

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man on a white horse, holding a staff, set against a background of green hills. Above the figure is a golden crown with a cross on top. To the left is a golden castle tower, and to the right is a golden lion rampant. The entire scene is enclosed in a circular border with the Latin motto "CETERAS SORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" written around it.

**“PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE SE DEDICA A LA
INVESTIGACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD MATERNO
INFANTIL, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

NORMA MARIA SAMOL JUÁREZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2017

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

**“PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE SE DEDICA A LA
INVESTIGACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD MATERNO INFANTIL,
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**



TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR
NORMA MARIA SAMOL JUÁREZ
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

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

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN

DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Área Administración-Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Secretaria:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquín
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 09 de febrero de 2015

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha trece de febrero de dos mil trece, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE SE DEDICA A LA INVESTIGACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD MATERNO INFANTIL, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**", elaborado por la estudiante Norma María Samol Juárez.

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

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

Atentamente,



MSc. Licda. Lilian Maribel Mendizabal López
Administradora de Empresas y
Maestra en Administración de Recursos Humanos
Colegiada No. 9,171

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,
VEINTIDÓS DE MAYO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 08-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de mayo de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 033-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de abril de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE SE DEDICA A LA INVESTIGACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD MATERNO INFANTIL, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **NORMA MARÍA SAMOL JUÁREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



m.ch

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Mi Padre amado por su amor, fidelidad y misericordia. Porque a lo largo de mi vida ha estado presente y he sido más que bendecida. Le agradezco infinitamente por permitirme cumplir esta meta tan añorada de mi vida. Hoy puedo decir que su mano me ha traído hasta aquí y quiero que mi vida sea para él como un perfume a sus pies.

A MI MADRE CELESTIAL:

Virgen del Rosario, Reina y Madre de misericordia. Por su amor e intercesión para alcanzar este anhelo de mi corazón.

A MI PADRE:

Agustín Samol Quiná. Por su amor, apoyo incondicional, motivación para seguir adelante y por haberme brindado todo lo necesario para alcanzar el éxito. Gracias por su valioso ejemplo de hombre trabajador y luchador. Este éxito es la recompensa a todos sus esfuerzos.

A MI MADRE:

María Alicia Juárez. Por darme la vida, su amor, apoyo incondicional, por sus enseñanzas, oraciones y haberme guiado por el buen camino. Gracias por su valioso ejemplo de mujer y madre luchadora, y emprendedora. Todos sus esfuerzos hoy se ven reflejados en este triunfo.

A MIS HIJOS:

Javier Alexander y Stephany Andrea. Por ser mi fuente de inspiración para continuar adelante y finalizar este sueño, por ser mi apoyo en todo momento. Este triunfo se los dedico con amor y que sea ejemplo de que en medio de cualquier adversidad todos los sueños se pueden alcanzar con la bendición de Dios, perseverancia y esfuerzo. Los amo y cuentan siempre con mi apoyo incondicional.

A MIS ABUELOS:

Guillermo Samol, Basilia Quiná, Luz Juárez (Q.E.P.D.) por su amor y enseñarme que con perseverancia, esfuerzo y paciencia todo se puede alcanzar. Mi cariño y admiración hasta el cielo. Una flor sobres sus tumbas.

- A MIS HERMANOS:** José Guillermo, Vilma Gricelda y Mildred Alejandra. Por su apoyo incondicional para un futuro mejor, su inmenso amor, consejos y por todos los momentos que han vivido a mi lado. Dios bendiga sus vidas.
- A MIS SOBRINOS:** Especialmente a Guillermo Daniel por ser como un hijo, con quien he compartido parte de mi vida. Krista Camila, José Aarón y María Eliseba. Por brindarme amor y alegría, que esto sea ejemplo y motivación para ser profesionales.
- A MI FAMILIA:** Con quienes comparto la felicidad de este éxito.
- A MI ASESORA Y AMIGA:** Msc. Licda. Lilian Maribel Mendizabal López. Por su amistad, apoyo y su valioso aporte profesional en la elaboración de este trabajo.
- A LA TERNA EXAMINADORA DE TESIS:** Lic. Alvaro Reyes, Licda. Lissy Vasquez y Lic. Mauricio González. Por sus oportunas observaciones y recomendaciones.
- A MIS AMIGOS:** Especialmente a Renner Ordoñez por su apoyo, orientación profesional y paciencia, Lorena Arriaza, Morena Rodríguez, Sergio Gómez, Mirta Olivera, Verónica Garavito, Elizabeth García, Zulma Rodas, José Fernández, Delmy Vásquez, Lizzie Sarti, Randol Blanco. Por su amistad, cariño, oraciones y apoyo incondicional en todo momento.
- A LA INSTITUCIÓN:** Por haberme brindado la oportunidad de realizar este trabajo, especialmente al Doctor Edgar Hidalgo por su cariño y apoyo.
- A MI UNIVERSIDAD:** San Carlos de Guatemala. Por darme la oportunidad de ser profesional, a través de la Facultad de Ciencias Económicas, especialmente a la Escuela de Administración de Empresas, por darme las bases y conocimientos necesarios para el desarrollo de mi profesión.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Organizaciones no gubernamentales	1
1.1.1 Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo	2
1.1.2 Organizaciones de investigación de las condiciones de salud materno infantil	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	5
a) Elementos de la planeación	5
i. Misión	5
• Visión	6
• Valores	6
ii. Objetivos y metas	7
iii. Estrategias	7
iv. Políticas	8
v. Programas	8
vi. Presupuesto	9
b) Instrumento administrativo de planeación	9
i. Plan de acción	9
1.2.1.2 Organización	9
a) Tipos de organización	10
i. Organización formal	10

CONTENIDO	PÁGINA
b) Elementos de la organización	10
i. Funciones	10
ii. Jerarquías	11
iii. Puestos de trabajo	11
c) Estructura organizacional	12
d) Instrumentos administrativos de organización	12
i. Organigrama	12
ii. Descripción de puestos	13
iii. Perfil del puesto	13
iv. Manuales administrativos	14
1.2.1.3 Integración	14
a) Gestión del talento humano	15
i. Procesos de la gestión del talento humano	16
ii. Proceso para incorporar al personal	16
iii. Políticas de reclutamiento y selección de personal	18
iv. Reclutamiento de personal	18
v. Proceso de reclutamiento	19
• Requisición de colaboradores	19
• Análisis de la descripción y perfil del puesto	20
• Fuentes de reclutamiento	20
• Reclutamiento interno	21
• Técnica de reclutamiento interno	22
• Decisión respecto al reclutamiento interno	23
• Reclutamiento externo	23

CONTENIDO	PÁGINA
• Técnica de reclutamiento externo	23
• Evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento	27
vi. Proceso de selección de personal	27
• Bases para la selección	28
• Solicitud de empleo	29
• Análisis de la hoja de vida del candidato	29
• Técnicas de selección	30
• Instrumentos de selección	32
• Confirmación de referencias personales	33
• Confirmación de referencias laborales	33
• Examen médico	34
• Selección final	35
• Contratación	35
• Evaluación de los resultados del proceso de Selección	35
vii. Programa de inducción de personal o socialización organizacional	36
• Métodos para la inducción de personal	37
• Programa de integración	37
• Etapas del programa de inducción de personal o socialización organizacional	38
• Evaluación de los resultados del proceso de Inducción	40
1.2.2.8 Índice de rotación de personal	41

CONTENIDO	PÁGINA
1.2.2.9 Técnica A.I.D.A.	42

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE SE DEDICA A LA INVESTIGACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD MATERNO INFANTIL, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	44
2.2 Antecedentes	45
2.2.1 Filosofía organizacional	46
2.2.2.1 Misión	46
a) Visión	46
b) Valores	47
2.2.2.2 Objetivos	47
2.2.2 Estructura organizacional	48
2.3 Análisis situacional de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal	50
2.3.1 Reclutamiento	50
2.3.1.1 Reclutamiento interno	51
2.3.1.2 Reclutamiento externo	52
a) Técnicas de reclutamiento	52
2.3.2 Selección	53
2.3.2.1 Solicitud de empleo	54
2.3.2.2 Documentación requerida en el proceso de selección	55

CONTENIDO	PÁGINA
2.3.2.3 Entrevistas de selección	57
2.3.2.4 Pruebas de idoneidad	58
2.3.2.5 Verificación de	60
referencias 2.3.2.6 Contratación	61
2.3.3 Inducción	61
2.3.3.1 Inducción general	61
2.3.3.2 Inducción específica	63
2.3.4 Índice de rotación de personal	64
2.3.5 Costos del proceso actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción	64
2.3.6 Análisis de los resultados	65

CAPÍTULO III

PROPUESTA TÉCNICA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE SE DEDICA A LA INVESTIGACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD MATERNO INFANTIL, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación	72
3.2 Objetivos	73
3.3 Alcance de la propuesta	73
3.4 Descripción de la propuesta	73
3.5 Responsable de la realización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas	74

CONTENIDO	PÁGINA
3.6 Procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal	74
3.6.1 Metodología para la aplicación del proceso	74
3.6.2 Proceso de reclutamiento	75
3.6.2.1 Políticas de reclutamiento	78
3.6.2.2 Emisión requisición de personal	78
3.6.2.3 Descripción del puesto	79
3.6.2.4 Perfil de puesto	82
3.6.2.5 Reclutamiento interno	85
a) Anuncio de empleo interno	85
b) Decisión respecto al reclutamiento interno	87
3.6.2.4 Reclutamiento externo	87
a) Técnicas de reclutamiento externo	88
3.6.3 Proceso de selección	99
3.6.3.1 Políticas de selección	101
3.6.3.2 Consulta de base de datos	101
3.6.3.3 Solicitud de empleo	102
3.6.3.4 Entrevista de selección inicial	107
3.6.3.5 Confirmación de referencias laborales y Personales	110
3.6.3.6 Pruebas de idoneidad	113
a) Pruebas de conocimiento	113
b) Pruebas psicométricas	114
3.6.3.7 Entrevista de selección final	117

CONTENIDO	PÁGINA
3.6.3.8 Selección final nuevo colaborador	120
3.6.3.9 Examen médico	123
3.6.3.10 Contratación	125
3.6.4 Proceso de inducción	128
3.6.4.1 Inducción general	130
3.6.4.2 Inducción específica en el puesto de trabajo	140
3.6.5 Presupuesto para la implementación de la propuesta	142
3.6.6 Plan de acción	144
3.6.7 Evaluación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal	147
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXO	153

ÍNDICE DE CUADROS

No.	CONTENIDO	PÁGINA
1	Listado de puestos y plazas	48
2	Costos estimados por persona de los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción de personal	65
3	Clasificación de pruebas de idoneidad	116
4	Presupuesto implementación de la propuesta por una plaza cubierta	143
5	Plan de acción	145

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	CONTENIDO	PÁGINA
1	Proceso administrativo	4
2	Proceso de la administración de personal	16
3	Factores a tomar en cuenta en el diseño de los procesos para Incorporar personas	17
4	Reclutamiento interno y externo	21
5	Proceso de selección de personal	28
6	Puntos principales de un programa de socialización	39
7	Organigrama general	49
8	Reclutamiento interno y externo	51
9	Tiempo transcurrido para dar inicio al proceso de selección	53
10	Solicitud de empleo utilizada para reclutar personal	54
11	Documentación requerida en el proceso de selección	56
12	Número de entrevistas aplicadas en el proceso de selección	57
13	Aplicación de pruebas de idoneidad en el proceso de selección	59
14	Inducción general a personal de nuevo ingreso	62
15	Flujograma del proceso de reclutamiento	77
16	Flujograma del proceso de selección	100
17	Flujograma del proceso de inducción	129

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	CONTENIDO	PÁGINA
1	Requisición de Personal	79
2	Descripción de puesto	80
3	Perfil de puesto	84
4	Afiche interno, proceso de reclutamiento	86
5	Ingreso curriculum vitae, a través de página de internet	89
6	Anuncio sitio en internet de la organización, proceso de reclutamiento	92
7	Volante de empleo, proceso de reclutamiento	94
8	Afiche externo, proceso de reclutamiento	96
9	Anuncio de prensa, proceso de reclutamiento	98
10	Solicitud de empleo	103
11	Guía de entrevista de selección inicial	109
12	Guía de verificación de referencias laborales	111
13	Guía de verificación de referencias personales	112
14	Guía entrevista de selección final	119
15	Reporte individual candidato idóneo	121
16	Examen médico	123
17	Lista de verificación de expediente	127
18	Evaluación de resultados de los procesos de reclutamiento, selección e inducción	148

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	CONTENIDO	PÁGINA
1	Pasos para el desarrollo de la entrevista de selección final	118

ÍNDICE DE ANEXO

No.	CONTENIDO	PÁGINA
1	Manual de la organización	153

INTRODUCCIÓN

El talento humano juega un papel preponderante en el éxito de cualquier organización, en un mundo cambiante que plantea nuevos retos, pero a la vez facilita los medios para el alcance de los objetivos, a través de los avances tecnológicos, es necesario crear e innovar procesos que faciliten el manejo de la información y agilicen la correcta ejecución de las actividades.

Por lo anterior se puede decir que el talento humano es el punto central de las organizaciones ya que aportan sus conocimientos, habilidades y destrezas para crear entidades cada vez más eficientes y eficaces, lo que contribuye al alcance de los objetivos organizacionales, por tal razón es necesario contar con el mejor talento disponible, porque esto ayudará a sentar las bases para el crecimiento.

El correcto diseño de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, basados en las necesidades actuales de la organización, permitirá la dotación de talento humano en los puestos vacantes y en el tiempo oportuno, con el fin de proporcionar el personal necesario para realizar cada actividad.

Actualmente la organización objeto de estudio, no realiza de manera correcta los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, por tal motivo se hace necesario dotar a la persona responsable de realizar los procesos en mención, de un procedimiento técnico aplicable y apoyado con los formatos adecuados para su ejecución.

El presente trabajo de investigación está integrado por los capítulos descritos a continuación:

Capítulo I, está compuesto por la compilación de conceptos y definiciones considerados relevantes en la investigación, como lo son: organizaciones no

gubernamentales, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, los elementos del proceso administrativo de: planeación, organización e integración con énfasis en este último a la administración de personal, específicamente a los procesos necesarios para la búsqueda, elección y correcta incorporación de personal.

El capítulo II, está integrado por toda la información relevante recabada a través del trabajo de campo, en la unidad objeto de estudio, para lo que fue necesario el diseño de una boleta de encuesta la cual fue trasladada a los colaboradores de la organización y una entrevista practicada a la persona encargada de la dotación de personal, con el fin de conocer como se realizan en la actualidad los procesos de reclutamiento, selección e inducción y poder determinar los aspectos a mejorar en los mismos, lo que permitirá el diseño de una propuesta que vaya acorde con las necesidades y recursos de la organización.

En el capítulo III, se da a conocer la propuesta que contiene los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, el cual permitirá maximizar la utilización de los recursos asignados para realizar las actividades involucradas en los mismos, para esto fue necesario diseñar un proceso sistemático, apoyado de los formatos, esquemas, diagramas y el manual de inducción que le faculten a la persona encargada del proceso, dotar a la organización de personal idóneo.

Como aporte final, del presente trabajo de investigación se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales dan a conocer en una forma resumida los hallazgos encontrados y una alternativa para corregir el rumbo respectivamente; para concluir se presenta la bibliografía y el anexo que contiene el manual de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se incluyen teorías y aportes propios, relacionados al tema.

1.1 Organizaciones no gubernamentales

Una organización no gubernamental (también conocida por las siglas ONG) es una entidad de carácter civil entendido como "El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción autorregulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público o social, con diferentes fines integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales. Jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas." (7:s.p.)

Las organizaciones no gubernamentales por lo general funcionan en países emergentes o en vías de desarrollo como es el caso de Guatemala, consideran como uno de sus primeros pasos la recolección de información a fin de entender con mayor la situación de regiones específicas de un país, a través de estudiar un evento en particular que influye de manera negativa en el desarrollo económico social de las regiones en estudio, la importancia de la información recolectada radica en que estos estudios son utilizados por organizaciones nacionales e internacionales que tienen relación directa con el tema e influyen directamente en la elaboración y puesta en marcha de planes de acción que mitiguen o eliminen el problema presentado.

Conocer cómo funcionan este tipo de organizaciones, facilitará la comprensión del campo de estudio donde se realizará la investigación, debido a que

proporcionará una visión general a partir de la cual se delimita, hasta llegar al foco central de la problemática estudiada.

1.1.1 Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo

“Organización no gubernamental para el desarrollo (ONGD) es una asociación o comité sin fines de lucro que tiene como objetivo impulsar políticas o actuaciones encaminadas al desarrollo de colectivos excluidos o en riesgo de exclusión, así como a países o comunidades considerados subdesarrollados. Sus principales ámbitos de actuación son el bienestar y desarrollo social. Una ONGD puede estar compuesta tanto por personas naturales como jurídicas (empresas).”(7:s.p.)

En Guatemala existen organizaciones no gubernamentales que enfocan sus esfuerzos al desarrollo de poblaciones de escasos recursos en el área de seguridad alimentaria y la relación que esto tiene con la salud de los pobladores de las regiones en las que se enfocan. También pueden dirigir sus esfuerzos en áreas como: las micro finanzas, vivienda, educación, entre otras. Es de vital importancia delimitar el área de estudio con el fin de centrar los esfuerzos realizados en el problema central investigado, desde organizaciones no gubernamentales a organizaciones no gubernamentales dedicadas al desarrollo.

1.1.2 Organizaciones de investigación de las condiciones de salud materno infantil

Este tipo de organizaciones se dedican a la recolección de datos a través de encuestas, conformadas por una serie de preguntas relacionadas con los cuidados de las mujeres embarazadas, durante y después del nacimiento del niño; así como su desarrollo en un tiempo determinado. Lo cual permitió obtener información que ayudó a la implementación de programas por parte del gobierno y entidades relacionadas para reducir el porcentaje de mortalidad materno infantil.

Al determinar la razón de ser de la organización se facilitará la comprensión de la información recabada a lo largo del estudio, con la cual se hará posible elaborar una propuesta de solución para minimizar los efectos negativos del problema estudiado.

1.2 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos, que trabajan juntos en grupo, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (3:4)

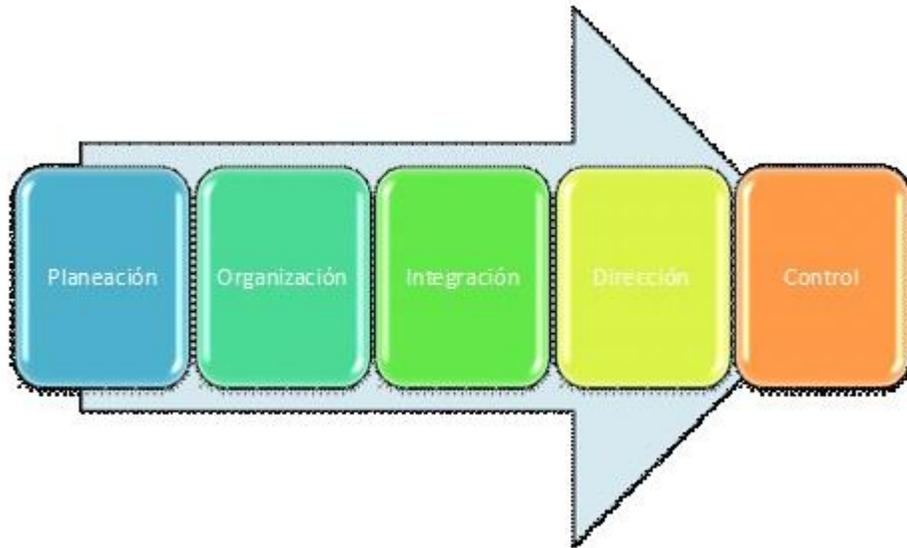
La importancia de la administración radica en proporcionar lineamientos específicos que permitan el alcance de los objetivos definidos, y el uso correcto de los recursos con los que se cuentan.

Los conceptos de administración son la base de la investigación realizada, será necesario reunir información de los conceptos sobre los cuales se sustenta la investigación.

1.2.1 Proceso administrativo

“Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques gerenciales. El intento es el de desarrollar ciencia y teoría con aplicación práctica. Distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial. Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar.”(3:23)

Gráfica 1
Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia, con base en el texto Planeación y Organización de Empresas. Ceja, Guillermo, 1994.

Las actividades realizadas por la organización así como el manejo de los recursos con los que cuenta deben de apoyarse del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) para facilitar el alcance de los objetivos definidos por la organización.

Para realizar la presente investigación se analizarán las primeras tres fases, enfocándose en la integración de personal, debido a que el presente trabajo se centra en la gestión del talento humano, el cual influye de manera significativa en la realización de las actividades, lo que afecta directamente el logro de los objetivos.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.”(3:106)

La planeación es fundamental en el presente trabajo de investigación ya que permite definir a través de sus elementos las bases sobre las cuales se sustentarán los procesos: planes, tiempos de ejecución, maximización de los recursos. A continuación se presentan los elementos de la planeación, utilizados en el presente trabajo de investigación:

a) Elementos de la planeación

A continuación se definen los elementos que componen la planeación:

i. Misión

“Es la meta general de la organización, fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización.” (5:291)

A través de la misión las instituciones determinan su razón de ser, cuál es la actividad o servicio que prestan, el mercado objetivo y las capacidades tecnológicas que poseen.

Para la investigación es de suma importancia que la organización tenga bien claro cuál es su razón de ser, es decir cuál es la actividad o servicio que prestan, el mercado objetivo y las capacidades tecnológicas que poseen, esto le facilitará enfocar los esfuerzos a la realización de la misma, es decir, que si este punto no está claro cualquier procedimiento realizado no estará alineado con los intereses de la organización.

A su vez la misión contiene la visión y los valores de la organización.

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (8:s.p.)

Es fundamental que las empresas orienten a las personas hacia dónde se quiere llegar, es decir, dar a conocer los planes a desarrollar a largo plazo, en este caso es de vital importancia que las personas se sientan comprometidas con la organización, ya que esto ayuda en gran medida al alcance de los objetivos organizacionales.

Como se mencionó anteriormente es fundamental que tanto la visión como la misión, estén correctamente alineadas con todas las áreas funcionales de la organización, con lo cual se garantizó que la investigación y propuesta realizada, estuvieran acorde a las necesidades de la organización.

- **Valores**

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.” (8:s.p.)

La cultura organizacional tiene como parte de sus componentes la definición de los valores en los que cree la organización, debido a que los mismos propician en los colaboradores un mejor desempeño, los mismos deberán ser reforzados periódicamente en las personas para que los tengan presentes siempre.

La importancia de los valores en la investigación radica en que los mismos representan compromisos en las personas con las tareas realizadas, lo que maximiza los efectos positivos al incorporar mejoras significativas en los procesos.

ii. Objetivos y metas

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la interrogación de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos.” (3:109)

Son la definición de lo que quiere conseguir la organización en un tiempo determinado, por lo que su definición deberá ser clara y concreta; los objetivos también se consideran el punto de partida que orienta los esfuerzos realizados por los colaboradores y su respectiva evaluación.

Como parte de la información recabada, conocer los objetivos organizacionales permitirá tener un panorama claro de lo que se quiere lograr y en cuánto tiempo y desde este punto elaborar la propuesta a implementar en la unidad objeto de estudio.

iii. Estrategias

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.”(3:109)

Las estrategias son las acciones para el logro de los objetivos de la organización, apoyados en un plan de acción. Se debe establecer estrategias que conduzcan al cumplimiento de los objetivos, con el fin de que la organización sea cada vez más competitiva.

Conocer las estrategias es básico debido a que las propuestas realizadas también deben ir alineadas con las estrategias definidas por la organización.

iv. Políticas

“Declaración o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.” (3:109)

Las políticas son lineamientos que ayudarán a la organización a tomar medidas para solucionar un problema que se presenta frecuentemente.

Para el presente trabajo de investigación el conocimiento sobre políticas es importante debido a que las mismas formaron parte de la propuesta planteada.

v. Programas

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.” (3:111)

Constituyen una serie de pasos secuenciales (metas, políticas, procedimientos, reglas, tareas, recursos, entre otros) para realizar un plan determinado.

Este tema en la investigación será utilizado para definir y elaborar los programas necesarios en la propuesta a presentar, la inducción es un ejemplo práctico ya que permite al personal de recién ingreso incorporarse a la organización de una forma adecuada, minimizando la deserción provocada por un mal proceso de inserción a la misma.

vi. Presupuesto

Consiste en establecer programas que detallan las unidades, cantidades, costos y pronósticos en un plazo determinado. Se expresan en términos numéricos.

La formulación de presupuestos ayudará a la unidad objeto de investigación a integrar y coordinar los recursos disponibles dentro de un período determinado, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

b) Instrumento administrativo de planeación

A continuación se define el instrumento a utilizar, en el presente trabajo de Investigación:

i. Plan de acción

Un plan de acción es una guía que permite la ejecución actividades previamente definidas, que forman parte de los objetivos establecidos, buscando su materialización, su estructura es personalizada depende del proyecto a ejecutar.

En los planes de acción se definen: las actividades a realizar, el objetivo que persigue, el responsable de cada paso, el período de tiempo que debe de llevarse a cabo cada actividad y su costo.

1.2.1.2 Organización

“Organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones.” (3:204)

La organización consiste en efectuar una serie de actividades agrupadas, que el recurso humano ejecuta, para el logro de los objetivos.

En la investigación el elemento de organización como parte del proceso administrativo es fundamental para definir a la organización y las partes que la componen.

a) Tipos de organización

Las organizaciones pueden distinguirse por formales o informales, para usos del presente trabajo de investigación se define las de tipo formal.

i. Organización formal

“Significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada.”(3:205)

En las organizaciones formales se han definido de forma clara la importancia que tiene cada individuo en la misma, basados en el aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas, lo que propicia la mejora continua de los procesos cada vez más efectivos, lo cual forma una base sobre la cual se sustenta su correcto crecimiento.

En el presente marco teórico sólo se definirán a las organizaciones formales debido a que la investigación se centra en una organización ya constituida.

b) Elementos de la organización

La organización se conforma de ciertos elementos básicos, los más importantes para esta investigación se detallan a continuación:

i. Funciones:

Es la determinación de tareas asignadas a cada una de las unidades que conforman la estructura de la organización.

