diferentes empresas.

BENEFICIOS PARA COLABORADORES

PRESTAMOS

Existe un fondo para préstamos de emergencia en el cual el colaborador que posea más de 5 meses de pertenecer a la empresa, pueda optar a solicitar préstamos inmediatos para satisfacer necesidades, no mayor a Q. 1,000.00 el cuál será descontado en los próximos dos meses.

EXCURSIÓN

Durante el año se realiza una excursión a un balneario para que los colaboradores puedan disfrutar de un día de convivencia y renueven energías. Normalmente es el 1 de mayo.

REGLAS BÁSICAS DE SEGURIDAD

Es importante que todo colaborador ponga en práctica las normas de seguridad e higiene ocupacional.

- No se permite el ingreso de un colaborador que se encuentre bajo efectos de alcohol, o bajo efectos de drogas, ya que puede poner en riesgo su seguridad y la de sus compañeros.
- No se permite hacer juegos o bromas dentro de las instalaciones de la empresa o empresas a las cuales se prestan servicios.
- Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo.

- Respetar todas las reglas de seguridad industrial dentro de la empresa y sujetándose a las reglas de las empresas a las cuales se prestan servicios.
- Mantener limpia la maquinaria, equipo y/o herramienta que le sea asignada.
- Permanecer en su puesto de trabajo y si necesita ausentarse deberá informar al superior inmediato.
- Dar aviso al jefe inmediato sobre anomalías de cualquier índole.
- Prohibido fumar en horarios de trabajo

Recuerda que la seguridad empieza con uno mismo y todos somos un equipo.