La definición de las funciones permitirá conocer cómo es que se desarrollan las actividades en la actualidad y cómo se encuentra estructurada la unidad objeto de investigación.

ii. Jerarquías

“Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización, los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles de descendentes de la organización.”(5:348)

Se puede decir que la jerarquización en forma resumida es el lugar que ocupa cada colaborador dentro la estructura organizacional y el nivel de toma de decisiones que tiene según el puesto de trabajo asignado.

Como parte de la información recabada es importante conocer los niveles jerárquicos con los que cuenta la organización para determinar su importancia y el rol que juegan en los procesos.

iii. Puestos de trabajo:

Es el conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo de cada unidad que conforma la organización y que son asignadas a una persona.

Los puestos en la presente investigación servirán para determinar las responsabilidades de cada persona al igual que la asignación de actividades, de acuerdo a la dinámica de la organización.

c) Estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma en que se descentralizan las funciones, la entidad podrá realizar eficiente y eficazmente sus objetivos al crear departamentos, propiciar la correcta división del trabajo, definir qué persona depende de quién, la distribución de las responsabilidades, asignación de cargos y autoridades. Además, de ser capaz de integrar todas las actividades que realizan los diferentes departamentos de la organización para poder determinar si se está en el camino correcto para el alcance de los objetivos o es necesario corregir el rumbo.

Es importante crear organizaciones flexibles que se adapten a los cambios rápidos de una economía globalizada, que demanda tomar decisiones, cambiar estrategias, redefinir prioridades, teniendo como base a su talento humano que forman parte de su capital intangible de trabajo.

En la presente investigación será necesario determinar si la organización, objeto de análisis, cuenta con una lista de cada una de las actividades que se desarrollan, esto será útil para asignar tareas según los procesos implementados en la organización de manera homogénea.

d) Instrumentos administrativos de organización

A continuación se definen los instrumentos a utilizar, en el presente trabajo de Investigación:

i. Organigrama

“La gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.”(2:229)

El organigrama permite al colaborador situarse gráficamente dentro de la empresa y conocer de qué área depende y dónde se encuentra ubicada, lo que refuerza el sentido de pertenencia hacia a la organización.

Este instrumento para la presente investigación permitirá visualizar en forma gráfica la estructura organizacional, la forma en la que está constituida la organización, qué unidades o departamentos la componen, así como las líneas de autoridad y niveles jerárquicos.

ii. Descripción de puestos

“Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.”
(1:222)

Las descripciones de puestos se consideran una lista de actividades y responsabilidades del cargo, representan una guía que permite a los colaboradores de recién ingreso comprender de una manera más rápida y formal cada actividad, reduce drásticamente el tiempo que el mismo tardará en adaptarse al puesto de trabajo, en su diseño se deberán de responder a cuatro preguntas: ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace? ¿En qué condiciones? y ¿Por qué?.

Para la investigación será de suma importancia determinar si este instrumento existía en la organización, debido a que la integración de personal calificado, depende de él, y da respaldo al reclutamiento y selección de personas.

iii. Perfil del puesto

El perfil del puesto permite a la persona que lleva a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, conocer los requerimientos básicos, que le servirán de base para realizar las actividades necesarias, que darán como

resultado la contratación de un nuevo colaborador que cumpla con los requerimientos y especificaciones que el puesto vacante exige.

Debido a que la descripción de puesto contiene información que puede considerarse confidencial, el perfil de puesto es muy útil cuando se utilizan fuentes externas de candidatos, como es el caso de las agencias de reclutamiento.

En base a la información recabada será importante determinar si existían los perfiles de puesto y que utilidad le daban a los mismos con fin de determinar la forma de reclutar en la actualidad de la organización.

iv. Manuales administrativos

Los manuales detallan de una forma sistemática y ordenada la información acerca de la organización, tienen como fin controlar el cumplimiento de las funciones basados en lineamientos definidos en los mismos por la empresa.

Los manuales también indican quiénes son los responsables de llevar a cabo o controlar la realización de las actividades, representan el punto de referencia central para la evaluación del desempeño de las personas y la base para la mejora continua de los procesos.

En la presente investigación será necesario determinar si existe material escrito donde se consigne la forma de realizar las actividades que se estaban investigando y tener un panorama de dichos procesos.

1.2.1.3 Integración

“La integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar,

seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.” (3:308)

La integración es obtener y mantener el recurso humano necesario para que la empresa pueda realizar lo planificado y lograr los objetivos esperados. Implica evaluaciones del desempeño, compensaciones y capacitaciones constantes.

En esta fase la organización logrará reclutar, seleccionar y contratar al personal necesario e idóneo; de acuerdo a las exigencias de la misma. El abordar el elemento de integración en la presente investigación es un punto medular debido a que en el se centra la problemática de la investigación realizada.

a) Gestión del talento humano

“La administración del recurso humano (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño.” (1:9)

Basados en, que las personas son las que impulsan y administran los recursos con los que cuentan las empresas, es necesario mantener colaboradores calificados en cada puesto de trabajo, que apoyen el crecimiento sostenible de las mismas, debido a lo anterior las organizaciones deberán de administrar correctamente el recurso humano desde su contratación y a lo largo de su permanencia, y realizar actividades que le permitan retener y desarrollar al personal, hasta su correcta desvinculación.

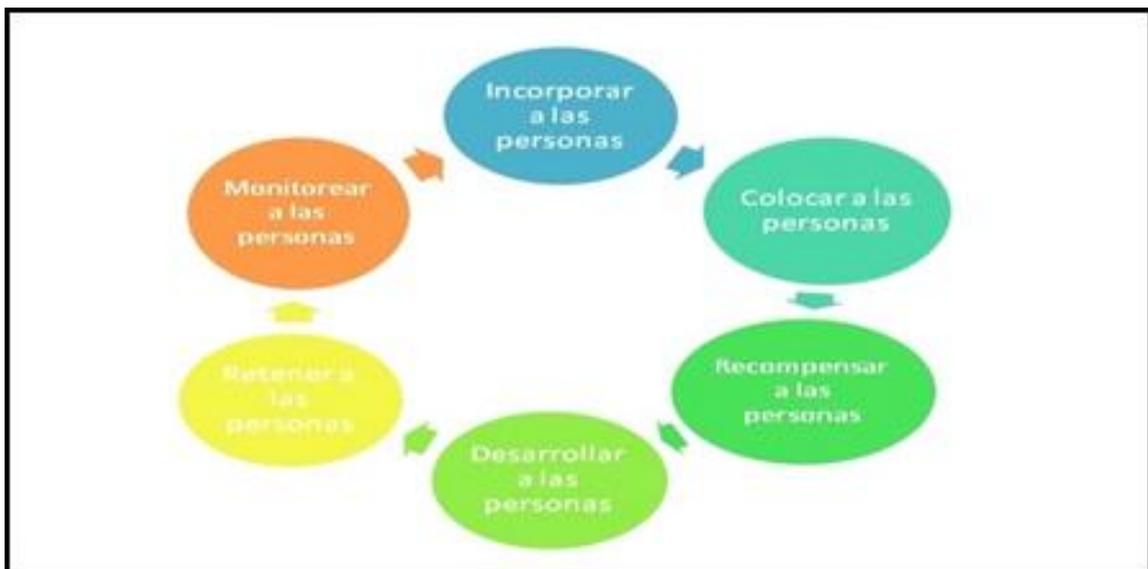
En el presente trabajo de investigación es importante conocer el proceso de Gestión del Talento Humano, el cual será de utilidad al momento de realizar el análisis de la información recabada por ser el marco referencial del mismo.

i. Procesos de la gestión del talento humano

El proceso de la gestión del talento humano está compuesto por seis procesos los cuales hacen referencia a las actividades realizadas por el departamento de recursos humanos, presentados en la gráfica siguiente:

Gráfica 2

Proceso de la administración de personal



Fuente: Elaboración propia, con base en Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2008. Página 102.

ii. Proceso para incorporar al personal

“Los proceso para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que ajustan a las que predominan en ella.” (1:102)

Gráfica 3
Factores a tomar en cuenta en el diseño de los procesos para incorporar personas



Fuente: Elaboración propia, con base en Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2008. Página 102.

El diseño del proceso dependerá de las necesidades específicas de cada organización, debido a que en el mismo intervienen una serie de factores externos e internos propios del sector productivo donde se desenvuelve la entidad, que conllevan una serie de requisitos que el candidato deberá de cumplir para poder ser elegible.

Por lo anterior cada organización deberá definir cuáles son las características esenciales, así como las competencias necesarias, que considera que las personas deberán de tener para poder pertenecer a su equipo de trabajo, y sobre esta base iniciar la búsqueda de candidatos aptos, elegibles para ocupar un puesto de trabajo disponible.

Para el presente trabajo de investigación, se tomará como base el proceso de incorporación de personas debido a que en este proceso es donde se definen y

diseñan las actividades necesarias para proveer a la organización de talento humano.

iii. Políticas de reclutamiento y selección de personal

Las políticas de reclutamiento y selección de personal representan los lineamientos generales, sobre los cuales se deben de realizar todas las actividades necesarias que permitan la búsqueda de candidatos para alimentar el proceso selectivo de la organización.

En el presente trabajo de investigación este punto es relevante debido a que forma parte de los procesos propuestos.

iv. Reclutamiento de personal

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (1:117)

Es un conjunto de actividades que se utilizan para atraer candidatos idóneos a la organización, con el objetivo de ocupar una plaza vacante.

Un factor de suma importancia en el proceso de reclutamiento, es la cantidad de filtros establecidos por la organización debido a que los mismos condicionan el proceso, lo que afecta la cantidad de candidatos elegibles y los tiempos establecidos para incorporar a un nuevo colaborador a la institución.

Este tema es importante debido a que el mismo servirá de referencia para el análisis de la información obtenida, de la forma como la organización busca candidatos para ocupar las plazas vacantes.

v. **Proceso de reclutamiento**

El proceso de reclutamiento consiste en una serie de actividades que se desarrollan dentro de una empresa para atraer e identificar a candidatos con las características requeridas para ocupar una plaza vacante. Generalmente las personas que reclutan llevan a cabo varios pasos.

Para la investigación fue necesario conocer las actividades que se realizan para contratar a un nuevo colaborador en la organización, para su posterior análisis y planteamiento de puntos de mejora.

- **Requisición de colaboradores**

“Es un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles.”(4:127)

Es el documento que representa el punto de partida para la búsqueda de candidatos elegibles que ocuparán una plaza vacante o en el caso en que se creen nuevos puestos de trabajo. Esta requisición es propia de los responsables de las diferentes unidades administrativas de cada empresa, previamente autorizado por la gerencia general.

Por lo general, este documento ha sufrido varios cambios en las organizaciones únicamente se solicita información básica como: fecha de ingreso, nombre de la plaza vacante, fecha tentativa de contratación, requerimientos específicos del puesto y las autorizaciones respectivas.

En la presente investigación se recolectará información sobre la utilización de este documento para su posterior análisis.

- **Análisis de la descripción y perfil del puesto**

Después de identificar la vacante, se analiza la información del puesto: qué debe hacer la persona, cuáles serán sus responsabilidades y condiciones de trabajo. Una vez determinado el detalle o definición del cargo se procederá a establecer los requisitos (conocimientos, habilidades y capacidades), que debe tener el candidato para ocupar la plaza vacante.

Con base en la información recabada se procederá a realizar el análisis sobre cada puesto para determinar su utilidad en los procesos investigados.

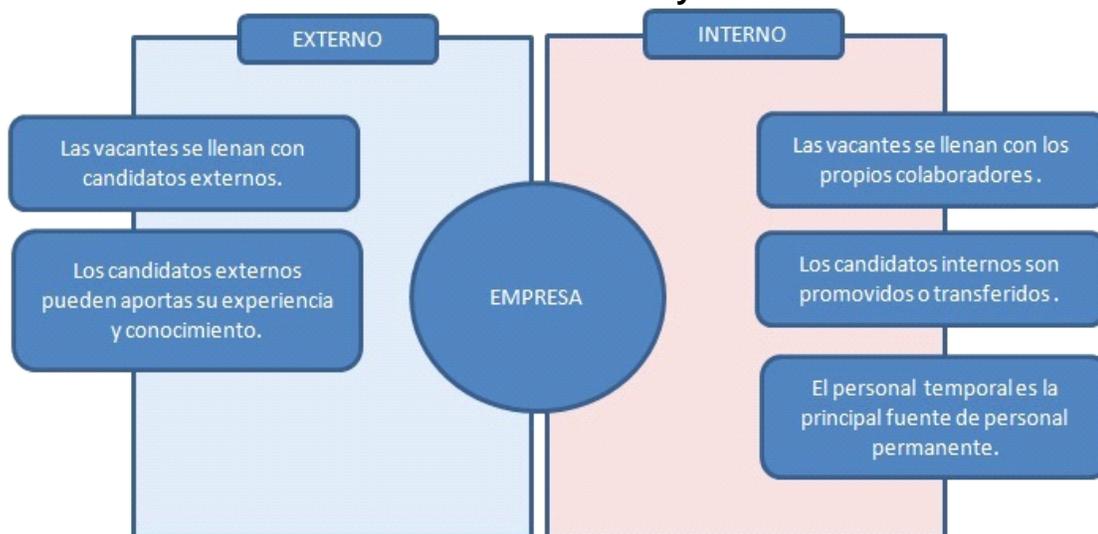
- **Fuentes de reclutamiento**

Según el ámbito donde se desenvuelva la empresa, los recursos con los que cuenta y las necesidades de la misma, es fundamental definir con antelación las técnicas de reclutamientos adecuadas, que permitan convocar a candidatos que puedan participar en el proceso selectivo para ocupar una plaza disponible, ya sea que se encuentren dentro de la organización o en el exterior.

En la puesta en marcha de cada técnica de reclutamiento ya sea interna o externa se aconseja utilizar la técnica A.I.D.A. para garantizar que se transmita lo que se quiere comunicar.

Para la investigación realizada será necesario determinar las fuentes adecuadas del reclutamiento, con base en la información proporcionada por la organización.

Gráfica 4
Reclutamiento interno y externo



Fuente: Elaboración propia, con base en Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2008. Página 117.

- **Reclutamiento interno**

“El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización –colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.”(1:116)

La fuente interna del reclutamiento se da cuando un empleado de la misma institución ocupa una plaza disponible, siempre y cuando llene los requisitos necesarios.

Con esta fuente de reclutamiento, la empresa brindará la oportunidad a los empleados de crecer y desarrollarse dentro de la misma, de esta forma aprovechará el recurso humano existente.

Para la investigación determinar si se puede aplicar esta técnica será fundamental debido a que la misma forma parte de la propuesta de solución a la problemática existente.

- **Técnica de reclutamiento interno**

Las técnicas de reclutamiento interno, le permiten a la empresa comunicar la existencia de una plaza disponible, al personal que actualmente labora en la misma, con el fin de buscar el desarrollo de los colaboradores a nivel interno.

A continuación se definen las técnicas de reclutamiento a utilizar:

Anuncios de empleo interno

“El anuncio de empleo es un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante. La oferta de empleo es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado. En el pasado los empleados se anunciaban comúnmente en un tablero de anuncios. En la actualidad, por lo menos en las grandes empresas, es muy probable que el anuncio se haga en la intranet de las empresas o por internet.”(4:129)

Los anuncios de empleo interno, es una técnica de bajo costo, debido a que los recursos invertidos por lo general son propios, es un medio muy efectivo que permite comunicar a los colaboradores las ofertas de trabajo disponibles y a las que puedan aplicar, si consideran que reúnen los requisitos que el perfil del puesto exige. Su publicación puede realizarse por medio de carteleras o enviado a través de medios electrónicos con lo que se logra una mayor captación del interés de los colaboradores.

Esta técnica será utilizada como parte de la propuesta para fomentar la participación del personal interno en los procesos que estén existente dentro de la organización.

- **Decisión respecto al reclutamiento interno**

Derivado de los resultados obtenidos del reclutamiento interno, será necesaria la aplicación de técnicas de reclutamiento externo.

- **Reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.” (1:116)

El reclutamiento externo consiste en llenar los puestos vacantes con personas ajenas a la empresa.

Este conjunto de técnicas será utilizado para determinar cuáles son correctas a utilizar dentro de la organización y cuáles no.

- **Técnicas de reclutamiento externo**

Las organizaciones utilizan diferentes técnicas de reclutamiento externo, de las cuales se mencionan las siguientes:

Reclutamiento virtual

“Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor radica en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas a las empresas y a los candidatos.”(1:125)

Esta técnica de reclutamiento permite a las empresas agilizar el proceso de convocatoria de candidatos potenciales, se obtiene información en formato digital en un lapso de tiempo corto, el cual puede ser administrado a través de una base de datos, adecuada a las necesidades de las organizaciones.

Esta técnica será verificada al momento de realizar la investigación para determinar si es adecuada para la organización.

Anuncios en diarios y revistas especializadas

“Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque dependen del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los agentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas.”(1:122)

Esta técnica permite dar a conocer las plazas vacantes de la empresa a posibles candidatos, en un medio de comunicación escrito; se considera una buena opción para el reclutamiento masivo. En la actualidad en Guatemala, el más utilizado es el anuncio en el diario de mayor circulación, en el caso de revistas especializadas su uso aún no está tan difundido.

Con base a la información recabada se determinará si esta técnica es utilizada actualmente en la organización o no, y si este último es el caso, si es posible implementarla dependiendo de las necesidades específicas de la misma.

Volantes

A través de la distribución de volantes de empleo se puede convocar a una gran cantidad de candidatos potenciales, la ventaja de esta técnica radica en que la distribución puede realizarse en los lugares aledaños a donde se requiere la contratación de personal.

Según el análisis de la información recabada se procederá a determinar si esta técnica puede ser implementada en la organización.

Carteles o anuncios en lugares visibles

“Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonable. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general se coloca en las proximidades de la organización y en portales y lugares de gran movimiento de personas.”(1:124)

Esta técnica garantiza contar con un gran número de candidatos que puedan optar a varias plazas disponibles del mismo tipo. Por lo general, se utiliza para contratar personal que no requiere un alto grado de especialización y que ocupará puestos de carácter operativo.

Estos anuncios se encuentran por lo regular a las afueras de las instalaciones de las organizaciones o en lugares aledaños, su costo es relativamente bajo debido a que se puede utilizar varias veces derivado a que en la mayoría de los casos está dirigido a puestos operativos.

Con base a la información recabada se determinará si esta técnica es utilizada actualmente en la organización o no, y si este último es el caso, si es posible implementarla dependiendo de las necesidades específicas de la misma.

Presentación de candidatos por recomendación

“Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes).” (1:124)

Este tipo de reclutamiento se da cuando la empresa alienta a sus colaboradores a que refieran o recomienden a sus amigos, conocidos, o vecinos, para que apliquen a plazas que se encuentran disponibles en la organización.

Otra forma de reclutar en esta técnica, es alentar a personas que trabajan en entidades relacionadas con la organización, a que refieran candidatos que ellos consideran puedan optar a una plaza disponible, de esta forma se puede tener un punto de seguridad con las personas que provienen de esta fuente y participan en el proceso.

Con base en el análisis de la información recabada, se determinará si es posible implementar esta técnica en la organización en el caso de no existir.

Consulta a los archivos de candidatos

“El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamiento anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta del empleado.”(1:125)

Este tipo de archivo puede llevarse en forma digital a través de una base de datos o en forma física, con la finalidad de facilitar la consulta de candidatos potenciales, que puedan participar en el proceso selectivo actual, se aprovecha de esta forma el tiempo invertido anteriormente en personas que hayan estado en procesos anteriores o que se hayan presentado esporádicamente.

Durante el análisis de la información recabada se determinará si existe un correcto archivo de candidatos o si es necesario realizar modificaciones en el mismo.

- **Evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento**

“El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con sus función y a que costo.”(1:126)

Esta actividad representa un punto de control ya que busca retroalimentación de los resultados obtenidos en el proceso, con el objetivo de verificar cada actividad involucrada y realizar mejoras para maximizar los resultados obtenidos a través del aprovechamiento de los recursos invertidos.

Este punto será de vital importancia al momento de la elaboración de la propuesta debido a que la misma representa el resumen de los resultados obtenidos del proceso.

vi. Proceso de selección de personal

“La selección del personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso.”(1:162)

El proceso de selección de personal ayuda a encontrar a la persona que reúne los requisitos para el perfil del puesto. Es necesario realizar cada una de sus etapas para ir descartando aquellos solicitantes que no cumplan con las exigencias de la institución.

Para la presente investigación la realización efectiva de este proceso, brindará seguridad a la empresa de contratar a la persona indicada para desempeñar las funciones del puesto.

El proceso de selección como una secuencia de etapas, por las que deben pasar los candidatos antes de ser contratados son:



Fuente: Elaboración propia, con base en Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2008. Página 162.

- **Bases para la selección**

“El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente).” (1:143)

La comparación y elección de candidatos elegibles deberá basarse en los requerimientos específicos del puesto con relación a lo que ofrecen los candidatos, si bien será difícil encontrar un candidato que cumpla con todos los

requisitos establecidos, el mismo deberá de aproximarse lo más que se pueda, con énfasis en aquellos aspectos que son fundamentales en el puesto de trabajo. Para la investigación es importante este punto de control debido a que en el se establecen las bases para realizar el proceso de selección y conformar.

- **Solicitud de empleo**

“La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto.” (6:s.p.)

Este instrumento obtiene una visión general del candidato, permitirá evaluar las características de cada persona y realizar una preselección de acuerdo a los requisitos del puesto, se adjunta el curriculum vitae.

Este paso del proceso es de vital importancia para la investigación, debido a que la utilización de solicitudes de empleo por parte de la organización, le permitirá evaluar la información de los candidatos en cuanto a: datos personales, preparación académica, experiencia laboral, habilidades, destrezas, actividades personales y referencias. Será esencial para continuar con el proceso de selección.

- **Análisis de la hoja de vida del candidato**

Del proceso de reclutamiento se obtendrá una cantidad considerable de hojas de vida, el análisis del mismo es el primer filtro en proceso de selección debido a que es necesario evaluar en este documento si la persona cuenta con los requerimientos que el perfil del puesto exige, también es importante tomar en cuenta que la hoja de vida es la carta de presentación del candidato por lo que también se debe evaluar la forma en que fue diseñado.

De existir alguna duda sobre la información contenida en este documento se recomienda realizar una llamada a la persona para confirmar la información antes de seguir con el proceso.

- **Técnicas de selección**

“Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.” (1:147)

Después de establecer los requisitos de una plaza vacante, es necesario obtener información sobre los candidatos a través de las técnicas de selección, estas deben ser confiables.

El aporte de la implementación de las técnicas apropiadas de selección permite a la institución conocer e identificar al futuro empleado, de acuerdo a las exigencias de cada puesto de trabajo.

Entrevistas

“La entrevista de selección es un proceso de comunicación, entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y por el otro, el entrevistado o candidato.”(1:149)

Las entrevistas de selección pueden ser aplicadas en diferentes etapas del proceso, se utiliza para recabar datos sobre el candidato, es en esta fase en donde se evalúa la conducta, apariencia y disposición para desempeñar el puesto solicitado.

Para la presente investigación estructurar este tipo de instrumentos, de acuerdo a las necesidades de la organización, permitirá la recolección de información sobre el candidato.

Pruebas de conocimiento

“Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc., por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.”(1:154)

Este tipo de pruebas son instrumentos que aportan información significativa y de vital importancia al proceso selectivo, permite conocer el grado de especialización que tiene el candidato y como este se apega a lo que se necesita en el puesto de trabajo vacante, es uno de los factores decisivos en el análisis de la información disponible, con el fin de seleccionar a la persona idónea para la plaza vacante.

Este tipo de pruebas aportan a la investigación un paso fundamental del proceso, debido a que prestan especial atención a los conocimientos adquiridos a través de su formación educativa y profesional útiles en el puesto de trabajo.

Pruebas Psicométricas

“Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamiento en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras

estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas.”
(1:155)

Las pruebas psicométricas permiten conocer el perfil psicológico de la persona con el fin de predecir su capacidad de adaptabilidad al puesto de trabajo; por ejemplo, en atención al cliente se necesitará alguien extrovertida que tenga la facilidad de relacionarse, a diferencia de un contador donde ser extrovertido no es un factor predominante como lo puede ser el que sea analítico.

Las pruebas psicométricas son afectadas directamente por el ambiente que rodea al candidato, es decir, que dependen en gran medida de la situación actual del mismo, por lo cual es de vital importancia que si el candidato ya estuvo en otro proceso con anterioridad pero ha transcurrido tiempo considerable desde que se realizó este tipo de pruebas será necesario repetirlas.

La utilización de las pruebas psicométricas en la investigación serán de gran aporte debido a que las mismas otorgan un parámetro sobre el cual se puede analizar la información recabada del candidato para la toma de decisiones posteriores.

- **Instrumentos de selección**

De acuerdo a las técnicas de selección de personal escogidas, se considera la utilización de los instrumentos para recabar información, según cada técnica o las que se decidirá aplicar, siendo estas: pruebas de idoneidad, pruebas psicométricas, entrevistas entre otras.

Para el presente trabajo de investigación se utilizará un formulario de entrevista con preguntas cerradas con el objetivo de maximizar la comprensión de las

respuestas de las preguntas, solo en casos que se requiera se utilizarán preguntas abiertas.

En el caso de las pruebas de conocimiento la formulación de la prueba dependerá del área que requiere personal debido a que la misma deberá contener información específica del área.

Para las pruebas psicométricas su aplicación dependerá del puesto vacante, y de lo que se necesite evaluar en el candidato, este tipo de pruebas se encuentran disponibles en el mercado.

- **Confirmación de referencias personales**

“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.”(4:189)

En este paso se obtiene información del entorno del candidato (familiar, amistades, vecinos, entre otros), que permiten detectar su forma de comportamiento fuera del ámbito profesional, pero que puede influir de forma positiva o negativa en la misma, además que permiten confirmar la veracidad de la información proporcionada por el candidato.

Para la presente investigación determinar si se confirmaron o no las referencias personales, es importante debido a que, confirmar dichas referencias nos da mayor certeza sobre la confiabilidad del candidato.

- **Confirmación de referencias laborales**

“La investigación de antecedentes implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocios. Estas referencias

profesionales son una fuente valiosa de información junto con buroes de crédito, instituciones gubernamentales e instituciones de crédito.”(4:189)

Esta actividad tiene como fin proporcionar una imagen de la forma de comportamiento de la persona en un ambiente de trabajo, por lo general las empresas consciente o inconsciente crean una atmosfera en la cual cada colaborador desarrolla sus actividades y es necesario evaluar el grado de adaptabilidad que tendría el candidato al mismo.

Para la investigación la confirmación de referencias laborares es un punto importante en el proceso de selección debido a que permite confirmar la experiencia con la que cuenta el candidato.

- **Examen médico**

“Todos los exámenes médicos deben ser pertinentes a los requisitos de empleo y que la empresa no puede ordenar un examen médico hasta que al solicitante se le ofrezca el empleo. Por lo regular una oferta de empleo está supeditada a la aprobación de este examen por el solicitante.

El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.”(4:193)

Para la presente investigación y propuesta es recomendable que el proceso de selección incluya un examen médico debido a que el mismo permitirá determinar el estado de salud del futuro integrante de la organización, lo cual ayudará a la prevención de accidentes o de incidentes inesperados como es la ausencia de personal por complicaciones de salud.

- **Selección final**

En este paso se deberá de analizar toda la información disponible y evaluar cada aspecto que se considera relevante y decisivo en la elección de la persona idónea que ocupará el puesto vacante.

Para la organización es el último paso que deberá de dar para la contratación de personal, por lo que es necesario contar con el análisis de toda la información disponible para evaluar todas las variables, que dé como resultado la contratación de personal.

- **Contratación**

El proceso de selección de personal finaliza con la contratación de la persona idónea para desempeñar la plaza vacante. Se confirma con la elaboración de un contrato de trabajo donde se determinan las condiciones laborales entre patrono y trabajador, ambos deben firmar dicho documento.

Para la organización este paso representa el principio de la relación laboral por lo que la utilización de un contrato de trabajo físico es fundamental, debido a que otorga certeza a ambas partes del acto celebrado.

- **Evaluación de los resultados del proceso de selección**

“El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a la gerencia y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficiencia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa.”(1:162)

Al igual que en el reclutamiento, en el proceso de selección se invierten recursos los cuales deben de ser justificados con los resultados obtenidos, basados en que el objetivo primordial es dotar a la empresa de personal idóneo, en cada puesto de trabajo donde sea requerido y que lo mismo implica costos, se deberá de seleccionar a los mejores candidatos para reducir la deserción.

Como punto de control del proceso es necesario tomar en cuenta el tiempo establecido permitido para la cobertura de la plaza vacante, el cual es un referente real si el proceso funciona correctamente o es necesario realizar cambios en el mismo.

vii. Programa de inducción de personal o socialización organizacional

“Tras vencer los obstáculos de selección de los candidatos admitidos se convierten en los nuevos miembros de la organización y ocupan los puestos. No obstante antes de que inicien sus actividades, las organizaciones procuran integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofías predominantes por medio de ceremonias de iniciación y culturización social, al mismo tiempo que tratan de que se desprendan de viejos hábitos y prejuicios arraigados e indeseables, que se deben eliminar del comportamiento del recién nacido.”(1:184)

La inducción es proveer al colaborador toda la información relacionada con la institución, con la finalidad de integrarlo.

La inducción ayudará al nuevo empleado a la adaptación del ambiente organizacional, disminuirá la inseguridad, la tensión y el nerviosismo, permite así la identificación con sus compañeros y con la institución.

- **Métodos para la inducción de personal**

“Las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo.”(1:188)

Socializar es un proceso por el cual un empleado debe integrarse a la cultura organizacional.

La empresa deberá crear una serie de actividades para la inducción, con la finalidad de integrar al colaborador al nuevo ambiente de trabajo y así lograr productividad y compromiso con la institución.

Existen varias formas de realizar esta actividad, dentro de las más utilizadas se pueden mencionar: las que dan inicio desde del proceso selectivo; las que utilizan el apoyo de tutores que orientan y guían al recién llegado y los programas de integración intensivos, que tienen como fin, proporcionar una gran cantidad de información sobre la empresa, facilita el proceso de adaptación del nuevo colaborador.

- **Programa de integración**

“Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tienen como objetivo familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización.”
(1:189)

Se le conoce también como programa de inducción, y representa un método de implantación de todos aquellos asuntos organizacionales que le servirán al recién llegado, a lo largo de su permanencia en la empresa, reduce el nivel de

resistencia que pueda presentar tanto el equipo de trabajo ya establecido, o bien el nuevo colaborador, lo que garantiza de esta forma retener el talento humano.

El diseño de un programa de integración de personal, le permitirá a la organización crear lazos de afinidad del colaborador hacia la empresa, minimizando el riesgo que el colaborador deserte en los primeros días de la relación laboral.

- **Etapas del programa de inducción de personal o socialización organizacional**

El proceso de inducción es importante porque a través del mismo los nuevos colaboradores reciben información básica, claro está que esto no lo aprenderá en horas o días de trabajo, sino a través del tiempo, conforme se integre, adapte y se sienta parte de la organización.

Para que el nuevo integrante se incorpore a la institución, es necesario brindar toda la información referente a la unidad de análisis y puesto de trabajo. A continuación se detalla la forma en que debe desarrollarse:

Gráfica 6

Puntos principales de un programa de socialización



Fuente: Elaboración propia, con base en Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2008. Página 191.

Primera etapa

En esta etapa se debe proporcionar al empleado de recién ingreso el manual de inducción el cual contiene toda la información general de la empresa, es importante destacar la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas en nuestro programa de inducción.

El propósito de esta etapa es lograr que el nuevo empleado se identifique con la institución.

También se organiza un recorrido general por la empresa para darle a conocer todos los departamentos y realizar la presentación formal a toda la institución.

Segunda etapa

El jefe inmediato es el responsable de esta etapa, sin embargo, puede delegar esta actividad a un empleado antiguo de confianza. Consiste en exponer los requerimientos del puesto, mostrarle las instalaciones y la presentación de sus compañeros de trabajo, permitiéndole presentar sus propias dudas.

La organización confirmará la eficiencia de un sistema de inducción, cuando un nuevo integrante conozca bien las funciones de su puesto de trabajo, así como el ámbito en el que se desenvolverá, es decir, cuando esté integrado a la cultura organizacional.

Tercera etapa

Para asegurar que el empleado captó correctamente toda la información y su integración al grupo de trabajo, se debe realizar una evaluación y seguimiento. Es recomendable que el jefe inmediato la realice en la primera y segunda semana. El nuevo empleado está preparado para asumir sus propias responsabilidades dentro de su puesto de trabajo, al momento de aprobar la evaluación, de esta forma la empresa asegurará la productividad de su trabajo, así como su permanencia o salida de la empresa.

- **Evaluación de los resultados del proceso de inducción**

La aplicación del proceso de inducción, es el paso final de la incorporación de personal idóneo a la organización, al concluir se deberá de evaluar los resultados obtenidos a través de la verificación del índice de rotación y un análisis del

tiempo promedio de permanencia de las personas como parte del equipo de trabajo.

1.2.2.8 Índice de rotación de personal

“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben de alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio.”(1:91)

Existen dos tipos de separación, la que se da por iniciativa del colaborador la cual puede ser por varias razones, dentro de las más frecuentes se puede mencionar: que la organización ya no representa un reto laboral o no se tiene la posibilidad de crecer en la misma, mejores oportunidades en el exterior y la otra puede ser por un mal clima en el área de trabajo.

El otro tipo de separación se refiere al que se da por parte de la empresa la cual considera que ya no es necesario seguir manteniendo una relación laboral con el colaborador y preside de sus servicios.

Si bien es cierto, la rotación de personal puede ser saludable para la organización debido a que permite el ingreso de personas que pueden aportar nuevas ideas e innovar tanto en su puesto de trabajo como en la empresa en general, también puede ser negativo cuando se manejan porcentajes altos, ya que los mismos se traducen en aspectos financieros que no sólo van en lo invertido en procesos de reclutamiento, selección e inducción, si no también existen costos indirectos que no se toman en cuenta como lo puede ser el pago de horas extras, el recargo de trabajo a las personas que laboran en la unidad afectada y aumentos en los servicios básicos (agua, luz, teléfono, energía eléctrica entre otros).

Además de lo anterior está el problema fundamental que es la pérdida del talento humano el cual es escaso y difícil de encontrar en el mercado de recursos humanos, la desvinculación de cualquiera de los dos tipos existentes, puede ser reflejo de problemas internos que no se ven a simple vista para lo cual sería necesario analizar otros aspectos entre los cuales el clima organizacional.

A continuación se presenta la fórmula del índice de rotación de personal:

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

Donde:

IR= Índice de rotación

A= Admisiones

D= Número de empleados desvinculados

PE= Promedio de empleados.

1.2.2.9 Técnica A.I.D.A.

La técnica A.I.D.A. es un conjunto de siglas que significa: Atención, Interés, Deseo y Acción, es ampliamente usada en mercadeo, en el área de recursos humanos su aplicación está dirigida al diseño de anuncios, afiches, volantes, entre otros, que apoyen las técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento.

A continuación se define su composición:

Atención: es la concentración de los sentidos sobre un punto en específico y despierta la curiosidad en el ser humano.

Interés: es el objetivo que se percibe al captar la atención de la persona, por lo general interesa algo que está relacionado con él o le puede ser útil.

Deseo: el deseo es el resultado de una buena presentación de lo que se ofrece, en este punto se debe tratar de convencer al espectador de obtener lo que está viendo.

Acción: es el punto final, donde la persona decide tomar las medidas necesarias para obtener lo que ve, por lo cual se le debe proporcionar los medios para obtenerlo.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE SE DEDICA A LA INVESTIGACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD MATERNO INFANTIL, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

El objetivo del presente trabajo de investigación es dar a conocer cómo se realizan en la actualidad, los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, en la unidad objeto de estudio y con esto determinar los aspectos positivos y negativos en cada actividad que interviene en el mismo.

Base sobre la cual se podrán definir correctamente los procesos antes mencionados para reducir los problemas que se han venido dando como los son: la falta de identificación y adaptación de los empleados con la unidad y sus compañeros, desperdicio de tiempo y recursos, costos elevados en los procesos de incorporación de personas, entre otros.

2.1 Metodología de la investigación

Para obtener información sobre cómo se realizan actualmente las actividades involucradas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la unidad objeto de investigación, se utilizará el método científico a través de sus tres fases: indagadora porque se obtuvo información de fuentes primarias (empleados) y secundarias (material bibliográfico); demostrativa para analizar los datos obtenidos de la institución y así comprobar la validez de las hipótesis; y expositiva al plasmar en este trabajo de investigación los resultados obtenidos. También se utilizó el método deductivo, que parte de lo general a lo particular para analizar la situación actual y presentar soluciones viables a la institución.

Las técnicas que se utilizaron para recolectar información fueron: la observación directa, a través de la vivencia en las instalaciones de la institución; la entrevista que permitió obtener un acercamiento directo con la persona encargada del recurso humano y así recabar información verídica y necesaria; la encuesta que se realizó a todo el personal de la institución para obtener datos necesarios de la situación actual; la investigación bibliográfica para construir el marco teórico sobre cual se establecieron las teorías y conceptos relacionados al tema.

Dentro de los instrumentos técnicos diseñados para esta investigación son mencionados a continuación: guía de entrevista: la cual sirvió de apoyo en la entrevista realizada a la Administradora General, quien es la responsable de coordinar y realizar dichas actividades, representa la principal fuente de información. Boleta de encuesta: se realizó a todo el personal, que labora actualmente en la unidad objeto de investigación, para ello se solicitó que respondieran una serie de preguntas, las cuales tenían como objetivo principal, conocer la forma en que fueron convocados, seleccionados e incorporados a la organización cada uno de ellos. Las preguntas contenidas en la encuesta son cerradas, lo que permite obtener datos concretos en cada cuestionamiento, porque sólo se le permite elegir la respuesta de un número limitado de alternativas, en algunos casos fue necesario solicitar algún comentario o explicación que puede ser relevante para la investigación. También se elaboraron fichas bibliográficas para construir el marco teórico. Y finalmente para tabular la información recopilada se utilizaron cuadros y gráficas para una mejor visualización y comprensión.

2.2 Antecedentes

La organización sujeto de investigación, se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala, inició sus actividades en el año de 1987. Realizando actividades de recolección de datos sobre las condiciones de salud sexual y reproductiva de la

población guatemalteca y otros temas de interés en salud, con lo que se obtienen resultados que son útiles en la toma de decisiones para el gobierno.

Actualmente se encuentra en la fase final de una encuesta y al mismo tiempo, en la fase inicial de la siguiente, lo que demandará la contratación de personal de campo que apoye la elaboración de la misma.

La organización ha utilizado los recursos y tiempo necesarios para poder reclutar, seleccionar e inducir al personal para cada encuesta.

Sin embargo, persisten problemas con el personal de recién ingreso, ya que algunos no cumplen con los requisitos necesarios para ocupar una plaza en la organización, hay poca identificación con la institución y lenta adaptación, lo que afecta la productividad del desarrollo de cada encuesta.

2.2.1 Filosofía organizacional

Según la información obtenida de la unidad objeto de estudio, se puede notar que la misma cuenta con misión, visión y objetivos, los cuales son definidos a continuación:

2.2.2.1 Misión

“Recolectar información fidedigna en cada uno de los hogares guatemaltecos seleccionados en la muestra. Utilizando los más altos estándares de calidad en todos sus procesos desde la recolección de los datos hasta el procesamiento de la información”.

a) Visión

“Construir un equipo de trabajo dotado de talento humano y recursos tecnológicos, reconocido por la calidad, pertinencia y oportunidad de sus

resultados. Contribuyendo al desarrollo de la sociedad y conocimiento de Guatemala”.

b) Valores:

- **Confianza:** en nosotros mismos, con nuestros superiores y compañeros de trabajo, lo que constituye la base para alcanzar nuestras metas, y cumplir con nuestras obligaciones cada día, siempre con un alto grado de confidencialidad.
- **Respeto:** hacia nuestros superiores, compañeros de trabajo y por las personas que amablemente nos proporcionan la información sobre la cual se preparan los informes que presentamos.
- **Responsabilidad:** de proporcionar información fidedigna a cada organismo y entidad, ya sea nacional o internacional, la cuales apoyan a esta organización a realizar cada actividad asignada con esmero y dedicación.
- **Lealtad:** hacia el pueblo de Guatemala principalmente, a nuestros compañeros de trabajo y a la organización. Dando lo mejor de nosotros mismos cada día.
- **Honradez:** proceder con rectitud e integridad en todas las actividades que se realizan, respetar las normas internas de la organización.

2.2.2.2 Objetivos

La organización cuenta en la actualidad con los siguientes objetivos organizacionales:

- Proporcionar bases de datos y análisis a los organismos ejecutivos en el campo de la población, salud sexual y reproductiva, para facilitar la consideración de alternativas y la toma de decisiones informadas.
- Aumentar la base internacional de datos en los campos de población, salud sexual y reproductiva.
- Consolidar la capacidad técnica y los recursos para la realización y análisis de encuestas demográficas complejas en los países participantes.

2.2.2 Estructura organizacional

Como parte de su personal administrativo cuenta con los siguientes puestos de trabajo.

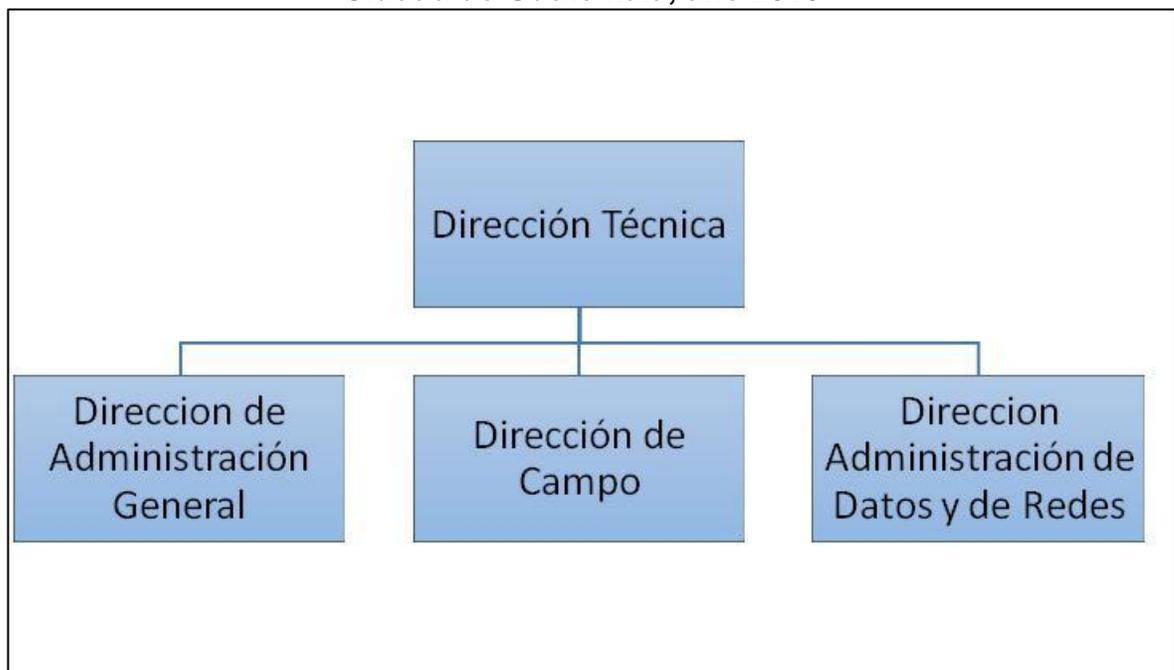
Cuadro 1
Listado de puestos y plazas
Ciudad de Guatemala, año 2013

Puesto	Plazas
Director técnico	1
Administradora general	1
Diseñador gráfico	3
Asistente financiero	1
Asistente administrativo	1
Piloto mensajero	1
Director de campo	1
Supervisor general de campo	2
Supervisor de grupo	10
Editor de campo	10
Antropometrista	10
Encuestador	80
Administrador de datos y redes	1
Desarrollador de software	5
Coordinador de edición central	1
Editor central	10
Digitador	24
Total	162

Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la organización.

La organización cuenta con tres niveles jerárquicos, integrados de la siguiente manera: Director Técnico el cual representa el nivel superior; Administradora General, Director de campo y Administrador de Datos y Redes, quienes representan el nivel medio y por último se encuentra el nivel operativo. Para la toma de decisiones los mandos medios solicitan la aprobación del director técnico quien es el responsable de definir las directrices generales sobre las cuales se lleva a cabo cada proyecto, los colaboradores reportan únicamente a su superior quien interactúa con las otras unidades administrativas con el fin de sincronizar las actividades realizadas por cada una de ellas.

Gráfica 7
Organigrama general
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la Organización.

2.3 Análisis situacional de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal

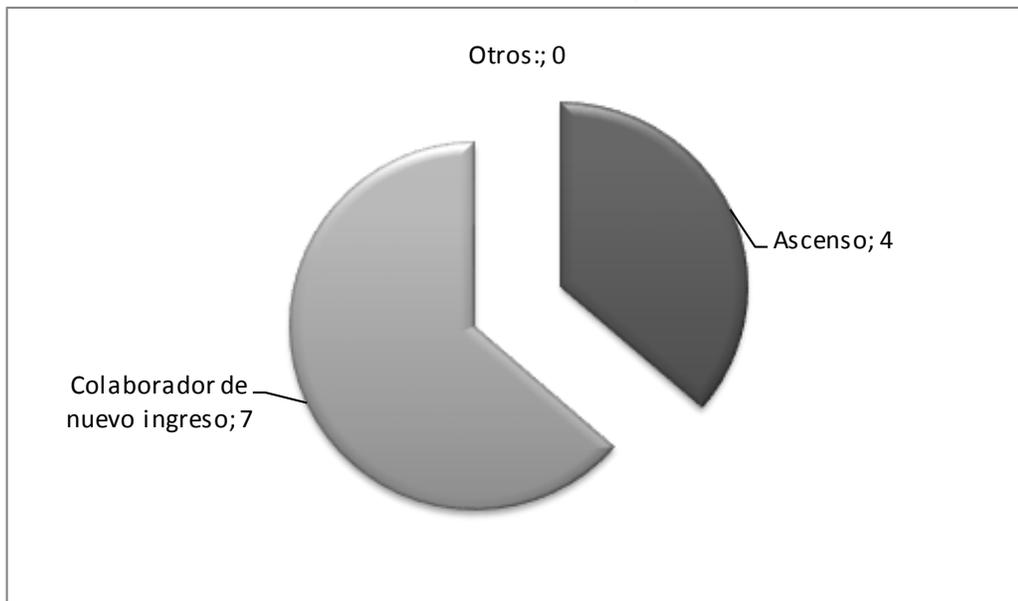
Para el análisis de la información obtenida se consideró como base el proceso de la gestión del talento humano, lo que permitió hacer énfasis en aspectos fundamentales en la investigación.

2.3.1 Reclutamiento

La organización no cuenta con los lineamientos generales para realizar el reclutamiento de candidatos, es decir, que si bien se lleva a cabo el proceso, el mismo no se encuentra estructurado, por lo que las actividades que intervienen en el mismo varían constantemente, lo cual es producto de no contar con un documento que detalle cada uno de los pasos a seguir.

Es necesario hacer notar que por tal razón, tampoco se cuenta con instrumentos técnicos que apoyen al proceso, tales como: descriptores y perfiles de puestos.

Gráfica 8
Reclutamiento interno y externo
Ciudad de Guatemala, 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la Organización.

Según la información proporcionada por los colaboradores de la organización se determinó que la fuente de reclutamiento utilizada con mayor frecuencia son externas, debido a que la mayoría de personas fueron contratadas por este medio.

2.3.1.1 Reclutamiento interno

Se determinó que la organización no realiza convocatorias internas, al momento de existir plazas vacantes que puedan ser de interés para personas que ya laboran en la organización y que les permita tener una promoción interna o ser transferidos a otras áreas de su interés, según sus conocimientos, habilidades y destrezas. Al momento de existir plazas disponibles en el área administrativa, en pocas ocasiones se permite al personal de campo aplicar a las mismas lo que limita su crecimiento.

2.3.1.2 Reclutamiento externo

Actualmente en la organización se utiliza el reclutamiento externo como la única fuente de candidatos potenciales, la efectividad del mismo es limitada debido a que no se cuenta con un procedimiento establecido que guie la realización de cada actividad involucrada.

a) Técnicas de reclutamiento

Con base a la información obtenida de los colaboradores de la empresa, se determinó que el total del personal contratado, ya sea administrativo o de campo es por referencia de personas que ya laboran en la organización o de instituciones que se relacionan con la misma.

La Administradora General, informa que actualmente la forma en que se reclutan candidatos para el proceso de selección es a través de afiches colocados en las Direcciones de Áreas de Salud (DAS), en oficinas departamentales del Instituto Nacional de Estadística (INE) y brindan información a personas que se presentan a la oficina que ocupa la organización y manifiestan interés en algunos de los puestos vacantes, actualmente no se utilizan otras fuentes de reclutamiento externo como lo pueden ser anuncios en páginas de internet o periódicos, agencias de reclutamiento entre otras.

A pesar de los esfuerzos realizados por la organización es difícil convocar a un grupo de candidatos en cantidad suficiente para dar inicio al proceso de selección esto puede ser por las técnicas de reclutamiento externo aplicadas actualmente, las cuales limitan la efectividad de la misma, lo que da como resultado retrasos en la contratación de personal.

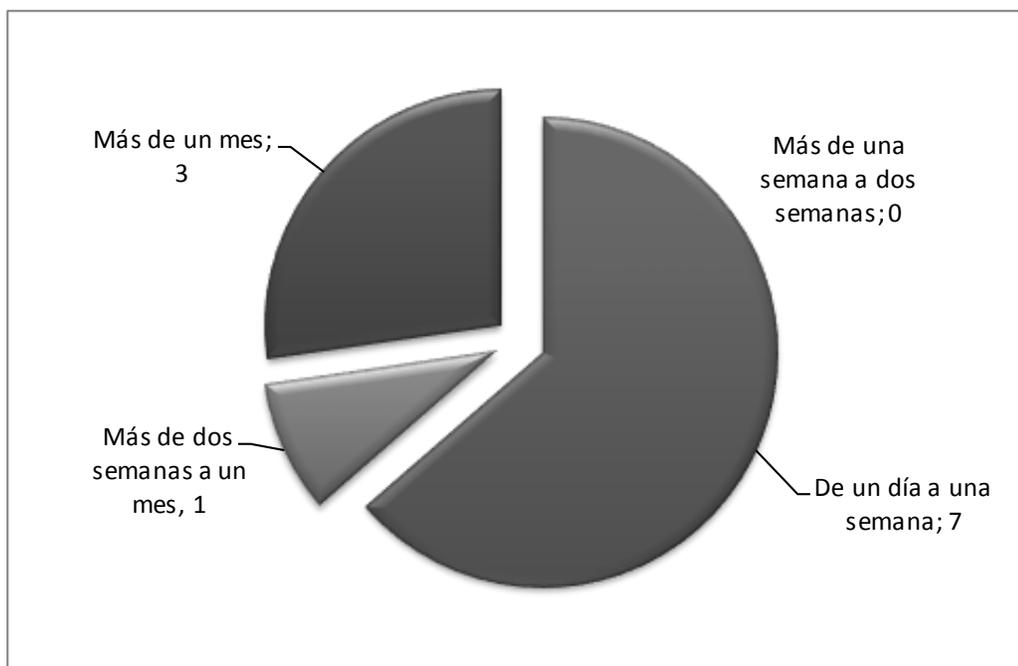
Como uno de los aspectos positivos encontrados, se puede mencionar que actualmente la organización trabaja en una base de datos que le permita guardar un registro detallado de candidatos, que hayan participado en procesos

anteriores o personas contratadas en proyectos ya terminados, con el fin de facilitar la búsqueda de candidatos que alimenten su proceso de selección de personal actual.

2.3.2 Selección

Después de haber concluido el proceso de reclutamiento, el siguiente paso para la incorporación de personal en la organización, es la elección del candidato idóneo que ocupará la plaza vacante.

Gráfica 9
Tiempo transcurrido para dar inicio al proceso de selección
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la organización.

Según información obtenida de la Administradora General, se estableció que el proceso de selección en la actualidad tiene un promedio de seis meses para ser

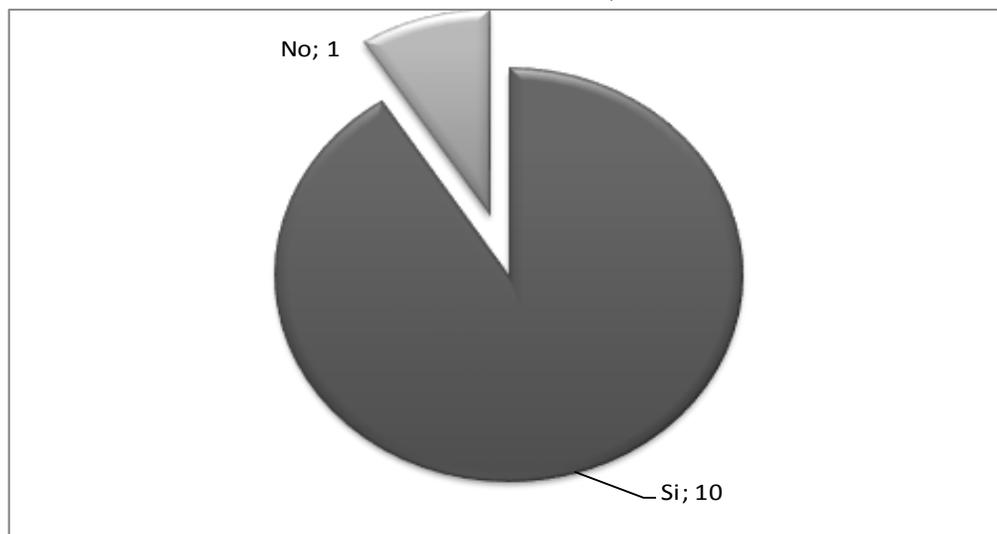
concluido, lo cual puede ocasionar que los candidatos que participan en el proceso ya se encuentren laborando en otra empresa.

Esto conlleva a dos problemas fundamentales: el primero es que los procesos son largos, por lo que se observó no se tiene establecido el tiempo correcto cuando empezar a reclutar y el segundo es que no logran atraer en cantidades suficientes a candidatos para abastecer el proceso selectivo y lograr ocupar en el menor tiempo posible las plazas vacantes, en ciertas ocasiones se han visto obligados a contratar a personas que carecen de experiencia en el área.

2.3.2.1 Solicitud de empleo

Con base a la información recabada se determinó lo siguiente:

Gráfica 10
Solicitud de empleo utilizada para reclutar personal
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la organización.

La mayoría de los colaboradores con los que cuenta actualmente la organización manifestaron que al momento de presentarse a la empresa por primera vez se les solicitó que llenaran una solicitud de empleo.

A través de la observación directa se pudo apreciar que el mismo, proporciona la siguiente información: datos y hábitos personales, situación familiar, estado de salud, experiencia y formación académica; todo lo anterior lo hace un documento bastante completo que facilita la toma de decisiones en los primeros pasos del proceso de selección.

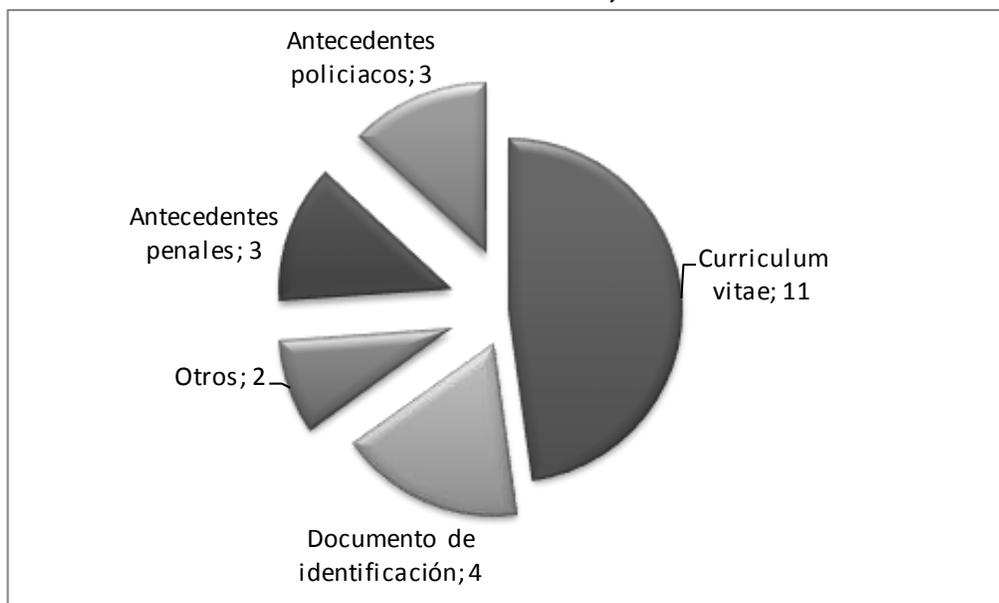
Como uno de los aspectos negativos observados es el encabezado del formato, el cual hace mención a una encuesta en particular lo que demuestra la falta de estandarización en el proceso.

Según información proporcionada por la Administradora General actualmente no son evaluados los resultados obtenidos del proceso de reclutamiento.

2.3.2.2 Documentación requerida en el proceso de selección

A continuación se presenta la información recabada de los colaboradores de la organización, respecto a la documentación que les fue requerida al momento de iniciar el proceso:

Gráfica 11
Documentación requerida en el proceso de selección
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la organización.

A pesar de que se cuenta con un listado de documentación requerida no se solicita al candidato lo que en ella se indica, el único documento que fue proporcionado por todas las personas encuestadas, fue el curriculum vitae. La falta de información puede afectar los resultados del proceso por no contar con la información necesaria, se puede elegir a personas no idóneas para el puesto.

Otro problema que se presenta es que los expedientes del personal que actualmente labora en la organización, carecen de uniformidad, ya que no cuentan con la misma documentación, hace falta información sobre cómo fue realizado el proceso; por ejemplo, las guías de preguntas utilizadas en las entrevistas de selección.

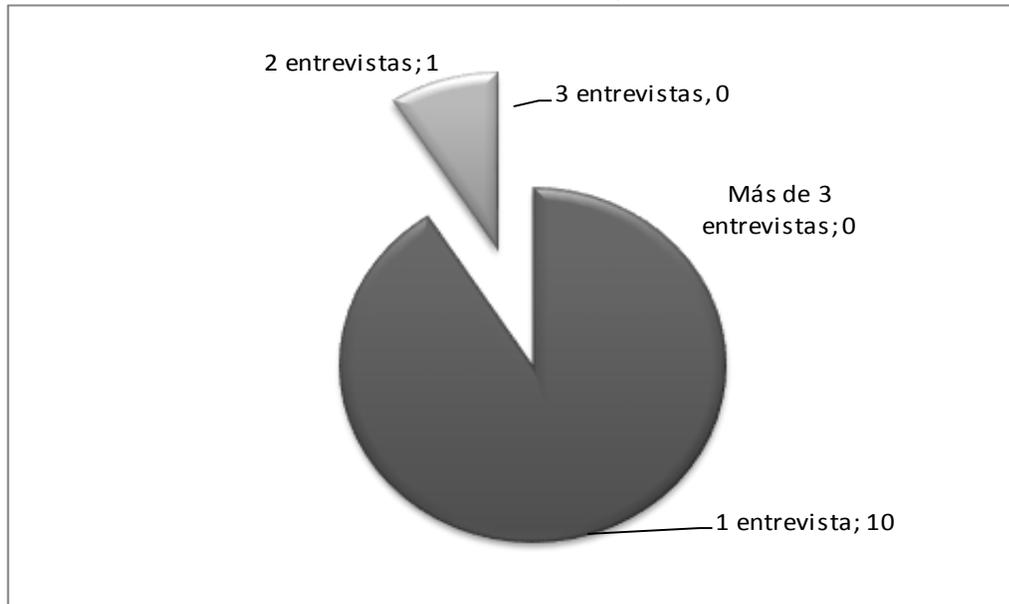
Lo anterior es resultado de no contar con un proceso de selección estructurado que indique qué información deberá de proporcionar cada candidato que participa en el proceso de selección.

A continuación se indican los pasos que actualmente intervienen en el proceso de selección de personal:

2.3.2.3 Entrevistas de selección

A continuación se muestran los resultados de la información obtenida de los colaboradores de la organización, respecto a las entrevistas que les fueron practicadas en el proceso de selección:

Gráfica 12
Número de entrevistas aplicadas en el proceso de selección
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la organización.

Como se puede observar la mayoría de los colaboradores que actualmente laboran en la organización informan que sólo se les fue practicada una entrevista

de selección para poder optar al puesto que actualmente ocupan, manifiestan que durante el desarrollo de la misma se sintieron en un ambiente cómodo y consideran que la persona que llevó a cabo la misma se encontraba preparada y capacitada para realizar dicha actividad.

Por otra parte la Administradora General, indicó que se realizan por lo menos dos entrevistas una de preselección y una de selección, pero que depende de la necesidad de personal que tenga la organización, con frecuencia sólo se realiza una entrevista para reducir el tiempo de contratación en especial cuando se trata de personal de campo.

De las entrevistas que se pueden realizar: una es de preselección donde se verifica, experiencia laboral, formación académica, presentación personal, entre otros aspectos que permiten escoger a las personas que pasaran a la entrevista de ubicación.

La entrevista de ubicación, de igual forma es practicada por la Administradora General, y se enfoca en resolver dudas que hayan quedado en la primera entrevista.

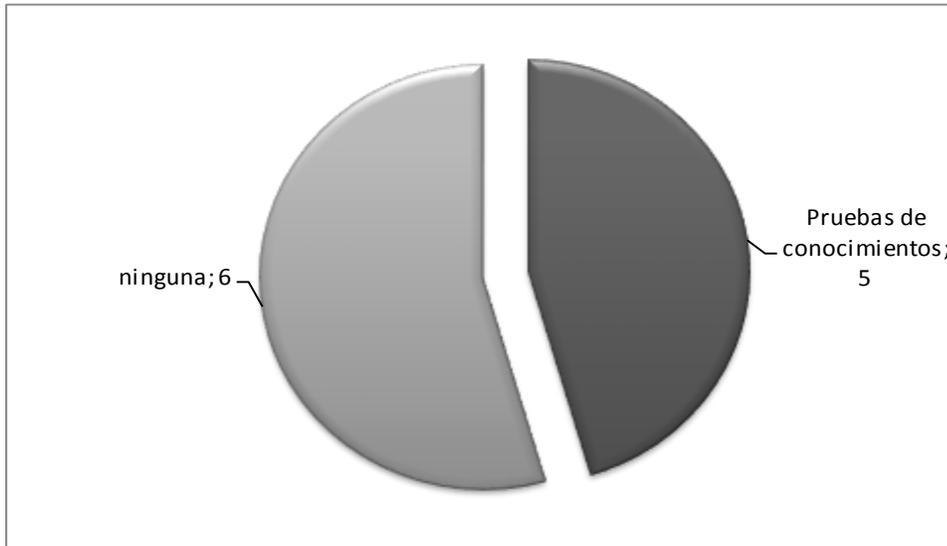
Según información proporcionada por la Administradora General, en ambas entrevistas se realizan las mismas preguntas, limitándose sólo a complementar la información recolectada en la misma, a través de anotaciones.

Al no aplicar correctamente las entrevistas de selección no permite la comparación de lo que ofrece el candidato contra el perfil del puesto vacante exige lo que puede llevar a la mala elección del nuevo colaborador.

2.3.2.4 Pruebas de idoneidad

A continuación se muestra la información obtenida sobre la aplicación de pruebas de idoneidad en el proceso de selección:

Gráfica 13
Aplicación de pruebas de idoneidad en el proceso de selección
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la organización.

Con base en la información recabada de los colaboradores se determinó, que la única prueba de idoneidad practicada es la de conocimiento sobre las actividades relacionadas en el puesto de trabajo, la Administradora General indicó que la elaboración de la misma es al inicio de cada proceso y no es aplicada a todos los candidatos potenciales de manera uniforme, si no cuando se considera que es necesaria como es el caso de los digitadores. En la actualidad también se realizan pruebas de personalidad con el objetivo de determinar aptitudes en cada candidato.

Es importante hacer notar que no se aplican pruebas psicométricas lo que en el futuro, no permite conocer si el candidato tiene habilidades que le facilitarán la realización de las actividades inherentes al puesto de trabajo vacante.

La no aplicación estandarizada de pruebas de conocimiento, así como la ausencia de pruebas psicométricas en el proceso de selección, dificultan la elección del candidato idóneo que pueda ser seleccionado como nuevo miembro de la organización, pudiéndose escoger a personas que no cuentan con los requisitos necesarios para ocupar una plaza vacante, lo que se traduce en un incremento en los costos de las actividades llevadas a cabo para incorporar personal, si fuera necesario el reemplazo del nuevo colaborador.

Así también la mala elección del nuevo colaborador puede ocasionar, costos indirectos como lo puede ser el retraso del inicio de cada proyecto o la presentación de informes finales de los mismos fuera del plazo establecido, esto debido a la falta de colaboradores o por no contar con personal idóneo.

2.3.2.5 Verificación de referencias

Según información proporcionada por la Administradora General, en relación a la verificación de referencias laborales y personales, señaló que son realizadas por la Asistente Administrativa, a través de llamadas telefónicas a los números proporcionados por el candidato, es importante hacer notar que no existe un formato que contenga la información que se requiere verificar de cada persona, lo que dificulta la realización de esta actividad y al concluir la misma no representa una fuente de datos significativa en la toma de decisión en esta etapa del proceso.

Como se menciona en el proceso de reclutamiento la principal fuente de candidatos es a través de personas referidas por lo que en varias ocasiones las referencias no son confirmadas.

2.3.2.6 Contratación

La organización actualmente tiene dos formas de contratación, la primera es a través de un contrato de trabajo registrado en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y la segunda con la firma de un contrato de servicios profesionales.

La decisión de qué forma será contratado cada persona la toma el Director Técnico, basado en las necesidades de la organización, por lo general el personal de campo operativo firma un contrato de trabajo y los puestos que ocuparan los mandos medios trabajan a través de prestación de servicios profesionales, actualmente se tiene estimado contratar a 150 personas para realizar el trabajo de campo en el siguiente proyecto.

Actualmente no se evalúan los resultados del proceso de selección de personal.

2.3.3 Inducción

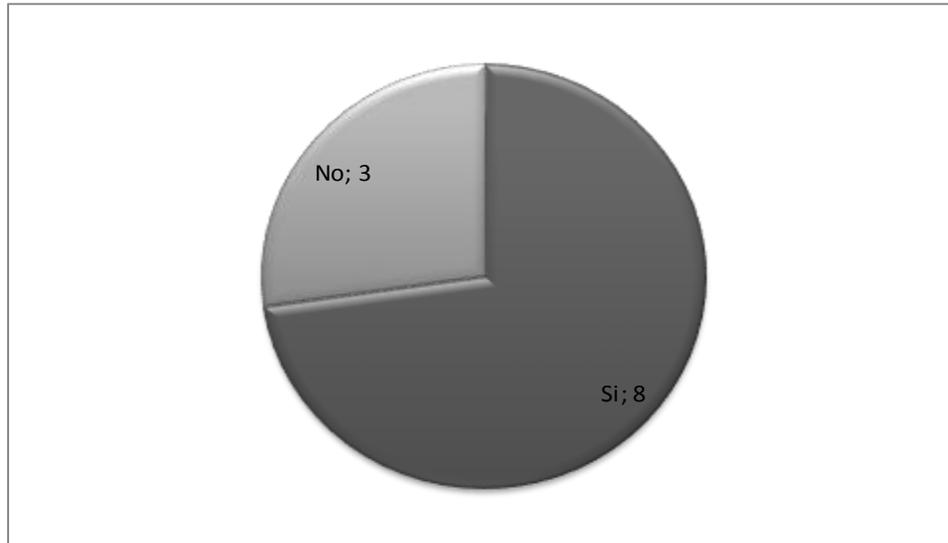
Después de la contratación, la entidad procede a realizar las actividades que considera necesarias para incorporar al nuevo colaborador a la organización.

A continuación se presenta la información recabada, de la unidad objeto de estudio:

2.3.3.1 Inducción general

La información obtenida de los colaboradores de la organización con respecto al proceso de inducción es presentada a continuación:

Gráfica 14
Inducción general a personal de nuevo ingreso
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la organización.

Como se puede observar en la gráfica arriba expuesta la mayoría del personal que labora actualmente en la entidad recibió inducción al momento de incorporarse a la organización, según información proporcionada por la Administradora General quien es la encargada de realizar esta actividad, indicó que la misma inicia en el primer día de labores, de cada nuevo colaborador en la organización.

No existe ningún tipo de inducción definido ni un documento que apoye la realización de esta actividad, lo que da como resultado que la información transmitida a los colaboradores de reciente ingreso no sea uniforme, con base a los datos, proveniente de las encuestas practicadas, se puede observar que algunas personas manifestaban conocer la visión, misión y objetivos organizacionales y otras no, esto puede ocasionar que la etapa de adaptación a la organización se alargue y que en ocasiones no logre su objetivo final, lo que provoca una desvinculación laboral ya sea por parte de la organización o del

colaborador traduciéndose en aumentos del costo del proceso y pérdida del talento humano el cual es vital para el correcto funcionamiento de la organización. No se les da a conocer a los nuevos colaboradores las instalaciones de la organización, esta actividad es fundamental en un programa de inducción debido a que le facilita familiarizarse con su entorno de trabajo, además que le da un sentido de pertenencia a la misma lo cual repercute en su desempeño.

2.3.3.2 Inducción específica

En la empresa objeto de estudio la inducción específica, está a cargo de la Administradora General, con relación al personal administrativo de reciente ingreso, es la responsable de proporcionar los lineamientos generales de las actividades, a partir de los mismos las personas aprenden las funciones a medida que las desarrollan, lo que ocasiona que el tiempo de duración de esta actividad se alargue y esto a su vez provoca el recargo de trabajo del personal antiguo, el cual deberá de asumir las responsabilidades del personal de reciente ingreso en lo que el mismo aprende a desarrollar sus funciones.

Con respecto al personal de campo que es contratado para la realización de cada proyecto, la duración del programa de inducción es en promedio de un mes, en el cual se le explica detalladamente a cada colaborador el objetivo del puesto de trabajo que desempeñará y los procedimientos establecidos que deberá seguir, los cuales son fundamentales en la realización de las tareas asignadas.

La organización carece de descripciones de puestos de trabajo escritas, lo que dificulta el aprendizaje de las actividades debido a que el colaborador de reciente ingreso desconoce las funciones inherentes a su puesto de trabajo.

Todo lo anterior indica que se carecen tanto de los instrumentos técnicos como de un proceso de inducción de personal debidamente estructurado que vaya de

acuerdo a las necesidades de la organización, es decir, si existe pero el mismo no cumple con las necesidades de la organización.

En la actualidad únicamente se evalúan, los resultados obtenidos de la inducción del personal de campo, que labora en cada proyecto, esta evaluación toma como principal indicador el número de personas que culminan satisfactoriamente el programa de inducción.

2.3.4 Índice de rotación de personal

Según información proporcionada por la Administradora General, actualmente no se aplica el índice de rotación de personal, ni se cuenta con un registro de las altas y bajas del mismo, el cual se pueda utilizar como base para el cálculo de tal indicador.

La falta de aplicación del índice de rotación no le permite conocer a la institución el movimiento del personal (desvinculaciones y contrataciones), en un lapso de tiempo determinado, lo anterior facilitaría el monitoreo de la efectividad de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, al conocer los puntos negativos y positivos de cada uno de ellos, analizando la efectividad de cada actividad involucrada o detectando necesidades de implementar nuevos pasos en el proceso, con tal de que el mismo responda a las necesidades de personal idóneo actual de la organización.

2.3.5 Costos del proceso actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción

Con relación a los costos actuales de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, la Administradora General señaló que se desconoce el

costo exacto de cada uno de ellos, por lo que únicamente se puede dar un valor estimado por persona.

Cuadro 2
Costos estimados por persona de los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción de personal

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	COSTO /HORA	COSTO TOTAL
RECLUTAMIENTO				
Lista de requisitos mínimos para poder ocupar la plaza vacante	Administradora General	2	58.75	117.50
Elaboración del anuncio y su publicación	Administradora General	2	58.75	117.50
Costos de reclutamiento				235.00
SELECCIÓN				
Tiempo invertido en la depuración de hojas de vida, elección de candidatos	Administradora General	1	58.75	58.75
Contacto con candidatos potenciales para concertar cita para entrevista	Administradora General	0.5	58.75	29.38
Pruebas de conocimiento	Administradora General	2	58.75	117.50
Entrevistas a candidatos seleccionados un promedio de 3 finalistas	Administradora General	2	58.75	117.50
Chequeo de Referencias personales y laborales	Administradora General	0.5	58.75	29.38
Costos de selección				352.50
INDUCCIÓN				
Tiempo invertido en inducción	Administradora General	4	58.75	235.00
Costos de inducción				235.00
Costo total				822.50

Fuente: Elaboración propia. Año 2013. Con base en información proporcionada por la organización.

2.3.6 Análisis de los resultados

Según la información obtenida del análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción; se logró determinar una relación directa entre ambos factores, lo cual queda evidenciado en el motivo de las desvinculaciones

encontradas en el período de tiempo estudiado, debido a que las mismas obedecen entre otros aspectos: al comportamiento de las personas, su poca adaptabilidad al entorno donde desarrollan sus actividades, el desconocimiento de los lineamientos generales.

La falta de filtros en los procesos de reclutamiento y selección han ocasionado no contar con personal idóneo y/o que los mismo den por terminado su relación con la organización por la poca información suministrada en la realización del proceso de incorporación o que la organización de por terminada la relación debido a que los encargados no se encuentren satisfechos con el desempeño de sus subalternos.

Por lo anterior y el análisis individual de cada actividad de los procesos en mención se ha determinado lo siguiente:

Se logró determinar que actualmente los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal; no cuentan con el apoyo de formatos suficientes que faciliten la realización de las actividades involucradas, de igual forma los pasos necesarios para dotar a la organización de personal idóneo no se encuentran definidos, lo anterior es resultado de no contar con procedimientos escritos que guíen a la persona encargada de la dotación de personal.

Se determinó que no se da seguimiento a la realización de las actividades en cada etapa de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, esto no permite evaluar la efectividad de los mismos, o si es necesario realizar cambios para maximizar los resultados obtenidos.

Se carece de descripciones y perfiles de puestos, lo que dificulta la búsqueda e incorporación de talento humano a la organización, debido a que no se tiene

claro cuáles son los requisitos que un candidato debe de reunir para poder aplicar a una plaza vacante.

Con respecto al reclutamiento interno, no se practica debido a que los puestos actuales son únicos y requieren un grado de especialidad específico, adicionalmente es necesario hacer notar que la entidad es una organización relativamente pequeña con un número reducido de plazas administrativas y un gran número de plazas en el área de campo.

En relación al reclutamiento externo, es la única fuente de candidatos potenciales para la organización, las técnicas utilizadas son: afiches externos y personas referidas ya sea por entidades con las que se tiene relación o colaboradores, esto provoca que no se cuente con suficientes candidatos puedan participar en el proceso de selección.

Actualmente la organización trabaja en el diseño de una base de datos, con el objetivo de guardar el registro de curriculum vitae de candidatos potenciales, que hayan participado en procesos anteriores o fueron contratados en proyectos pasados, esta herramienta será muy útil debido a que representará una fuente confiable al momento de reclutar, además que se pueden adicionar otras mejoras para facilitar el control y búsqueda de talento humano a un bajo costo.

En cuanto a la solitud de empleo utilizada en el proceso actual, es bastante completa, y representa una fuente de información relevante al momento de tomar una decisión de contratación, pero la misma no está estandarizada lo cual se pudo apreciar en el encabezado el cual hace mención del proyecto actual, por lo que es necesario realizar mejoras en el documento para que este pueda ser utilizado en cualquier momento que se requiera la contratación de personal.

Con respecto al proceso de selección se determinó que el mismo tiene una duración promedio de seis meses, lo que representa un período de tiempo largo que puede ocasionar la pérdida de talento humano el cual es difícil de encontrar. En relación a la información que se le solicita al candidato en el proceso de selección, se puede mencionar que a pesar de existir un listado de la documentación que debe presentar, la misma no es exigida, el único documento que todos han presentado en común, es el curriculum vitae, esto representa un grave problema debido a que al momento de consultar algún tipo de información de cómo fue el proceso de reclutamiento, selección e inducción con un candidato en particular no existe el registro que lo permita.

Mantener expedientes completos con toda la información utilizada para la toma de decisión de contratación de los colaboradores actuales de la organización facilitaría, la consulta de información al momento de un ascenso o transferencia.

Como se indicó con anterioridad en relación al proceso de selección, tiene el promedio de duración de seis meses, lo que afecta de forma negativa la incorporación de nuevos colaboradores, debido a que en muchas ocasiones los candidatos ya laboran en otras empresas, y no llegan a culminar el proceso, esto representa una pérdida de talento humano tan necesario para el correcto funcionamiento de la organización, al mismo tiempo que eleva los costos de dicha actividad.

Otro de los hallazgos en el proceso de selección es que no existe un número de entrevistas definido, en ocasiones se realizan dos entrevistas si se considera que el número de candidatos potenciales es considerablemente grande, se utiliza la misma guía de preguntas en cada una de ellas, y el moderador para ambas es la Administradora General, si el grupo de personas a entrevistar es relativamente pequeño se practica una entrevista de selección que abarca el contenido de las dos anteriores, esto representa un aspecto negativo debido a

que la persona que estará a cargo del futuro elemento de la empresa, sí en dado caso es contratado no tiene relación previa con el mismo, lo que puede ocasionar problemas futuros ya sea porque el nuevo colaborador no se desarrolla correctamente o por incompatibilidad con su superior entre otros inconvenientes que se pueden presentar.

Las pruebas de idoneidad practicadas en el proceso de selección a los candidatos potenciales, no se encuentran estandarizadas, es decir, que no se ha definido qué tipo de pruebas deben de resolver las personas que aplican a una plaza vacante dentro de la organización.

Las únicas pruebas que se practican en algunos candidatos, son las de conocimiento de las actividades relacionadas con el puesto de trabajo, y pruebas de personalidad para conocer si el mismo tiene aptitudes para desarrollarse de manera adecuada en la organización.

Con respecto a las pruebas psicométricas, no son parte del proceso de selección actual, esto es debido al alto costo que representan, la mayoría de las personas contratadas, personal de campo que tienen un tiempo de duración dentro de la empresa de ocho meses como máximo, de igual forma el personal administrativo tampoco se practica este tipo de pruebas, lo que elimina una fuente de información significativa del candidato, la cual es decisiva al momento de realizar una contratación e influye en gran manera en la adaptación y éxito en la realización de las tareas asignadas si se lleva a cabo la contratación.

Debido a que la mayor parte de las personas contratadas, son reclutadas a través de referencias de colaboradores o de instituciones que tienen relación con la organización, en muchas ocasiones no se confirman las referencias laborales y personales lo que representa un punto débil en el proceso actual, debido a que

no se tiene la certeza de que la persona cumpla con los requerimientos mínimos exigidos por el perfil del puesto vacante.

Como parte final del proceso de selección, se terminó que no se le practica ningún tipo de examen médico al candidato antes de darle ingreso a la organización lo que puede ocasionar faltas constantes por motivo de enfermedad entre otros problemas graves.

En el proceso de inducción, se detectó que se carece de un programa establecido e instrumentos administrativos que le permita al personal de nuevo ingreso su rápida adaptación a la organización, lo que puede ocasionar deserción del mismo por no lograr incorporarse correctamente o desvinculación por parte de la empresa por considerarse que no responde a lo esperado.

A pesar que al personal de reciente ingreso se le proporciona información sobre la empresa la misma no guarda uniformidad, es decir, que algunas personas se les facilita ciertos datos sobre la organización y a otras no, esto es resultado de no contar con un proceso de inducción debidamente estructurado, que facilite la transmisión de información sobre la organización que puede ser relevante en su proceso de adaptación a la empresa del nuevo colaborador, datos como: visión, misión, objetivos, reseña histórica, entre otros considerados relevantes.

Todo lo anterior puede ocasionar atrasos en la presentación de los informes anuales los cuales deberán estar listos en el tiempo establecido por las entidades donantes y dependerán en gran medida de la recolección y procesamiento de la información, si bien se cuenta con el mobiliario y equipo necesario, las personas juegan un papel fundamental en el proceso y la culminación satisfactoria, debido a que un informe presentado fuera de tiempo se transforma en archivo histórico y no muy confiable en el momento de la creación de programas actuales.

Un proceso de reclutamiento, selección e inducción no eliminará estos efectos no deseados, pero si debería de minimizarlos a través de filtros con los que no se cuentan actualmente y que formen parte del diseño de los procesos que atiendan directamente a las necesidades de la organización

CAPÍTULO III

**PROPUESTA TÉCNICA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE SE DEDICA A LA INVESTIGACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD
MATERNO INFANTIL, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

A continuación se presentan, los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, propuestos para la organización, los cuales tienen como objetivo principal dotar a la entidad de personal idóneo, que apoye a la realización de sus objetivos.

3.1 Justificación

El capital humano, es uno de los recursos más importantes con los que cuenta la entidad, debido a que a través de sus esfuerzos materializan los objetivos de la organización, los cuales están orientados a proporcionar al gobierno y entidades internacionales de desarrollo, datos estadísticos sobre salud materno infantil dentro del territorio nacional, información fundamental, que es tomada en cuenta para la toma de decisiones, con las que se pretende mejorar la calidad de vida de la sociedad guatemalteca.

La responsabilidad de la organización es velar por la veracidad de la información proporcionada, coordinar todas las actividades que intervienen en la encuesta, desde la recolección de datos hasta el procesamiento de la información recabada, lo que dará como resultado la elaboración del informe final. Por tal razón es fundamental dotar a la organización de personal idóneo que le permita mantener la integridad de cada informe presentado, a continuación se presentan los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal propuestos, los cuales guiarán y dotarán de instrumentos técnicos a la persona

encargada de realizar esta actividad, a través del establecimiento de procedimientos por escrito.

3.2 Objetivos

- Proporcionar a la organización procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, que faciliten la dotación de personal idóneo.
- Dotar a la organización de instrumentos técnicos que apoyen la realización de las actividades involucradas, con la finalidad de contratar al personal que cumpla con lo definido en el perfil del puesto de trabajo.
- Asegurar la correcta incorporación de personal de nuevo ingreso para garantizar su permanencia y desarrollo dentro de la organización.

3.3 Alcance de la propuesta

Definir las actividades necesarias para dotar de personal idóneo a la organización, a través del diseño de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, los cuales establecerán los parámetros y guías para la correcta convocatoria, elección e incorporación de recurso humano.

Establecer controles que permitan la evaluación de los resultados de los procesos, con el objetivo de verificar la efectividad del proceso, y la mejora continua en el mismo, para garantizar la dotación de personal idóneo cuando sea requerido, y aprovechar al máximo los recursos invertidos en esta actividad.

3.4 Descripción de la propuesta

A continuación se expone el contenido de la presente propuesta:

- a) Proceso de reclutamiento de personal
- b) Proceso de selección de personal

- c) Proceso de inducción de personal
- d) Manual de inducción
- e) Presupuesto
- f) Plan de acción
- g) Manual de la organización

Para la implementación de la propuesta se considera que el tiempo a utilizar es de seis meses.

3.5 Responsable de la realización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas

La Administradora General será la responsable de coordinar y realizar todas las actividades realizadas, en cada uno de los procesos con el apoyo de la Asistente Administrativa.

3.6 Procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal

A continuación se presentan los procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos, los cuales contendrán los lineamientos generales, para realizar las actividades que intervienen en los mismos, lo que facilita la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo, de acuerdo a las necesidades actuales de la organización y basados en lo requerido por el perfil del puesto vacante.

3.6.1 Metodología para la aplicación del proceso

Para que los procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos sean efectivos se deberá plantear la metodología y los pasos a seguir los cuales estarán basados en las necesidades actuales de la organización.

La presente propuesta pretende ser la base, sobre la cual se puedan realizar mejoras continuas en el proceso, según cambios internos y externos de la organización.

Antes de iniciar el proceso, que dará como resultado la contratación de una persona idónea para un puesto vacante existente, es necesario conocer los requisitos que el mismo deberá poseer para poder optar a la plaza, para lo cual es necesario contar con las descripciones y perfiles de puestos, siendo los anteriores de vital importancia, debido a que proporcionan información fundamental para realizar la búsqueda.

Así también, se deberán definir las políticas de los procesos de reclutamiento y selección; al igual que establecer las fuentes sobre las cuales se realiza la convocatoria de candidatos potenciales y la creación de instrumentos administrativos que apoyen la inducción del nuevo colaborador.

A continuación, se presentan los formatos sugeridos para la elaboración de las descripciones de puestos:

3.6.2 Proceso de reclutamiento

Del proceso de reclutamiento dependerá en gran medida el éxito que se tenga en incorporar personal idóneo a la organización, debido a que la búsqueda de candidatos potenciales se deberá de realizar a través de la correcta detección de las necesidades actuales que se tengan en el puesto vacante.

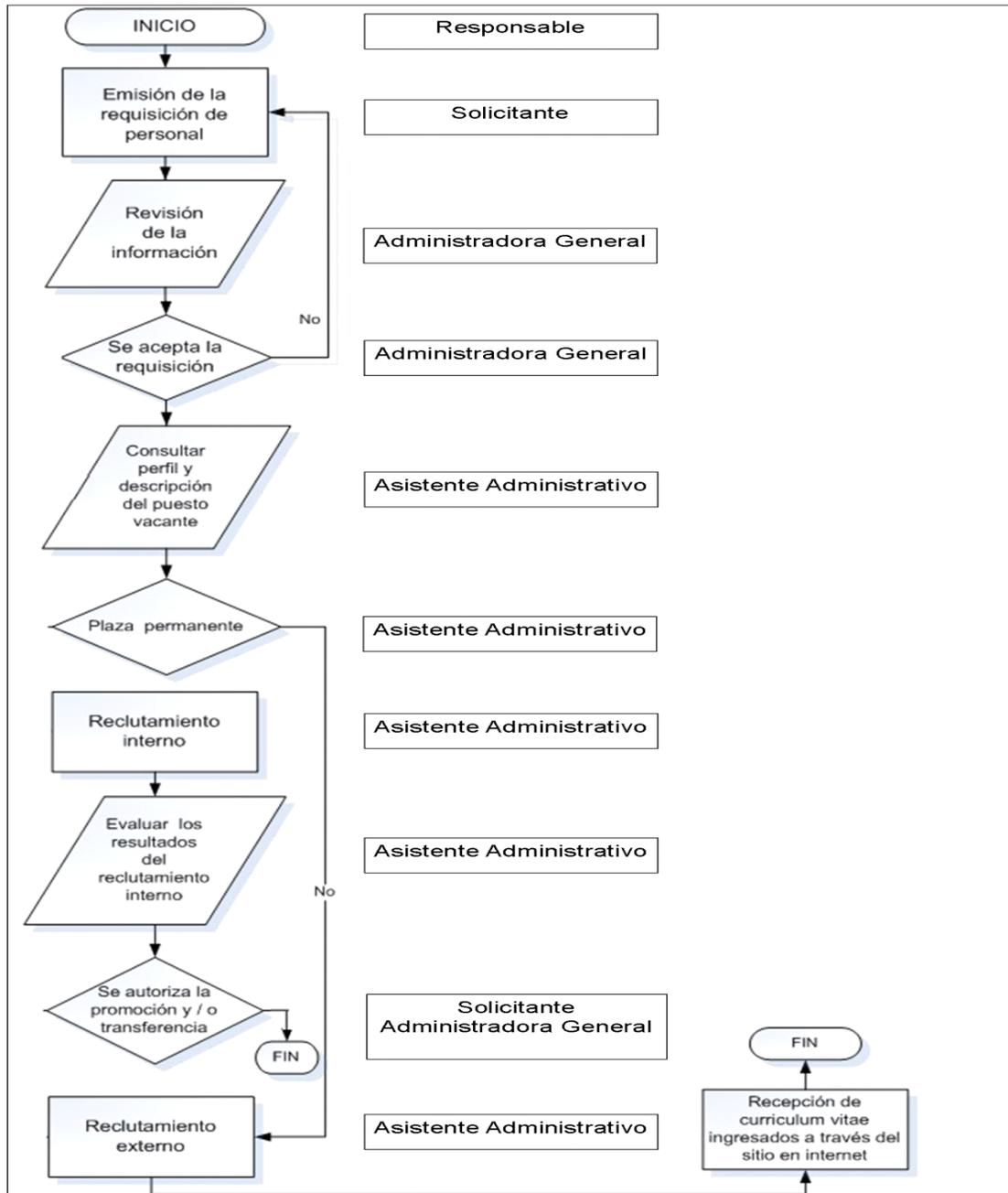
Por tal razón esta etapa deberá de convocar un gran número de candidatos potenciales que puedan participar en el proceso selectivo, y que garanticen la incorporación de personal idóneo, a través de la utilización de las técnicas de reclutamiento que mejor se adapten a las necesidades de la organización.

En el proceso de reclutamiento es de vital importancia conocer la naturaleza del puesto, que se pretende ocupar, por lo que la revisión de la documentación existente sobre el puesto es crucial debido que permitirá conocer ha detalle qué es lo que la organización busca en la persona que ocupará la plaza disponible, al mismo tiempo que se garantiza una correcta incorporación de la persona idónea en el puesto de trabajo.

En base a lo anterior se procede a elaborar el proceso en mención, el cual consta de diez pasos, iniciando con la emisión de la requisición de personal, continuando con el reclutamiento interno y externo, donde se aplicarán las diversas técnicas consideras apropiadas para la organización, que den como resultado contar con un gran número de candidatos potenciales que puedan alimentar el proceso selectivo.

A continuación se presenta el flujograma del proceso propuesto:

Gráfica 15
Flujograma del proceso de reclutamiento
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.6.2.1 Políticas de reclutamiento

Con la finalidad de que el proceso de reclutamiento convoque a un número determinado de candidatos idóneos, se establecen las siguientes políticas que regirán el proceso.

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO		
<ol style="list-style-type: none">1 Antes del inicio del proceso se deberá de revisar si se cuenta con la descripción y perfil del puesto de la plaza vacante, de lo contrario se procederá con su elaboración.2 Para dar inicio al proceso se deberá de contar con la requisición de personal.3 Si la plaza vacante es permanente se deberá realizar la convocatoria interna, a través de las técnicas de reclutamiento interno, establecidas por la organización, con el fin de proveer el desarrollo del recurso humano.4 El reclutamiento externo se hará a través de las técnicas establecidas por la organización.5 La coordinación de las actividades involucradas en el proceso de reclutamiento son, responsabilidad de la Administradora General con apoyo de la Asistente Administrativa.6 Los candidatos potenciales deberán de ingresar su información a través del portal de la organización.7 El proceso de reclutamiento deberá de tener una duración máxima de 2 semanas.8 La elaboración de afiches, volantes, anuncios de prensa estarán a cargo de la Asistente Administrativa bajo la supervisión de la Administradora General.9 Para la realización de la entrevista de preselección se le deberá dar aviso al candidato con 2 días de anticipación.		
Elaborador por:	Autorizado por:	Versión: 1.0
		Fecha de publicación: 04/04/2013
		Fecha de modificación: 04/04/2013

3.6.2.2 Emisión requisición de personal

Para dar inicio al proceso de reclutamiento se deberá de contar con la requisición de personal debidamente firmada por el encargado de la unidad solicitante, la cual la Administradora General revisará para verificar que todos los datos estén correctos.

Formato 1
Requisición de personal
Ciudad de Guatemala, año 2013

REQUISICIÓN DE PERSONAL	Fecha de solicitud: <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	
	Número <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	
Cargo requerido: <input style="width: 90%; height: 25px;" type="text"/>		
Motivo:		
<input type="checkbox"/> Reemplazo	<input type="checkbox"/> Despido	Último día de labores
	<input type="checkbox"/> Renuncia	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
<input type="checkbox"/> Plaza nueva		
<input type="checkbox"/> Otros ¿Cuál? _____		
Número de plazas a contratar: <input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>	Fecha de contratación <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	
Observaciones: <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>		
Solicitante: <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	Encargado del proceso: <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.6.2.3 Descripción del puesto

La descripción del puesto de trabajo, es la base para la realización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, ya que representa

la principal fuente de información que facilitará la búsqueda de personal idóneo requerido, por lo que es necesario que la misma, contenga los datos que se consideran indispensables y decisivos a la hora de tomar una decisión de contratación.

Con base en lo anterior se ha diseñado el formato que se considera que cumple con las necesidades actuales de la organización, el cual es presentado a continuación en conjunto con sus componentes:

Formato 2
Descripción de puesto
Ciudad de Guatemala, año 2013

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Título del Puesto:	
Ubicación Administrativa:	
Jefe Inmediato Superior:	
Subalternos:	

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	
Informáticos	
Idiomas	

Continuación formato 2

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	
Manejo de vehículo	
Manejo y Equipo de Oficina	
Otras	

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica:

Relaciones Interpersonales:

Toma de decisiones:

Supervisión:

8. AUTORIDAD:

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

- Título del puesto: se colocará el título del puesto con que internamente se le conoce a la plaza existente.
- Ubicación administrativa: se refiere a la unidad, a la cual pertenece el puesto de trabajo.
- Jefe inmediato superior: es la persona que estará a cargo del personal existente dentro de su unidad de trabajo.
- Subalternos: en este apartado se colocará las personas que componen la unidad administrativa, las cuales están a cargo de un jefe asignado.
- Propósito principal: es una breve explicación de la razón de ser del puesto.
- Funciones principales del puesto: en este espacio se describirán las funciones consideradas críticas del puesto de trabajo, es decir las que tienen mayor importancia con respecto, a otras funciones que no se consideran tan relevantes.
- Educación y experiencias: aquí se consigna información relacionada con la formación académica y experiencia laboral.

- **Áreas de conocimientos:** se detallan otros conocimientos que debe poseer el candidato a la plaza vacante: los conocimientos básicos del puesto de trabajo, informáticos e idiomas.
- **Habilidades y destrezas requeridas:** se definen las habilidades y destrezas que las personas deberán de reunir para poder aplicar al puesto de trabajo como: el manejo de efectivo, manejo de vehículo, manejo y equipo de oficina, entre otras.
- **Responsabilidades:** son las actividades asignadas al puesto de trabajo para el logro de los objetivos como: económica, interpersonales, toma de decisiones y supervisión.
- **Autoridad:** es tener el conocimiento de lo que es permisivo en la organización, es la capacidad que tiene un cargo a decidir sobre diferentes situaciones.

3.6.2.4 Perfil de puesto

El perfil del puesto propuesto, facilitará la búsqueda de candidatos idóneos que participen en el proceso selectivo, el cual estará basado en información proveniente de la descripción del puesto, su finalidad primordial es, ser el punto de partida para dar inicio al reclutamiento, a través de la utilización de las diferentes técnicas establecidas por la organización, a continuación se describe cada uno de sus componentes:

- **Identificación del puesto:** Da a conocer el título del puesto, así como a quien reporta y su ubicación dentro de la organización.
- **Especificación del puesto:** en este espacio se anota información tanto de la preparación académica de la persona que ocupará el cargo, así como la experiencia con la que deberá contar, habilidades y destrezas requeridas que facilitarán el desarrollo de las tareas asignadas.

- Aspectos personales: los datos consignados en este apartado se relaciona con el rango de edad con la que deberá contar la persona, así como el esfuerzo físico requerido por el puesto vacante el cual puede ser bajo; si se considera que es un trabajo de carácter administrativo de escritorio que requiera mínimo esfuerzo físico, Moderado; si se requiere mover objetos con frecuencia y Alta, si es un trabajo de carácter operativo.

Formato 3
Perfil de puesto
Ciudad de Guatemala, año 2013

PEFIL DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto:	
Puesto al que reporta:	
Unidad administrativa:	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
Educación:	
Experiencia:	
Habilidades / Destrezas:	
Áreas de conocimientos informáticos:	
Idiomas requeridos:	
ASPECTOS PERSONALES	
Género:	Masculino: <input type="checkbox"/> Femenino: <input type="checkbox"/>
Esfuerzo físico:	Bajo: <input type="checkbox"/> Moderado: <input type="checkbox"/>
	Constante: <input type="checkbox"/>
OTROS DATOS	
Rango de edad:	
Licencia de Conducir:	
Vehículo propio:	
Elaborado por:	Autorizado por:

Fuente Elaboración propia. Año 2013

3.6.2.5 Reclutamiento interno

Debido a que la organización cuenta con poco personal permanente, y los puestos son únicos se sugiere alentar a los colaboradores a que participen en el proceso selectivo para optar a tener otro puesto dentro de la empresa, cada vez que surja la oportunidad, esto con el objeto que el personal se desarrolle, para lo cual se sugiere la siguiente técnica de reclutamiento interno.

a) Anuncio de empleo interno

A través de la implementación de afiches internos de trabajo se pretende alentar al personal que ya labora en la organización a que opte a otras plazas, el mismo deberá ser colocado en un lugar visible al que todos los colaboradores tengan acceso, también se sugiere que sea enviado por correo electrónico al personal, para garantizar su efectividad.

A continuación se presenta el formato sugerido a utilizar:

Formato 4
Afiche interno, proceso de reclutamiento
Ciudad de Guatemala, año 2013



**OPORTUNIDAD DE
CRECIMIENTO PARA TI**

Estamos en busca de:

**ASISTENTE
ADMINISTRATIVA**

Requisitos:

Edad: 25 a 30 años.
Estudios: Título de secretaria bilingüe, con estudios universitarios como mínimo 3er. año de la Carrera de Administración de Empresas.
Conocimientos: sobre mantenimiento de oficina, procesos administrativos y manejo de personal.
Experiencia: un año de estar laborando en la organización.

Ofrecemos:

Estabilidad laboral
Sueldo competitivo
Ambiente agradable de trabajo
Horario de lunes a viernes
Prestaciones de ley

**Interesados comunicarse con la
Administradora General
Teléfono 2345 7423
(Oficina 303, Cede Central de la
Institución)**

Fuente: Elaboracion propia. Año 2013.

Para el diseño del afiche se deberá utilizar la técnica A.I.D.A., la cual permitirá que el mismo cumpla su objetivo, descrita a continuación:

Atención: el título del puesto resalta en el afiche, al igual que el diseño del anuncio es llamativo lo que capta la atención del lector.

Interés: la frase “Oportunidad de crecimiento para ti”, evoca en el colaborador la necesidad de conocer el contenido del documento.

Deseo: al conocer el contenido del afiche, el lector evaluará si puede aplicar al puesto vacante y los beneficios que puede obtener a cambio, lo que despertará en el lector, el deseo de participar en el proceso selectivo.

Acción: como último paso se deberá proporcionar al candidato potencial, el medio de comunicación para que pueda optar al puesto vacante.

b) Decisión respecto al reclutamiento interno

De acuerdo a los resultados obtenidos internamente, se procederá a realizar la búsqueda de personal idóneo fuera de la organización, derivado de movimientos internos de personal o por no haberse encontrado a la persona indicada para ocupar el puesto vacante.

3.6.2.4 Reclutamiento externo

Como siguiente paso en la búsqueda de personal idóneo para ocupar las plazas vacantes existentes dentro de la organización, se deberá de realizar el reclutamiento externo del cual se espera, proporcione un gran número de candidatos potenciales, las técnicas a utilizar son presentadas a continuación:

a) Técnicas de reclutamiento externo

Basados en las necesidades y recursos actuales de la organización, se presenta a continuación las técnicas de reclutamiento externo propuestas:

- **Base de datos**

Diseñar una base de datos, que facilite la búsqueda de candidatos potenciales, esta herramienta tendrá como objetivo reducir el tiempo del proceso, a través del acceso a la información rápidamente.

Se propone que los candidatos potenciales puedan ingresar su curriculum vitae a través de la página de internet de la entidad, información que vaya directamente a la base de datos y con esto reducir el tiempo que actualmente se invierte en la digitación del mismo, además del ahorro de espacio ya que se reducirá la recepción física de este documento.

Al momento de proceder con el reclutamiento externo, se deberá de iniciar con la consulta de la base de datos, la cual contendrá información de personas que hayan laborado en proyectos anteriores y se considera que puedan volver a colaborar nuevamente (en el caso de personal temporal), personas que participaron anteriormente en procesos para optar a un puesto administrativo dentro de la organización o candidatos que hayan ingresado su curriculum vitae a través del sitio en la red de la organización recientemente.

A continuación, se presenta el diseño de la ventana donde los candidatos potenciales podrán ingresar su información:

Formato 5
Ingreso curriculum vitae, a través de página de internet
Ciudad de Guatemala, año 2013

	Fecha : <input type="text"/>
Referido por (dato no obligatorio):	<input type="text"/>
Institución:	<input type="text"/>
DATOS GENERALES	
Plaza vacante a la que aplica:	<input type="text"/>
Nombre completo y apellidos:	<input type="text"/>
Fecha de nacimiento:	<input type="text"/>
Edad:	<input type="text"/>
Número de DPI:	<input type="text"/>
Número de licencia de conducir	<input type="text"/>
Números de teléfono:	Casa: <input type="text"/> Celular: <input type="text"/>
Dirección actual:	<input type="text"/>
Pretención salarial:	<input type="text"/> Negociable: <input type="checkbox"/> No negociable <input type="checkbox"/>
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Estudios actuales:	
Desde: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Hasta: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Establecimiento:	<input type="text"/>
Último título obtenido:	
Desde: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Hasta: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Establecimiento:	<input type="text"/>
Título diversificado:	
Desde: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Hasta: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Establecimiento:	<input type="text"/>

Continuación formato 5

Educación Básica:				
Desde:	<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Hasta:	<input type="text"/>			
	Establecimiento:	<input type="text"/>		
Otros estudios:				
Desde:	<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Hasta:	<input type="text"/>			
	Establecimiento:	<input type="text"/>		
Idiomas:				
Idioma:	<input type="text"/>	Hablado: <input type="text"/>	Escrito: <input type="text"/>	Leído: <input type="text"/>
		<input type="button" value="Guardar"/>	<input type="button" value="Nuevo ingreso"/>	
Experiencia:				
Desde:	<input type="text"/>	Empresa:	<input type="text"/>	
Hasta:	<input type="text"/>	Cargo:	<input type="text"/>	
		Principales funciones:	<input type="text"/>	
		<input type="button" value="Guardar"/>	<input type="button" value="Nuevo ingreso"/>	
Referencias:				
Laborales:				
Empresa:	<input type="text"/>			
Nombre:	<input type="text"/>			
Cargo:	<input type="text"/>			
Número de teléfono:	<input type="text"/>			
	<input type="button" value="Guardar"/>	<input type="button" value="Nuevo ingreso"/>		
Personales:				
Nombre:	<input type="text"/>			
Ocupación:	<input type="text"/>			
Número de teléfono:	<input type="text"/>			
	<input type="button" value="Guardar"/>	<input type="button" value="Nuevo ingreso"/>		
¿Por qué medio se enteró de la plaza a la cual aplica?				
Referido por alguna persona:	<input checked="" type="checkbox"/>			
Volantes:	<input type="checkbox"/>			
Anuncio en periódico:	<input type="checkbox"/>			
	<input type="button" value="Ingresar curriculum vitae"/>			

Fuente: Elaboración propia, Año 2013.

- **Anuncio de empleo en la página de internet de la organización**

Debido a que cada proyecto requiere la contratación de personal para ocupar un gran número de plazas disponibles, las cuales son fundamentales en la realización y terminación de cada encuesta, se propone publicar en la página de la organización, cada una de estas oportunidades de trabajo, así como los requerimientos y beneficios ofrecidos.

El anuncio de empleo publicado en el sitio de internet de la organización, también servirá de apoyo a las demás técnicas de reclutamiento implementadas, las cuales están diseñadas para captar la atención de los candidatos potenciales, pero debido a la cantidad de plazas vacantes es muy difícil colocar toda las especificaciones de cada una de ella.

A continuación se presenta el formato a utilizar:

Formato 6
Anuncio sitio en internet de la organización, proceso de reclutamiento
Ciudad de Guatemala, año 2013

PLAZAS VACANTES DISPONIBLES

Asistente Administrativa:

Requisitos:

Edad: 25 a 30 años.

Estudios: Título de secretaria bilingüe, con estudios universitarios como mínimo 3er. año de la Carrera de Administración de Empresas.

Conocimientos: sobre mantenimiento de oficina, procesos administrativos y manejo de personal.

Experiencia: un año realizando actividades de apoyo en el área administrativa .

Tipo de plaza: contrato por tiempo indefinido

Ofrecemos:

- Estabilidad laboral
- Sueldo competitivo
- Ambiente agradable de trabajo
- Horario de lunes a viernes
- Prestaciones de ley

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Para la elaboración del mismo se deberá utilizar la técnica A.I.D.A. los elementos son descritos a continuación:

Atención: el diseño es bastante sencillo, el encabezado hace mención a las plazas disponibles lo que actúa como enlace al resto del anuncio, llama la atención del candidato potencial.

Interés: la cantidad de plazas disponibles despierta el interés de la persona que lee el anuncio y las posibilidades que tiene de poder aplicar a una o varias plazas disponibles.

Deseo: al elegir la plaza o plazas a las que aplicará, el lector buscará los beneficios que la organización ofrece y si estos son atractivos tendrá la necesidad de aplicar a cada una de ellas.

Acción: por último se proporciona el medio por el cual el candidato potencial dará inicio al proceso para aplicar a alguna plaza vacante.

- **Volantes de empleo**

Se propone la utilización de volantes de empleo, debido a que los mismos permitirán llamar la atención de candidatos potenciales, que residan en lugares donde se llevará a cabo el trabajo de campo, como por ejemplo personas que puedan ocupar los puestos disponibles de encuestadores.

Al utilizar recurso humano que resida en las regiones que abarca cada proyecto también facilitará el contacto con las personas encuestadas y que las mismas proporcionen información sobre los aspectos evaluados en cada encuesta esto debido a que se sentirán familiarizados con los encuestadores personas que conocerán de antemano, otro beneficio que se puede resaltar es que se

eliminará la barrera del idioma debido a que los encuestadores, conocerán el dialecto hablado en la región.

A continuación se presenta el volante propuesto a utilizar:

Formato 7
Volante de empleo, proceso de reclutamiento
Ciudad de Guatemala, año 2013

¿BUSCAS EMPLEO?

Organización comprometida con el desarrollo de Guatemala esta en busca de:

- . Asistente financiero
- . Director de campo
- . Supervisor general de campo
- . Coordinador de edición central
- . Editor de campo
- . Supervisor de grupo
- . Antropometrista
- . Piloto mensajero
- . Muestristas
- . Desarrollador de software
- . Digitadores
- . Encuestadores

APLICA YA!!!

Si te interesa aplicar a un puesto y tienes experiencia, visita nuestro sitio en la red: www.xxx.com consulta los requisitos y aplica ingresando tu curriculum vitae, para mas información te puedes comunicar al teléfono 2444-7500

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Para la elaboración del volante de empleo se utilizará la técnica AIDA descrita a continuación:

Atención: el volante de empleo a utilizar está diseñado para llamar la atención del candidato potencial, contiene como encabezado la frase “Buscas empleo” y tendrán un tamaño de 22 x 14 centímetros.

Interés: como parte central del volante se listan las plazas disponibles a las que puede aplicar, las cuales serán propias a las regiones incluidas en la encuesta.

Deseo: al poder tener la posibilidad de aplicar alguna plaza vacante, se alentará al candidato potencial a conocer los requisitos y beneficios de cada oportunidad de empleo.

Acción: por último se proporcionará la dirección del sitio en la red de la organización para que el candidato conozca todos los aspectos inherentes a cada plaza y aplique en las que cumpla con los requerimientos.

- **Afiches externos**

Se utilizará el apoyo de afiches de empleo publicados en las diversas instituciones que tienen relación con la organización de este modo se pretende captar la atención de candidatos potenciales alentándolos a que apliquen a alguna de las plazas disponibles dependiendo de la preparación académica y experiencia con la que cuenten.

A continuación se presenta el formato a utilizar así como la explicación de cada uno de sus componentes:

Formato 8
Afiche externo, proceso de reclutamiento
Ciudad de Guatemala, año 2013

OPORTUNIDAD DE EMPLEO!!!

Organización comprometida con el desarrollo
de las familias guatemaltecas

ESTÁ EN BUSCA DE:

- . Asistente financiero
- . Director de campo
- . Supervisor general de campo
- . Coordinador de edición central
- . Editor de campo
- . Supervisor de grupo
- . Antropometrista
- . Piloto mensajero
- . Desarrollador de software
- . Digitadores
- . Encuestadores

Si te interesa aplicar a un puesto y tienes experiencia,
visita nuestro sitio en la red: www.xxx.com consulta los
requisitos y beneficios, aplica ingresando tu curriculum
vitae, para más información te puedes comunicar al
teléfono 2444-7500

Fuente: Elaboración propio. Año 2013.

A continuación se describe la técnica A.I.D.A aplicada:

Atención: el diseño del afiche tiene como encabezado la disponibilidad de plazas vacantes, seguido de la descripción de la organización, esto con el objetivo de llamar la atención del candidato potencial.

Interés: como parte central de afiche se muestra el listado de las plazas vacantes lo cual despierta el interés del candidato potencial de poder aplicar a alguna de ellas.

Deseo: al ver la información disponible despertará en el lector la necesidad de conocer los requisitos y beneficios ofrecidos por la organización.

Acción: por último se proporcionará la dirección del sitio en la red de la organización para que el candidato conozca todos los aspectos inherentes a cada plaza y aplique en las que cumpla con los requerimientos.

- **Personas referidas**

Las personas referidas por colaboradores o entidades que tienen relación con la organización, deberán ingresar su curriculum vitae a través de la página de internet, con esto se pretende reducir los recursos invertidos en esta técnica al mismo tiempo que se cuenta con información de acceso rápido, para su posterior análisis.

Como otro beneficio adicional, se puede mencionar que al no recibir curriculum vitae físicos se reduce la utilización de espacio que ocuparía esta documentación.

- **Anuncios de periódicos**

Los anuncios de empleos en periódicos, representan un medio de amplia cobertura, lo que permitirá la dotación de grandes cantidades de candidatos potenciales, a un costo relativamente bajo, esta técnica se utilizará principalmente para captar la atención de personas que puedan participar en el proceso selectivo, de plazas administrativas y de campo.

Se propone que los anuncios tengan una medida de 4 x 5 pulgadas en fondo amarillo, los días sugeridos para publicar son los lunes y jueves en el diario de mayor circulación para maximizar los resultados, se deberán utilizar durante la preparación previa al inicio de cada encuesta o cuando se considere necesario la contratación de personal. El anuncio a publicar es presentado a continuación:

Formato 9
Anuncio de prensa, proceso de reclutamiento
Ciudad de Guatemala, año 2013

Organización comprometida con el desarrollo de las familias guatemaltecas	
ESTÁ EN BUSCA DE:	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:
<ul style="list-style-type: none"> ● Asistente financiero ● Director de campo ● Supervisor general de campo ● Coordinador de edición central ● Editor de campo ● Supervisor de grupo ● Antropometrista ● Piloto mensajero ● Desarrollador de software ● Digitadores ● Encuestadores 	<p>La encuesta proporciona información a organismos nacionales e internacionales para la toma de decisiones, en diversas áreas sociales, por tal razón estamos en búsqueda de personas que apoyen las diferentes fases del proyecto, con: honradez, integridad, experiencia y conocimientos.</p> <p>Las plazas a contratar son temporales y dependerán de la duración del proyecto, por lo que se ofrece salario competitivo.</p>
Si te interesa aplicar a un puesto, visita nuestro sitio en la red: www.xxx.com consulta los requisitos y beneficios, aplica ingresando tu curriculum vitae.	

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

A continuación se describe la técnica A.I.D.A. aplicada:

Atención: el diseño del anuncio tiene como encabezado la disponibilidad de plazas vacantes seguido de la descripción de la organización, esto con el objetivo de llamar la atención del candidato potencial.

Interés: como parte central del anuncio se muestra el listado de las plazas vacantes, lo cual despierta el interés del candidato potencial de poder aplicar a alguna de ellas.

Deseo: al ver la información disponible despertará en el lector la necesidad de conocer los requisitos y beneficios ofrecidos por la organización.

Acción: por último se proporcionará la dirección del sitio en la red de la organización para que el candidato conozca todos los aspectos inherentes a cada plaza y aplique en las que cumpla con los requerimientos.

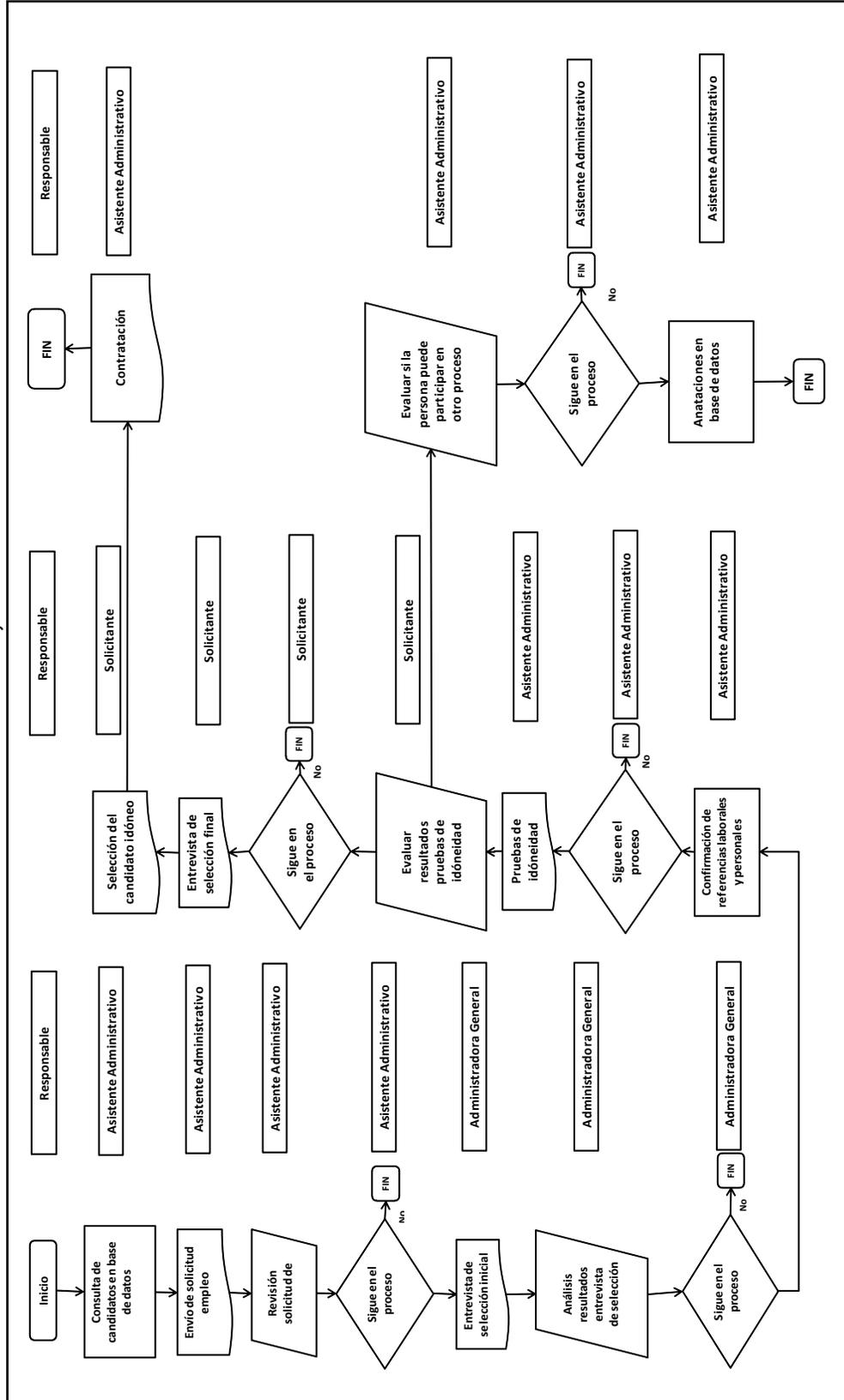
3.6.3 Proceso de selección

Con el apoyo de la base de datos que será implementada en la organización y la aplicación de las diferentes técnicas de reclutamiento autorizadas, las cuales permitirán la recolección de gran cantidad de curriculum vitae a través de la página de internet, se facilitará la selección de sólo aquellos candidatos potenciales que reúnan los requisitos necesarios para optar a un puesto vacante.

En este punto, se deberá de corroborar que efectivamente el candidato potencial reúna los requisitos mínimos que el perfil del puesto exige, a través de la comparación del curriculum vitae y el perfil del puesto.

A continuación se presenta el flujograma del proceso de selección:

Gráfica 16
Flujograma del proceso de selección
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Para que el proceso de selección cumpla con su cometido de dotar a la organización de personal idóneo donde sea requerido, es necesario establecer los lineamientos generales los cuales darán sustento a las actividades realizadas, por tal razón a continuación se presentan las políticas que regirán el proceso.

3.6.3.1 Políticas de selección

POLÍTICA DE SELECCIÓN		
<ol style="list-style-type: none"> 1 El proceso selectivo deberá tener como base el perfil y descripción del puesto vacante. 2 Se deberá seguir estrictamente cada uno de los pasos definidos en el proceso. 3 La confirmación de las referencias laborales y personales de los candidatos idóneos seleccionados serán obligatorias, para lo cual se utilizará el formato establecido por la organización. 4 Se deberá de mantener los expedientes de cada candidato, que participa en el proceso de selección debidamente actualizados. 5 La presente política deberá ser actualizada por la Administradora General con base en las necesidades actuales de la organización. 6 La selección del candidato idóneo que ocupará la plaza vacante la deberá de realizar el gerente solicitante. 7 El tiempo máximo del proceso de selección es de un mes. 8 Al realizar la elección del candidato idóneo que ocupará la plaza vacante se deberá de notificar con tres días de anticipación. 		
Elaborador por:	Autorizado por:	Versión: 1.0
		Fecha de publicación: 17/04/2013
		Fecha de modificación: 17/04/2013

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.6.3.2 Consulta de base de datos

Como primer paso del proceso de selección se deberá consultar la curricula de los candidatos potenciales en la base de datos, y elegir a las personas que se crea reúnen en gran parte los requisitos que exige el perfil del puesto.

Es importante que la cantidad de candidatos escogidos para dar inicio al proceso selectivo, vaya acorde con el número de plazas disponibles para cada puesto, en el caso de plazas donde sólo se requiere contratar a una persona se deberá incluir como máximo a 10 candidatos potenciales.

Si al contrario existen un número significativo de puestos disponibles, como es el caso de los digitadores, se deberá de evaluar, cuántos candidatos potenciales incluir en el proceso, los cuales habrán de ser suficientes para poder elegir a las personas que mejor pueden acoplarse a la organización.

3.6.3.3 Solicitud de empleo

La solicitud de empleo deberá de ser enviada a través de un correo electrónico a cada candidato escogido en el paso anterior, la misma ha sido modificada con base en el formato que es utilizado actualmente, debido a que cuenta con información considera de vital importancia, por tal razón sólo se agregó el requerimiento de datos complementarios que faciliten la toma de decisión de contratación.

Se le deberá de indicar a cada candidato a través de una llamada telefónica, el envío de la solicitud de empleo y hacerle la salvedad que antes de presentarse a la empresa, en la hora y día asignado para la realización de la primera entrevista de selección, será necesario que reenvíe la misma por el mismo medio.

Con lo anterior se pretende reducir el consumo de recursos invertidos en la realización de esta actividad, al imprimir sólo la información de candidatos que se considere reúnen los requisitos que la plaza vacante exige, las personas deberán firmar la solicitud de empleo, el día de la realización de la entrevista de selección inicial, a continuación se presenta el formato a utilizar:

Formato 10
Solicitud de empleo
Ciudad de Guatemala, año 2013

Por favor complete los datos que a continuación se le solicitan, los cuales son obligatorios y necesarios para dar inicio al proceso de selección de personal.

Fecha en que llena la Solicitud:
 Número de solicitud (*):



DATOS PERSONALES

Primer		Segundo Nombre		Tercer Nombre	
Primer		Segundo Apellido		Apellido de Casada	
Estado Civil	Sexo	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	Fecha de Nacimiento	Edad en Años Cumplidos
Lugar de Nacimiento:			Nacionalidad		
Correo electrónico:			Teléfono de Domicilio:		
Código único de identificación CUI (DPI):			Teléfono		
Número de afiliación IGSS:			Número de carné de IRTRA		
NIT:			Puesto al que aplica:		
Dirección exacta del lugar donde vive y pueda recibir correspondencia:					
Profesión u Oficio (Título a nivel medio y/u otros estudios)				Número de colegiado:	
Último Grado Aprobado				Fecha en la que	
Idioma				Otros Idiomas	
Número y Tipo de Licencia de Conducir Vehículo				Años de tener	
Problemas para manejar de noche:			Fecha de vencimiento de la licencia:		

HÁBITOS PERSONALES, SITUACIÓN FAMILIAR Y DE SALUD

1. ¿Está enterada su familia (padres, conyuge, hijo/as) de su interés por este trabajo?

SI	<input type="checkbox"/>	EXPLIQUE:
NO	<input type="checkbox"/>	

2. ¿Limita sus creencias religiosas algún tipo de trabajo u horario?

SI	<input type="checkbox"/>	EXPLIQUE:
NO	<input type="checkbox"/>	

Continuación formato 10

Complete la información que a continuación se le solicita (anote nombres y apellidos)

NOMBRE Y APELLIDOS	EDAD	TELÉFONO	OCUPACIÓN
Padre			
Madre			
Esposo			
Hermanos			
Hijos			
Hijas			

¿Ha padecido y/o padece de alguna de las siguientes enfermedades?

Enfermedad	Si	No	Observaciones
Epilepsia			
Problemas en la columna vertebral			
Diabetes			
Hipertensión			
Enfermedad cardiaca			
Problemas con la vista			
Problemas con el oído			
Alergias			

Otra Enfermedad (especifique)

Indique cuándo se hizo el último chequeo médico y motivo:

Indique si es alérgico a algún medicamento o alimento:

Ha estado hospitalizado y motivo:

¿Ha sufrido algún accidente?

Indique su tipo de sangre:

¿Se encuentra actualmente bajo tratamiento médico?

SI NO EXPLIQUE:

¿Fuma?	¿Con qué Frecuencia?	¿Bebe Alcohol?	¿Con qué Frecuencia?
SI <input type="checkbox"/>		SI <input type="checkbox"/>	
NO <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	

Complete la siguiente información únicamente si es mujer

¿Está embarazada actualmente? SI NO No Está Segura

¿Piensa embarazarse en los próximos meses?

SI NO EXPLIQUE:

Continuación formato 10

DATOS LABORALES Y DE ESTUDIOS

¿Tiene actualmente compromisos de trabajo?

SI
NO

EXPLIQUE:

¿Tiene actualmente compromisos de estudios?

SI
NO

EXPLIQUE:

¿Tiene actualmente compromisos familiares que pudieran interferir con su trabajo?

SI
NO

EXPLIQUE:

RECORD ACADÉMICO

NIVEL	AÑO	ESTABLECIMIENTO	TÍTULO O DIPLOMA OBTENIDO
Postgrado			
Universitario			
Diversificado			
Básicos			
Primaria			

¿Estudia Actualmente? No Si

Si su respuesta es sí indique lo que estudia, horario y establecimiento educativo donde estudia:

¿Sabe usted de qué trata el presente proyecto?

SI
NO

EXPLIQUE:

¿Estaría dispuesto/a a laborar los días sábados y/o domingos y en comisiones de 26 días como parte del horario de trabajo?

SI
NO

EXPLIQUE:

¿Estaría dispuesto a cumplir con un período de capacitación y prueba a tiempo completo con un salario menor al salario final?

SI
NO

EXPLIQUE:

EXPERIENCIA LABORAL

Anote los nombres de las empresas y/o instituciones en los que haya desarrollado puestos similares (encuestas, censos, etc.) el puesto, así como la duración del contrato de trabajo y la razón por la que finalizó la relación de trabajo.

Continuación formato 10

Encuesta/Censo	Puesto	Periodo de trabajo	Razón de Finalización de la Relación Laboral
Empleo inmediato anterior			
Nombre de la Empresa:			
Dirección de la Empresa:			
Teléfonos:			
Puesto que desempeñó:			
Fecha de ingreso:		Fecha de egreso:	
Indique las funciones principales del puesto:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Teléfonos donde se le puede localizar:			
Cargo que ocupa la persona que fue su jefe:			
Ultimo salario devengado:			
Motivo de retiro del último empleo:			
Se puede solicitar referencias laborales:		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es no indique porque:			
Seleccione la plaza para la cual usted llena la presente solicitud			
Supervisor (a) <input type="checkbox"/>	Encuestador (a) <input type="checkbox"/>	Piloto <input type="checkbox"/>	Cartógrafo <input type="checkbox"/>
Antropometrista <input type="checkbox"/>	Digitador /a <input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>	Otro _____
Describa la experiencia que usted tiene en el desempeño de las actividades relacionadas con el puesto para el cual llena la presente solicitud			
INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA			
Indique el monto que aporta para el sostenimiento de su familia: Q.			
Número de personas que dependen económicamente de usted:			
Su vivienda es: Propia <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Otro(especifique)			
Cantidad que paga por alquiler o amortización de vivienda:			
Posee deudas: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Especifique:			
Indique el ingreso promedio de su núcleo familiar: Q.			
Indique si recibe algún ingreso extra a su salario y la cantidad:			
Indique si recibe ingresos por jubilación y la cantidad:			
Especifique si tiene propiedades adicionales y/o vehículo:			
REFERENCIAS LABORALES:			
Indique el nombre de 3 personas que puedan brindar referencias laborales de su persona, que hayan sido sus jefes inmediatos en los últimos empleos que haya tenido.			

Continuación formato 10

NOMBRE	TELÉFONO	OCUPACIÓN

REFERENCIAS PERSONALES:
Indique el nombre de 3 personas que no sean familiares y que puedan brindar referencias personales

NOMBRE	TELÉFONO	OCUPACIÓN

La información proporcionada anteriormente es verdadera y completa, si logro obtener el puesto solicitado y la información es engañosa o falsa puede ser causa de despido inmediato, autorizo la investigación y conformación de dichos datos.

Guatemala, ____ de _____ de _____.

FIRMA DEL SOLICITANTE

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Fuente: Proporcionado por la organización objeto de estudio. Año 2013.

3.6.3.4 Entrevista de selección inicial

Después de haber recibido la solicitud de empleo enviada por el candidato, se deberá revisar que cuente con todos los datos requeridos, y se procederá a imprimirla, la misma será la base sobre la cual se realizará la entrevista de selección inicial.

Al momento de concertar la cita con el candidato, también se le deberá requerir la documentación necesaria para poder aplicar a la plaza vacante, la cual será recibida antes de dar inicio a la entrevista de selección inicial y está integrada por: curriculum vitae, fotocopia de documento de identificación, constancias laborales y formación académica, cursos recibidos y original de antecedentes penales y policiacos.

Se recomienda la utilización de un espacio físico libre de interrupciones que puedan distraer la atención tanto del entrevistador como del entrevistado con el fin de crear un ambiente agradable que le facilite a ambas partes interactuar.

Como parte inicial de la entrevista se deberá de verificar que el candidato cumpla con los requerimientos de la plaza vacante, para lo cual es necesario que previamente la Administradora General, quien es la encargada de realizar esta actividad, haya leído y analizado cada dato consignado en la solicitud de empleo, también es necesario la verificación de la información contenida en el curriculum vitae.

Así mismo, es necesario evaluar aspectos inherentes a la persona como lo son su habilidad para relacionarse, su expresión tanto corporal como verbal y su presentación personal, como último paso se le deberá dar a conocer al candidato los beneficios y condiciones de trabajo ofrecidos por la organización.

Debido a que esta etapa del proceso de selección es crucial en la elección del nuevo miembro de la organización es necesario obtener la mayor cantidad de información posible del candidato, por lo que a continuación se propone el formato a utilizar:

Formato 11
Guía de entrevista de selección inicial
Ciudad de Guatemala, año 2013

GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN INICIAL					
INFORMACIÓN GENERAL					
Nombre del candidato:		Edad:			
Plaza a la que aplica:		Pretensión salarial:			
Profesión:		Estado civil:			
Medio de reclutamiento:					
Teléfono:	Casa:	Celular:			
Experiencia laboral:					
Último trabajo					
Nombre de la empresa:	Puesto desempeñado:				
Fecha de inicio:	Fecha de finalización				
Último salario:	Motivo de retiro:				
Funciones principales:					
Trabajo anterior					
Nombre de la empresa:	Puesto desempeñado:				
Fecha de inicio:	Fecha de finalización				
Último salario:	Motivo de retiro:				
Funciones principales:					
¿Usted tiene algún inconveniente en trabajar en un grupo de personas mixto?					
¿Qué opinión le merece el trabajo por metas diarias en equipo?					
¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?					
¿Cuáles consideran que serían sus fortalezas?					
¿Indique qué aspectos considera que son necesarios mejor de su persona?					
Maque con una "X" la calificación que considera que mejor corresponde según cada criterio a evaluar:					
	E	B	R	M	
Experiencia con relación al puesto al que aplica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E= Excelente
Preparación académica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B= Bueno
Comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	R=Regular
Lenguaje corporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M=Malo
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observaciones:					

Fuente: elaboración propia. Año 2013.
Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.6.3.5 Confirmación de referencias laborales y personales

En este paso del proceso se contará con un número de candidatos, que se considera reúnen los requisitos necesarios que el perfil del puesto exige, por lo que se deberá de confirmar las referencias tanto laborales como personales, esto con el fin de tener la certeza de que los mismos sean confiables y cuentan con la experiencia requerida.

La confirmación de las referencias puede estar a cargo de la Asistente Administrativa y se pueden realizar a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos dirigidos al responsable de realizar esta actividad en las diferentes empresas donde laboró el candidato potencial, se sugiere que se confirmen las referencias de los últimos dos empleos de la persona que participa en el proceso selectivo.

Con respecto a la confirmación de referencias personales, es necesario confirmar con amigos y familiares el comportamiento del candidato potencial, esto con el objetivo de conocerlo más, y detectar posibles inconsistencias en la información suministrada por el mismo.

Lo anterior, permitirá eliminar a candidatos que se considere no tengan posibilidades de optar al puesto vacante, en una etapa temprana del proceso lo que se traducirá en ahorro de recursos.

A continuación se presentan los formatos propuestos a utilizar:

Formato 12
Guía de verificación de referencias laborales
Ciudad de Guatemala, año 2013

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES				
Nombre del candidato:		Fecha: / /		
Plaza a la que aplica:		Fecha de inicio del proceso: / /		
Nombre y puesto de la persona que da referencia:		Nombre de la empresa:		
Ubicación de la empresa:		Actividad principal:		
Tiempo de laborado en la empresa:	Fecha ingreso:	Fecha de egreso:	Teléfono:	
Motivo de retiro: Renuncia <input type="checkbox"/> Despido* <input type="checkbox"/>		¿Lo volvería a contratar? Si <input type="checkbox"/> No* <input type="checkbox"/>		
		Salario: Inicial <input type="text" value="Q"/> Final <input type="text" value="Q"/>		
*Explique:		*¿Por qué?		
Puesto desempeñado:				
Principales funciones:				
FACTORES DE DESEMPEÑO				
	E	B	R	M
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honradez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discreto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposición al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E= Excelente B= Bueno R=Regular M=Malo				
Aspectos a mejorar:				
Fortalezas:				
Observaciones:				
Verificador: _____ Nombre / Firma				

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Formato 13
Guía de verificación de referencias personales
Ciudad de Guatemala, año 2013

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES																																																
Nombre del candidato:	Fecha / /																																															
Plaza a la que aplica:	Fecha de inicio del proceso: / /																																															
Nombre de la persona que da referencia:	Teléfono de casa:																																															
Tiempo de conocerlo:	Teléfono celular:																																															
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Relación con el candidato:</td> <td style="width: 33%;">¿Conoce a su familia?</td> <td style="width: 33%;">Presentación personal</td> </tr> <tr> <td>Amigo <input type="checkbox"/></td> <td>Padre <input type="checkbox"/></td> <td>Excelente <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Familiar <input type="checkbox"/></td> <td>Madre <input type="checkbox"/></td> <td>Bueno <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Ex -compañero <input type="checkbox"/></td> <td>esposa <input type="checkbox"/></td> <td>Regular <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Otros <input type="checkbox"/></td> <td>hijos <input type="checkbox"/></td> <td>Malo <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cuál: <input style="width: 100%;" type="text"/></td> <td>Hermanos <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		Relación con el candidato:	¿Conoce a su familia?	Presentación personal	Amigo <input type="checkbox"/>	Padre <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/>	Madre <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Ex -compañero <input type="checkbox"/>	esposa <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	hijos <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Cuál: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Hermanos <input type="checkbox"/>																														
Relación con el candidato:	¿Conoce a su familia?	Presentación personal																																														
Amigo <input type="checkbox"/>	Padre <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>																																														
Familiar <input type="checkbox"/>	Madre <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>																																														
Ex -compañero <input type="checkbox"/>	esposa <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>																																														
Otros <input type="checkbox"/>	hijos <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>																																														
Cuál: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Hermanos <input type="checkbox"/>																																															
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">¿Tiene algún vicio?</td> <td colspan="4" style="text-align: center;">Frecuencia</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">No</td> <td style="text-align: center;">Sí</td> <td style="text-align: center;">Siempre</td> <td style="text-align: center;">Casi siempre</td> <td style="text-align: center;">Eventualmente</td> <td style="text-align: center;">Nunca</td> </tr> <tr> <td>Bebidas alcohólicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Fumar</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Drogas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>¿Es responsable?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td>¿Es recomendable?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td colspan="4"></td> </tr> </table>		¿Tiene algún vicio?	Frecuencia					No	Sí	Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Nunca	Bebidas alcohólicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fumar	<input type="checkbox"/>	Drogas	<input type="checkbox"/>	¿Es responsable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					¿Es recomendable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
¿Tiene algún vicio?	Frecuencia																																															
	No	Sí	Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Nunca																																										
Bebidas alcohólicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Fumar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Drogas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
¿Es responsable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														
¿Es recomendable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														
¿Cómo describiría su comportamiento?																																																
¿Qué aspectos cree usted que debería de mejorar?																																																
¿Tiene algún problema legal?																																																
Observaciones:																																																
Verificador:	_____																																															
	Nombre / Firma																																															

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.6.3.6 Pruebas de idoneidad

Con el objetivo de comprobar que el candidato cumpla con los requisitos que el perfil del puesto requiere, es necesaria la aplicación de pruebas de idoneidad, que apoyen en la elección de la persona idónea que ocupará la plaza vacante.

La aplicación de las pruebas de idoneidad permitirán evaluar de forma rápida y sencilla varios aspectos del candidato potencial: coeficiente intelectual, conocimientos de las tareas inherentes al puesto de trabajo, habilidades y destrezas, así como el comportamiento en diferentes situaciones que se puedan presentar.

La importancia de este paso dentro del proceso de selección, radica en que de los resultados de éstas pruebas dependerá en gran medida la contratación de un candidato en particular, por lo que se deberá de elegir a las personas que mejores resultados presenten.

En el caso de plazas administrativas, se sugiere la aplicación de pruebas psicométricas, en las plazas de campo esto no sería posible debido a que incrementan el costo del proceso de selección y el tiempo de contratación no es mayor de ocho meses.

A continuación se definen el tipo de pruebas a aplicar en el proceso de selección de personal:

a) Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento deberán ser aplicadas a todos los candidatos potenciales que aplican a una plaza vacante, debido a que de esta forma se pueden comprobar los conocimientos que el mismo tiene y compararlos con lo que exige el perfil del puesto.

El diseño de cada prueba estará a cargo de la persona que solicita, se ocupe el puesto vacante, debido a que es la persona que mejor conoce las funciones principales de cada cargo.

Cada candidato deberá de obtener como nota mínima en la resolución de la prueba 80 puntos, esto garantizará que maneje en gran parte los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades, lo que se busca es encontrar a personas que reúnan los requerimientos que el puesto exige lo más aproximadamente posible, para reducir la deserción o el despido en una etapa temprana de la relación laboral.

b) Pruebas psicométricas

Como siguiente paso en el proceso de selección se encuentra la aplicación de pruebas psicométricas lo que le permitirán a la persona encargada de realizar el proceso, conocer qué habilidades existen en cada candidato, así como las aptitudes latentes que se puedan desarrollar, esto será útil al momento de tomar la decisión de contratación.

Al mismo tiempo, es necesario conocer los rasgos de personalidad de cada candidato y evaluar si son compatibles con lo que se busca en la persona que ocupará el puesto vacante.

Se sugiere la contratación de los servicios de Armstrong Guatemala, el cual ofrece varios paquetes de pruebas psicométricas, según las necesidades específicas de cada organización, son los que más se acoplan a los recursos y necesidades actuales de la unidad objeto de estudio, las cuales se mencionan a continuación:

La primera opción tiene un costo de Q.112.00 incluye la evaluación psicométrica, únicamente se proporciona el reporte sin un informe profesional.

La segunda opción tiene un costo de Q. 560.00, incluye hasta 5 pruebas, entrevista y reporte profesional.

Debido a que el costo de realizar este tipo de pruebas es relativamente alto, se sugiere que sean aplicadas sólo aquellos candidatos que ocuparán una plaza vacante fija dentro de la organización, las pruebas a aplicar son las siguientes:

Cleaver, trata de determinar qué tan compatible es el candidato con el perfil del puesto vacante, cómo será su comportamiento al momento de presentarse diferentes situaciones en el trabajo, así como su forma de reaccionar ante ellas.

Moos, trata de evaluar el medio ambiente donde se desarrollará la persona con relación a su grado de adaptabilidad social, así como la forma en que el mismo interactúa con los demás y saca provecho de esta relación para el logro de sus objetivos, a través de la supervisión, toma de decisiones y evaluación asertiva de sus relaciones interpersonales y el grado de tacto que demuestra en las mismas.

Terman, da a conocer la capacidad intelectual de cada candidato, a través de la medición del coeficiente intelectual de la persona.

16PF, permite conocer las tendencias de personalidad del candidato y el impacto que tendrá en el desarrollo de las actividades inherentes al puesto de trabajo.

A continuación se muestra el cuadro de clasificación de las pruebas propuestas a realizar:

Cuadro 3
Clasificación de Pruebas de idoneidad
Ciudad de Guatemala, año 2013

PUESTO	TIPO DE PRUEBA		RESPONSABLE DISEÑO PRUEBA	CONOCIMIENTO	COSTO POR PRUEBA
	Pruebas psicométricas: Clever/Moos/Terman/16PF	Pruebas de conocimiento			
Diseñador gráfico	Pruebas psicométricas: Clever/Moos/Terman/16PF	Pruebas de conocimiento	Administrador General		Costo unitario prueba psicométrica Q 112.00 Costo unitario reproducción por prueba conocimientos Q 1.00
Asistente financiero					
Asistente administrativo	Pruebas psicométricas: Clever/Moos/Terman/16PF				
Piloto mensajero					
Director de campo		Pruebas de conocimiento	Director de Campo		Costo unitario prueba psicométrica Q 112.00 Costo unitario reproducción por prueba conocimientos Q 1.00
Supervisor general					
Supervisor de grupo					
Editor de campo					
Antropometrista					
Encuestador					
Desarrollador de software		Pruebas de conocimiento	Administrador de Datos y Redes		Costo unitario prueba psicométrica Q 112.00 Costo unitario reproducción por prueba conocimientos Q 1.00
Coordinador de edición central					
Editor Central	Pruebas psicométricas: Clever/Moos/Terman/16PF				
Digitador					
Administrador general	Pruebas psicométricas: Clever/Moos/Terman/16PF	Pruebas de conocimiento	Director Técnico		Costo unitario prueba psicométrica Q 112.00 Costo unitario reproducción por prueba conocimientos Q 1.00
Director de campo					
Administrador de datos y redes	Pruebas psicométricas: Clever/Moos/Terman/16PF				

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.6.3.7 Entrevista de selección final

Para la realización de la entrevista de selección final, la cual será practicada por la persona que estará a cargo del nuevo colaborador a partir de su contratación, es necesario facilitarle la información que le servirá de base para la realización de esta actividad, la cual deberá de estar compuesta por los siguientes documentos: curriculum vitae, entrevista de selección inicial practicada, confirmación de referencias tanto personales como laborales y pruebas de idoneidad con sus respectivos punteos.

La presentación de cada uno de los expedientes, deberá ser en un folder por cada candidato y el orden de la documentación será el establecido en el párrafo anterior, es necesario que en este paso del proceso, se seleccionen como máximo a 3 personas que obtuvieron los mejores resultados a las cuales se les practicará la entrevista final.

La entrevista deberá de realizarse de una forma objetiva, basada en las necesidades del puesto vacante, para garantizar la contratación del candidato idóneo, se debe cuidar de no hacer énfasis en aspectos superficiales que no deberían de tener importancia en el proceso selectivo.

Debido a la importancia que tiene la entrevista de selección final a continuación se presentan los pasos previos, durante y al finalizar esta actividad:

Esquema 1
Pasos para el desarrollo de la entrevista de selección final
Ciudad de Guatemala, año 2013

Paso 1 - Preparación del entrevistador

En este paso es necesario que el entrevistador analice toda la información disponible del candidato, haciendo énfasis en los aspectos positivos y negativos del mismo, y como estos serán útiles o perjudiciales si en dado caso fuera elegido, también deberá de contar con el formato de entrevista que le servirá de apoyo en la realización de esta actividad.

Paso 2 - Creación del ambiente adecuado

La entrevista deberá ser realizada en un lugar confortable y libre de interrupciones que le permita al entrevistado sentirse en confianza y pueda relajarse, facilitando la interacción de ambas partes, con el objetivo de recabar toda la información posible tanto del comportamiento físico como la información suministrada, para su posterior análisis.

Paso 3 - Intercambio de información

La buena comunicación que exista entre ambas partes dependerá en gran medida de la preparación del entrevistador, el intercambio de información deberá de realizarse en dos vías, tanto del candidato que manifestará sus inquietudes sobre la naturaleza de la plaza vacante, como la del entrevistador quien tendrá que reunir la información suficiente para determinar si el candidato es idóneo para optar a un puesto.

Paso 4 - Finalización

En este paso, se le deberá de preguntar al candidato si tiene alguna duda sobre la empresa o la plaza vacante a la que esta aplicando, de existir, el entrevistador la resolverá e indicará que la entrevista ha terminado, haciendo la salvedad que dependiendo de los resultados del proceso se estará comunicando con su persona.

Paso 5 - Evaluación del candidato

Inmediatamente después de concluir la entrevista, el entrevistador deberá de analizar los resultados de la misma y determinar si el candidato puede ser elegible para ocupar el puesto vacante o no.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Como apoyo a la realización de la entrevista final de selección y con el objetivo de reunir datos considerados clave en el proceso de selección se ha diseñado el formato a utilizar, el cual es presentado a continuación:

Formato 14
Guía entrevista de selección final
Ciudad de Guatemala, año 2013

GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN FINAL					
Nombre del candidato:				Fecha: / /	
Plaza a la que aplica:				Fecha de inicio del proceso: / /	
Ultimo puesto en trabajo anterior:			Años de experiencia:		Edad:
Nombre de la empresa:		Tiempo de laborado en la empresa:			Actividad principal:
Fecha ingreso:	Fecha de egreso:	Teléfonos:	Casa	Celular	Otro:
¿Cuáles eran los principales desafíos en su trabajo anterior?					
¿Cuáles eran sus principales atribuciones en la organización?					
¿A quiénes reportaba directamente?					
Motivo de retiro / observaciones					
Mecione las razones por las cuáles usted cree que la empresa lo debería de contratar					
¿De ser elegido para ocupar la plaza vacante cuáles son sus expectativas?					
¿Con quién vive actualmente?					

Continuación formato 14

CONDUCTA OBSERVADA DURANTE LA ENTREVISTA				
	E	B	R	M
Comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lenguaje corporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expresión verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E= Excelente
B= Bueno
R=Regular
M=Malo

Observaciones generales:

¿Candidato continua en el proceso? **No** **Si**

Entrevistador: _____
Nombre / Firma

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.6.3.8 Selección final nuevo colaborador

Después de finalizar la entrevista final de selección, se deberá de elegir al candidato que ocupará la plaza vacante, para lo cual es necesario la comparación de los resultados obtenidos en cada etapa del proceso, de las tres personas finalistas.

Es necesario seleccionar al candidato que reúne los requisitos lo más cercano al perfil del puesto, el responsable de esta actividad será el futuro jefe del nuevo colaborador.

Con el objetivo de facilitar, la realización de esta actividad, la Administradora General deberá de entregar a la persona encargada de tomar esta decisión, un informe individual por cada candidato idóneo, donde haga énfasis en los aspectos críticos a tomar en cuenta, por lo que a continuación se presenta el formato de informe a utilizar.

Formato 15
Reporte individual candidato idóneo
Ciudad de Guatemala, año 2013

REPORTE INDIVIDUAL CANDIDATO IDÓNEO			
Fecha:		/ /	Fecha de inicio del proceso:
		/ /	Fecha finalización del proceso:
		/ /	
Nombre del candidato:		Plaza a la que aplica:	
Dirección:		Edad:	Teléfonos: Casa Celular Otro
Último puesto en trabajo anterior:		Años de experiencia:	Nombre de la empresa:
Último grado cursado:		Estudios actuales:	Idiomas que maneja:
Preferencia laboral:	Disponibilidad de horario:	Carreo electrónico:	
Escala de calificación			
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			
Factores a calificar	Calificación obtenida	% asignado	% obtenido
Entrevista de selección inicial:	0	10	0
Comentario:			
Confirmación de referencias laborales y personales:	0	15	0
Comentario:			
Pruebas de conocimiento:	0	30	0
Comentario:			
Pruebas psicométricas:	0	25	0
Perfil:			
Entrevista de selección final:	0	20	0
Comentario:			
TOTALES	0	100	0
Observaciones:			
Acciones a tomar:			
Entrevistar nuevamente: <input type="checkbox"/>	Retener: <input type="checkbox"/>	Contratar: <input type="checkbox"/>	No contratar: <input type="checkbox"/>
Considerarlo para otra plaza: <input type="checkbox"/>			
autorizado por: _____			
Nombre / Firma			

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

El informe estará compuesto por información que se considera es esencial en la toma de decisiones, se asigna una calificación a cada actividad realizada durante el proceso, con el fin de contar con un total de puntos que facilite la elección del candidato idóneo que ocupará la plaza vacante.

Con respecto a las entrevistas de selección inicial, se deberá tomar como referencia que tanto se aproxima lo que ofrece el candidato, a lo que se necesita que tenga la persona que ocupará el puesto vacante.

La confirmación de las referencias tanto laborales como personales, son fundamentales en el proceso, debido a que dan la certeza de la experiencia que tiene el candidato y la confiabilidad del mismo, por lo que el punteo deberá estar basado en que se hayan logrado confirmar con resultados satisfactorias, y que no existan ambigüedades significativas.

En el caso de las pruebas de conocimientos como se dijo anteriormente deberá de tomarse en cuenta a los candidatos que obtengan una nota a partir de los 80 puntos, en las pruebas psicométricas la puntuación deberá estar basada en que tanto se aproxima el perfil psicológico de la persona a lo que se considera debería de tener el nuevo colaborador.

En relación a la entrevista final de selección, lo que se busca es conocer los aspectos positivos y negativos de la persona, como estos interactúan y pueden ser de provecho, para la organización el entrevistador deberá de asignar un punteo según su criterio de las posibilidades que tiene el candidato de ser elegido.

3.6.3.9 Examen médico

El examen médico será útil para determinar si el candidato se encuentra físicamente preparado para realizar las actividades asignadas inherentes al puesto de trabajo, en especial al personal que desarrolla sus actividades fuera de la oficina.

Formato 16 Examen médico Ciudad de Guatemala, año 2013

EXAMEN MÉDICO			
Nombre del candidato:		Fecha: / /	
Plaza a la que aplica:		Edad: / /	
Talla:	Peso:	Estatura:	Género:
Estado civil:	Grupo sanguíneo:	Religión:	Teléfono:
Antecedentes personales:			
Médicos: _____			
Quirúrgicos: _____			
Traumáticos: _____			
Alérgicos: _____			
Fuma: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO ¿Cuántos cigarrillos? Diarios <input type="text"/> Semanales <input type="text"/> Mensuales <input type="text"/>			
¿Consume bebidas alcohólicas? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Con que frecuencia: _____			
¿Ha usado o usa drogas? _____ ¿Cuáles? _____			
Posee tatuajes <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
¿Qué tipo? _____			

Continuación formato 16

Antecedentes familiares abuelos padres y hermanos			
Diabetes			
Hipertensión arterial:			
Asma bronquial:			
Cáncer:			
Otras enfermedades:			
Ha estado expuesto a:			
Ruido:	Químicos:	Polvo:	
Tiene actualmente alguna molestia y/o enfermedad por la que reciba tratamiento o tome algún medicamento constante			
Vida sexual activa:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
Usa anticonceptivos:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	De qué tipo: _____
Exclusivo personal femenino			
Antecedentes gineco-obstetricos:			
Edad primera menstruación:		Fecha última menstruación:	
Embarazos:	Partos:	Cesáreas:	Abortos:
Información adicional que considera importante mencionar:			

transferencia o una combinación de ambas o si, simplemente se requiere de la verificación de algún documento.

Los documentos complementarios a solicitar son: carné de IGSS, IRTRA, NIT, boleto de ornato del año en curso, constancia de retención de ISR (de existir); todos lo anterior en fotocopias y 2 fotografías, las cuales serán entregados a la Administradora General el primer día de labores.

Para este proceso será útil el apoyo de una lista de verificación de documentos, el formato a utilizar es presentado a continuación:

Formato 17
Lista de verificación de expediente
Ciudad de Guatemala, año 2013

LISTA DE VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTE	
Fecha:	
Nombre:	
Puesto:	
<input type="checkbox"/>	Solicitud de empleo
<input type="checkbox"/>	Entrevista de selección inicial
<input type="checkbox"/>	2 Fotografías
<input type="checkbox"/>	Fotocopia de DPI
<input type="checkbox"/>	Curriculum Vitae
<input type="checkbox"/>	Constancias laborales
<input type="checkbox"/>	Constancias de estudios
<input type="checkbox"/>	Original de antecedentes penales
<input type="checkbox"/>	Original de antecedentes policiacos
<input type="checkbox"/>	Verificación de experiencia laboral
<input type="checkbox"/>	Verificación de referencias personales
<input type="checkbox"/>	Pruebas de conocimiento
<input type="checkbox"/>	Pruebas psicométricas
<input type="checkbox"/>	Entrevista de selección final
<input type="checkbox"/>	Reporte individual candidato idóneo
<input type="checkbox"/>	Fotocopia de carné de IGSS
<input type="checkbox"/>	Fotocopia de carné de IRTRA
<input type="checkbox"/>	Fotocopia de carné de NIT
<input type="checkbox"/>	Fotocopia de boleto de ornato del año actual
<input type="checkbox"/>	Constancia de ISR empleados cuando corresponda
<input type="checkbox"/>	RTU
<div style="border: 1px solid black; height: 50px; margin-top: 5px;"></div>	
Verificador:	<div style="border-top: 1px solid black; width: 100%;"></div>
	Firma y nombre

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

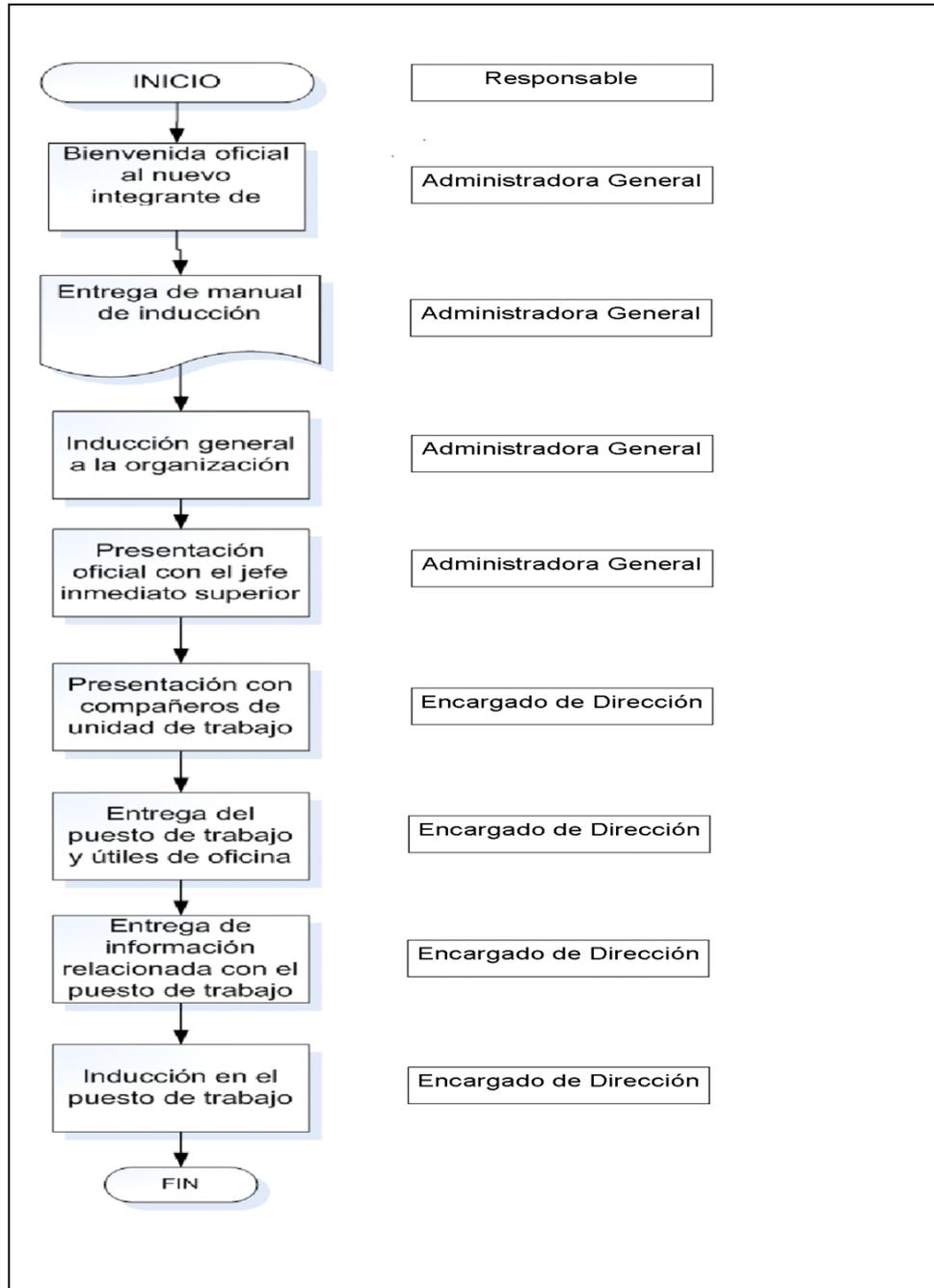
3.6.4 Proceso de inducción

A través del proceso de inducción se deberá de proporcionar al nuevo colaborador información general sobre la empresa, así como de las principales atribuciones en el puesto que ocupará, el objetivo de realizar esta actividad es que las personas puedan adaptarse rápidamente con el mínimo de obstáculos posibles, que les impidan incorporarse a su equipo de trabajo, lo que reduce de esta forma la deserción en el período de prueba.

Por lo anterior se hace necesario contar con un manual, estructurado de tal forma que se adapte a las necesidades de la organización y que le brinde al nuevo colaborador la información necesaria que lo guie en el proceso de incorporación, la responsable de coordinar las actividades involucradas en el proceso será la Administradora General.

A continuación se presenta el diagrama del proceso de inducción:

Gráfica 17
Flujograma del proceso de inducción
Ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.6.4.1 Inducción general

Se propone la utilización del manual de inducción presentado a continuación, el cual facilitará al nuevo colaborador la correcta incorporación a la organización en el menor tiempo posible.

MANUAL DE INDUCCIÓN AÑO 2013

Importancia

Debido a la importancia que tiene el recurso humano en la organización y lo difícil de encontrarlo, se hace necesario seguir una serie de pasos que garanticen la correcta incorporación del nuevo colaborador a la empresa, esto es el punto de partida para la creación de una relación laboral duradera.

Los primeros días son decisivos ya que le permiten conocer a la persona, su nuevo ambiente y equipo de trabajo, por tal razón es responsabilidad de la organización crear una atmosfera de confianza, donde el nuevo colaborador pueda manifestar sus inquietudes sobre la organización y su razón de pertenecer a la misma, se le deberá de facilitar toda la información que se considere necesaria con el fin de reducir el tiempo en el proceso de adaptación.

De lo anterior radica la importancia del presente manual de inducción, es una herramienta que permite al nuevo colaborador conocer más a profundidad a la organización a la cual pertenece y a la entidad le garantiza que el recurso humano que recién se incorpora no deserte en una etapa temprana de la relación laboral debido a las dificultades encontradas en la etapa de adaptación.

Objetivos del manual

Objetivo general:

Facilitar la incorporación del nuevo personal en un 100%, al proporcionar una guía que lo oriente en la etapa de adaptación, a través de la trasmisión de los elementos de la filosofía organizacional e información adicional necesaria, que le permita integrarse a su equipo y puesto de trabajo, en un lapso de una semana.

Metas específicas:

- Proporcionar una herramienta efectiva que agilice en un 100% el proceso de adaptación hacia la empresa, de las personas de reciente ingreso, en un lapso máximo de 2 meses.
- Dar a conocer al nuevo colaborador información sobre la organización en un 100%, historia y giro del negocio; así como también: la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, en un lapso no mayor a una semana.
- Reducir el nivel de ansiedad e incertidumbre en el nuevo colaborador en un 70%, a través de la creación de un ambiente de confianza, en un lapso no mayor de una semana.
- Indicar los beneficios otorgados y las obligaciones adquiridas del nuevo colaborador al formar parte de la empresa, en un 100% en un plazo máximo de una semana.

Presentación y bienvenida

Estimado (a) compañero (a):

Somos una organización comprometida con el desarrollo de Guatemala, ofreciendo a entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, datos estadísticos sobre la salud materno infantil de las madres guatemaltecas.

Conscientes de lo vital de esta información, siempre estamos en la búsqueda de profesionales con un alto grado de responsabilidad, honradez, lealtad y preparación académica, que nos permita proporcionar información fidedigna, base de la cual se tomen decisiones fundamentales en el desarrollo del país.

Como resultado de esa búsqueda incansable el día de hoy, usted ha pasado a formar parte de esta prestigiosa organización, por lo que, en nombre de las autoridades y personal de la entidad, le damos la bienvenida esperando que sea el principio de una relación de beneficio tanto para su persona como para esta entidad.

Esperamos que encuentre en este manual de inducción la información necesaria que le facilite su rápida adaptación a la organización de tener alguna duda adicional se puede comunicar con mi persona en cualquier momento.

Nuevamente bienvenido, disfrute su estadía laboral con nosotros.

Director Técnico

Reseña histórica

La organización, se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala, inició sus actividades en el año de 1987. Realiza actividades de recolección de datos sobre las condiciones de salud sexual y reproductiva de la población guatemalteca y otros temas de interés en salud, se obtienen resultados que son útiles en la toma de decisiones para el gobierno.

En la actualidad la organización, se centra en los departamentos que muestran los más altos índices de pobreza y por consiguiente de desnutrición materna infantil, en estas regiones, organismos nacionales e internacionales han desarrollado programas para contrarrestar este problema social, por lo que se hace necesario monitorear los resultados obtenidos y ver si los mismos son satisfactorios, en caso contrario, tomar acciones para lograr los objetivos establecidos por cada entidad, de aquí radica la importancia de la entidad, quien es la encargada de proporcionar informes basados en los resultados de las encuestas realizadas, desde la recolección de la información a través de la realización de la encuesta hasta el procesamiento de los datos y su presentación final, todo el proceso deberá de manejar los más altos estándares de calidad basados en la veracidad de los datos obtenidos.

Los fondos con los que opera la organización en su mayoría vienen de entidades y organismos internacionales comprometidos con el desarrollo de países emergentes, como es el caso de Guatemala.

Misión:

Recolectar información fidedigna en cada uno de los hogares guatemaltecos seleccionados en la muestra. Utilizando los más altos estándares de calidad en todos sus procesos desde la recolección de los datos hasta el procesamiento de la información.

Visión:

Construir un equipo de trabajo dotado de talento humano y recursos tecnológicos, reconocido por la calidad, pertinencia y oportunidad de sus resultados. Contribuyendo al desarrollo de la sociedad y conocimiento de Guatemala.

Valores:

- **Confianza:** en nosotros mismos, con nuestros superiores y compañeros de trabajo, lo que constituye la base para alcanzar nuestras metas, y cumplir con nuestras obligaciones cada día, siempre con un alto grado de confidencialidad.
- **Respeto:** hacia nuestros superiores, compañeros de trabajo y por las personas que amablemente nos proporcionan la información sobre la cual se preparan los informes que presentamos.
- **Responsabilidad:** de proporcionar información fidedigna a cada organismo y entidad, ya sea nacional o internacional, la cuales apoyan a esta organización a realizar cada actividad asignada con esmero y dedicación.
- **Lealtad:** hacia el pueblo de Guatemala principalmente, a nuestros compañeros de trabajo y a la organización. Dando lo mejor de nosotros mismos cada día.

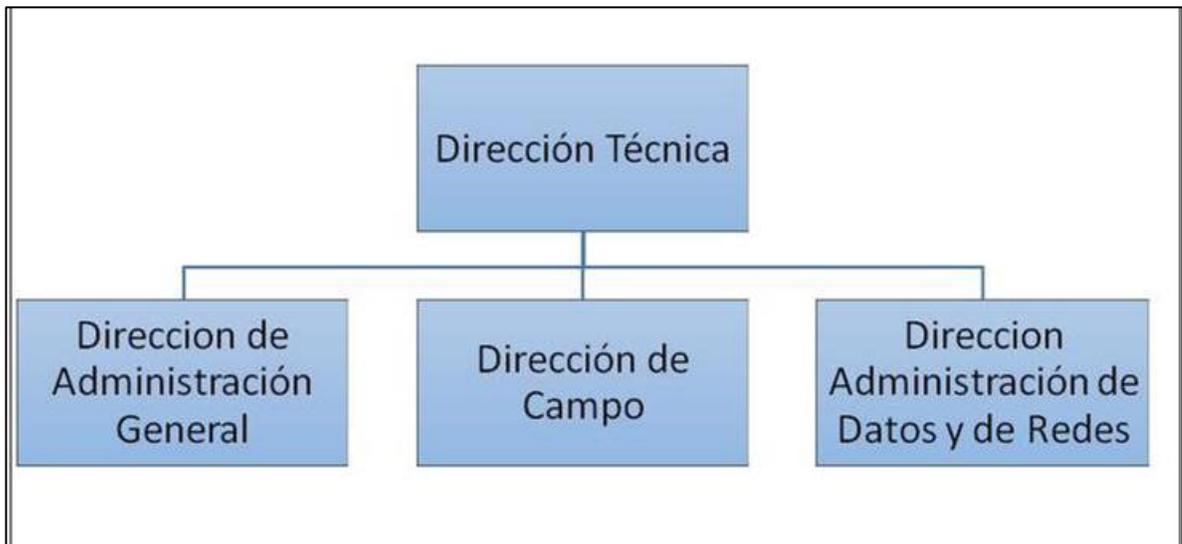
- **Honradez:** proceder con rectitud e integridad en todas las actividades que se realizan, respetar las normas internas de la organización.

Nuestros objetivos:

- Proporcionar bases de datos y análisis a los organismos ejecutivos en el campo de la población, salud sexual y reproductiva, para facilitar la consideración de alternativas y la toma de decisiones informadas con un porcentaje de exactitud del 95%, durante el tiempo de ejecución establecido.
- Aumentar la base internacional de datos en los campos de población, salud sexual y reproductiva en 90% en cada informe anual presentado.
- Aportar avances en la metodología de encuestas por muestreo, en un 100% durante el proceso de formulación del proyecto.
- Consolidar la capacidad técnica y los recursos para la realización y análisis de encuestas demográficas complejas en los países participantes, con una eficiencia del 95% medible anualmente con la entrega del informe.

Estructura organizacional

Organigrama general



Fuente: Unidad objeto de estudio. Año 2013.

Jornada de trabajo:

La jornada de trabajo para los colaboradores es de:

8:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes con una hora de almuerzo la cual está comprendida de las 13:00 p.m. a 14:00 pm.

Prestaciones y beneficios ofrecidos por la organización

Sueldo: por conceptos de sueldos a los colaboradores, se les hace un pago mensual el último día hábil de cada mes, a través de un depósito monetario.

Vacaciones: según lo estipulado por el código de trabajo cada persona, tiene derecho a gozar de 15 días hábiles de vacaciones después de haber laborado un año.

Para lo cual la organización necesita que cada colaborador solicite con un mes de anticipación el goce de su período de vacaciones, esto con el objetivo de planificar quién realizará las actividades que la persona que estará ausente deje de hacer, reduciendo al mínimo los contratiempos surgidos.

Aguinaldo: para el cálculo de esta prestación laboral, la ley indica que se deberá tomar como base los sueldos ordinarios devengados por cada colaborador en el último año de servicios continuos, las fechas para el cómputo son del 1 diciembre del año anterior al 30 de noviembre del presente año.

El monto total del aguinaldo será pagado en la primera quincena del mes de diciembre de cada año.

Bono 14: para el cálculo de esta prestación laboral, la ley indica que se deberá tomar como base los sueldos ordinarios devengados por cada colaborador en el último año de servicios continuos, las fechas para el cómputo son del 1 julio del año anterior al 30 de junio del presente año.

El monto total del bono 14 será pagado en la primera quincena del mes de julio de cada año.

IGSS: desde el momento que ingresa a laborar a la organización se verificará el estado de su carné de IGSS, para que pueda seguir gozando de los servicios prestados por esa institución, si su contratación es en relación de dependencia, en caso de no contar con el mismo, se procederá a tramitarlo.

La prestación de los servicios médicos del IGSS, serán de acuerdo con los reglamentos internos de esa institución.

IRTRA: para que pueda gozar de este beneficio, será necesario que cuente con tres meses de estar laborando en la organización, y al cuarto mes se procederá a realizar la renovación, cambio o tramitar carné nuevo, cualquiera que fuere el caso.

Licencias: en el caso las licencias sin goce o con goce de sueldo estas serán otorgadas después de haber realizado un análisis de la situación quedando a discreción del Director Técnico y del encargado directo del colaborador.

NOTA: la organización por decisión de gerencia no ofrece, préstamos a colaboradores, ni adelantos de sueldo.

Lo que esperamos de usted:

- Cumplir con el horario de entrada, salida y de almuerzo establecido por la organización, se debe solicitar con suficiente tiempo algún permiso de llegada tarde o ausencia.
- Seguir a cabalidad las instrucciones dadas por su inmediato superior, es decir, entregar las actividades asignadas en el tiempo establecido.
- Sugerir nuevas ideas que permitan mejorar el rendimiento de las actividades realizadas en nuestra área y puesto de trabajo.
- Guardar completa discreción con la información manejada inherente a nuestro puesto de trabajo, comentado la misma sólo con el inmediato superior o compañeros de trabajo que tiene relación con las actividades que desarrollan.
- Resolver cada conflicto que se presente de una manera profesional, anteponiendo el bien común al propio.

- Dar una buena imagen de nosotros mismos tanto dentro de la organización como fuera de ella.
- Acatar las normas establecidas por la organización, las cuales tienen como objetivo que siempre prevalezcan las buenas relaciones interpersonales con nuestros superiores y compañeros de trabajo.

¡Bienvenido!

3.6.4.2 Inducción específica en el puesto de trabajo

Como segunda fase y parte final del proceso de inducción de personal, es la incorporación del nuevo colaborador en su área de trabajo, la cual conlleva una serie de actividades que le facilitaran el inicio de sus labores como parte integral de la organización.

Esta etapa dará inicio al momento de ser presentado oficialmente el nuevo colaborador con la persona que será su jefe inmediato superior, es necesario crear un ambiente de confianza donde se encuentre libre de manifestar sus inquietudes ya que esto permitirá el rápido aprendizaje de las tareas asignadas. En este punto será necesario trasladarle al nuevo colaborador toda aquella información que se considera le será útil en la realización de sus labores diarias, como lo pueden ser: descripción del puesto, manuales de normas y procedimientos, políticas y lineamientos generales establecidos para el área de trabajo.

Los pasos a seguir son presentados a continuación:

- **Presentación oficial con el jefe inmediato superior**

La Administradora General deberá de presentar de manera oficial al nuevo colaborador con su jefe inmediato superior.

El jefe inmediato superior deberá de indicarle al nuevo colaborador que él será la persona con la que tiene que abocarse si en dado caso existe alguna duda.

- **Presentación del nuevo integrante con compañeros de área**

El jefe inmediato superior deberá de presentar de manera oficial al nuevo colaborador al resto del equipo de trabajo, es necesario que cada persona se presente e indique cuál es su función dentro de la unidad y qué relación tendrán.

Este paso es esencial ya que le permite al nuevo colaborador empezar a familiarizarse con sus nuevos compañeros de trabajo, los cuales apoyarán en su proceso de adaptación, es necesario que las personas estén en disposición de ayudar al nuevo integrante del equipo, para que este no deserte en los primeros días de relación laboral.

- **Entrega del puesto de trabajo y útiles de oficina**

Se le deberá de entregar al nuevo integrante del equipo su puesto de trabajo (computadora, escritorio, silla, bote de basura, entre otros) y de los útiles de oficina que le permitirán realizar sus actividades (lapiceros, engrapadora, calculadoras, entre otros).

- **Entrega de información relacionada con el puesto de trabajo**

Se deberá de entregar a la persona la descripción de puesto el cual le indicará cuáles son sus principales atribuciones, así como las relaciones de trabajo, entre otras, de igual forma es necesario proporcionar el manual de normas y procedimientos y las políticas relacionadas con su puesto de trabajo.

- **Inducción en el puesto de trabajo**

Para que el personal de reciente ingreso pueda empezar a familiarizarse con las actividades asignadas a su puesto de trabajo, es necesario llevar a cabo un programa de inducción que les permita conocer de mejor manera cada paso que deberán seguir en la realización de sus atribuciones principales.

La inducción en el puesto de trabajo deberá de estar diseñada según las necesidades individuales de cada plaza con el fin de agilizar la adaptación del personal de reciente ingreso, y será responsabilidad del jefe inmediato superior indicar quien es la persona indicada dentro de la unidad de trabajo para realizar dicha actividad.

3.6.5 Presupuesto para la implementación de la propuesta

A continuación se presentan los costos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal propuestos, tomando como base, el valor que se incurre por la contratación de una plaza administrativa permanente, es de vital importancia tener en cuenta que dependiendo del tipo de puesto vacante a ocupar, los pasos que intervienen cambiarán.

En el caso de puestos de campo, como lo son los digitadores y encuestadores será necesario utilizar también volantes para convocar a los candidatos potenciales, debido a que se necesitará cubrir un gran número de plazas vacantes en un corto tiempo, lo que reducirá significativamente los costos derivado del volumen de contrataciones.

En el caso de plazas permanentes, debido a que los puestos son únicos, al momento de existir una vacante, el costo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción serán mayores, y no será necesaria la utilización de volantes de empleo, pero si la aplicación de pruebas psicométricas.

Cuadro 4
Presupuesto implementación de la propuesta
por una plaza cubierta
Ciudad de Guatemala, año 2013

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Proceso: reclutamiento			
Tiempo invertido por la administradora general (días)	1	Q 333.00	Q 333.00
Elaboración de anuncio interno (unidades)	1	Q 10.00	Q 10.00
Publicar ofertas de trabajo en página de la institución	1	-	-
Volantes de empleo	200	Q 0.25	Q 50.00
Afiches externos	1	Q 25.00	Q 25.00
Anuncio en periódicos	1	Q 2,123.00	Q 2,123.00
Costo del proceso de reclutamiento			Q 2,541.00
Proceso: selección			
Tiempo invertido por la administradora general (días)	1	Q 333.33	Q 333.33
Tiempo invertido por la asistente administrativa (días)	1	Q 166.67	Q 166.67
Reproducción de solicitudes de empleo	1	Q 0.80	Q 0.80
Formatos de entrevistas de selección inicial	1	Q 0.40	Q 0.40
Reproducción de formatos para confirmación de referencias	1	Q 0.40	Q 0.40
Pruebas de conocimiento	1	Q 0.40	Q 0.40
Pruebas psicométricas (paquete de 5 pruebas) Q560.00 c/p	1	Q 560.00	Q 560.00
Reproducción de formatos de entrevista de selección final	1	Q 0.40	Q 0.40
Reproducción de lista de verificación de expediente	1	Q 0.20	Q 0.20
Costo del proceso de selección			Q 1,062.60
Proceso: inducción			
Tiempo invertido por la administradora general	1	Q 333.33	Q 333.33
Reproducción de manual de inducción	1	Q 10.00	Q 10.00
Costo del proceso de inducción			Q 343.33
Total:			Q 3,946.93

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

El presupuesto de implementación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal es una parte esencial debido que detalla los costos que se incurrirán con la implementación y ejecución de cada una de las tareas involucradas en los procesos.

En el cuadro número 4 se muestran el detalle de los costos de los procesos de admisión de personas por una plaza contratada, el cual asciende a un monto de Q 3,946.93.

3.6.6 Plan de acción

Para facilitar la implementación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, se ha elaborado el plan de acción el cual es presentado a continuación y pretende ser una guía que permita la dotación de personal idóneo, cuando sea requerido y en el tiempo estipulado con los encargados de la unidad administrativa solicitante.

Cuadro 5
Plan de acción
Ciudad de Guatemala, año 2013

Objetivo: Implementar los procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos en un 100%, para garantizar la dotación de personal idóneo que pueda ocupar puestos vacantes en la organización, en un plazo de seis meses.					
No.	Actividad	Meta	Tiempo	Responsable	Costo
1	Exponer y explicar, los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal propuestos, así como los formatos y lineamientos generales que se utilizarán en la realización de cada actividad involucrada.	Que la persona responsable de la dotación de personal, maneje en un 100% los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.	03/08/2017 al 08/08/2017	Asesor externo	Q 270.00
2	Realizar las modificaciones propuestas en la base de datos que actualmente se está implementando.	Facilitar y agilizar el proceso de reclutamiento utilizando recursos ya existentes en la organización, en un 95%.	09/08/2017 al 22/08/2017	Administradora General	Q 2,500.00
3	Aplicar las técnicas de reclutamiento interno y externo autorizadas para utilizar.	Convocar a candidatos potenciales, con una efectividad mínima del 85%.	23/08/2017 al 28/08/2017	Administradora General	Q 2,491.00
4	Elegir a las personas que participarán en el proceso de selección.	Contar con candidatos potenciales que sean aptos para ser seleccionados para ocupar una plaza vacante, como mínimo 3 candidatos por cada plaza vacante.	29/08/2017 al 31/08/2017	Administradora General	Q -
5	Envío de solicitudes de empleo a los correos de los candidatos potenciales.	Contar con información inicial sobre el candidato, como mínimo un 85% de la información requerida.	04/09/2017	Asistente Administrativa	Q -
6	Entrevista de selección inicial.	Eliminar en una etapa temprana del proceso a los candidatos que se considera no reúnen los requisitos mínimos exigidos por el puesto vacante, con el 100% de efectividad.	05/09/2017 al 06/09/2017	Administradora General	Q 4.00
7	Confirmar referencias personales y laborales de los candidatos potenciales.	Confirmar la confiabilidad de cada persona que participa en el proceso de selección, con un 95% al como mínimo de confiabilidad.	07/09/2017 al 08/09/2017	Asistente Administrativa	Q 100.00
8	Aplicar pruebas de idoneidad a cada candidato potencial.	Comprobar que cada candidato cumpla con lo que el puesto exige a través de la aplicación de pruebas diseñadas de acuerdo con las necesidades actuales del puesto de trabajo, como mínimo el 95% de Selección a los candidatos idóneos de los cuales se seleccionará a la persona que ocupará el puesto vacante, 95% de confiabilidad.	11/09/2017 al 13/09/2017	Asistente Administrativa	Q 700.00
9	Entrevista de selección final.		14/09/2017 al 18/09/2017	Jefe inmediato superior de la unidad administrativa solicitante	Q 4.00

Continuación cuadro 5

No.	Actividad	Meta	Tiempo	Responsable	Costo
10	Elección final del candidato que ocupará la plaza vacante.	Elegir a la persona que se considera que mejor reúne los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante, de entre las personas a las que se le fue practicada la entrevista final de selección, con un 90% mínimo de efectividad.	19/09/2017	Jefe inmediato superior de la unidad administrativa solicitante	Q -
11	Contratar a la persona seleccionada.	Contar con personal idóneo en cada puesto de trabajo que permita el alcance de los objetivos de la organización, 100% de efectividad.	20/09/2017	Administradora General	Q 50.00
12	Proporcionar al nuevo colaborador información general sobre la organización, que apoyen en su incorporación al grupo de trabajo	Reducir la deserción del nuevo candidato a corto plazo por tener dificultades en su proceso de adaptación, con un 95% de aseguramiento.	21/09/2017	Administradora General	Q 24.00
13	Proporcionar al nuevo colaborador información específica sobre el puesto de trabajo, que le facilite el aprendizaje de las tareas asignadas al puesto de trabajo que la persona ocupará.	Reducir el tiempo de aprendizaje de las actividades realizadas, en un 50%.	01/10/2017 al 31/10/2017	Jefe inmediato superior de la unidad administrativa solicitante	Q 250.00
14	Evaluar la implementación de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado, de forma trimestral.	01/11/2017 al 30/11/2017	Gerente de Recursos Humanos	Q 1,000.00
TOTAL					Q 7,393.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.6.7 Evaluación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal

El fin primordial que persiguen los procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos, es dotar a la empresa de personal idóneo que le permita el logro de sus objetivos organizacionales.

Esta evaluación deberá ser realizada de forma trimestral y un informe consolidado anual, con base en los resultados obtenidos, es de vital importancia verificar la realización de cada paso y analizar si es útil, si es necesario realizar modificaciones en el mismo o se puede prescindir de el, esto con el fin de maximizar los recursos asignados por la empresa para la dotación de personal idóneo.

También como parte de la evaluación anual se sugiere realizar el cálculo del índice de rotación para analizar el comportamiento de las contrataciones y desvinculaciones en cada año y con esto, tener otro indicador para evaluar la efectividad de los procesos implementados.

La fórmula sugerida a utilizar es la siguiente:

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

Donde:

IR= Índice de rotación

A= Admisiones

D= Número de empleados desvinculados

PE= Promedio de empleados.

A continuación se muestra el formato a utilizar:

Formato 18
Evaluación de resultados de los procesos de reclutamiento, selección e inducción
Ciudad de Guatemala, año 2013

Fecha:	
Periodo:	
Encargado:	

1- Proceso de reclutamiento

Tiempo promedio real invertido en el proceso:

Medio utilizado	Candidatos	Contratados	Costo promedio por candidato
Anuncio de prensa			
Afiche interno			
Volantes			
Afiche externo			
Anuncio en internet			
TOTALES:			

Gráfica



Análisis de los resultados:

Recomendaciones:

Continuación formulario 18

2- Proceso de inducción		Costo promedio por candidato:	
Tiempo promedio real invertido en el proceso:		Recomendación	
Etapas	Análisis		
Inducción general			
Entrega del puesto de trabajo y útiles de oficina			
Entrega de información relacionada con el puesto de trabajo			
Inducción en el puesto de trabajo			
Realizado por:		Revisado por:	

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que existen oportunidades de mejora en la unidad objeto de estudio, en los procesos de: reclutamiento, selección e inducción de personal debido a que los mismos no han logrado dotar con personal idóneo a la organización, ocasionando retrasos significativos en la culminación de cada proyecto.
2. En el proceso de selección, no se encuentran definidos los pasos a seguir, así como las actividades que permitan encontrar al personal idóneo necesario en tiempo establecido, que permita el alcance de los objetivos organizacionales.
3. Se detectó que dentro de la organización no se aplica el índice de rotación, lo que no permite medir la efectividad de los procesos de incorporación e inducción de personal, punto de control básico para realizar mejoras en los procesos, que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.
4. El programa de inducción que se maneja en la organización no satisface las necesidades internas de la misma, debido a que se limita a suministrar información sobre el manejo de cada proyecto, y no proporciona la información necesaria sobre la empresa que cada nuevo colaborador deberá de conocer para facilitar su correcta inserción en el equipo de trabajo minimizando el riesgo de deserción por no lograr pasar esta fase.
5. La falta de descriptores de puesto dificulta la búsqueda e incorporación del talento humano a la organización, debido a que no se tiene claro cuáles son los requisitos que un candidato deberá de reunir.

RECOMENDACIONES

1. Valerse de los lineamientos generales establecidos en la presente propuesta, debido a que contiene mejoras en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, lo que facilitará el logro de los objetivos organizacionales.
2. Seguir los lineamientos establecidos en la propuesta para el proceso de selección, así como utilizar los formatos diseñados para cada actividad incluida en el mismo.
3. Emplear el índice de rotación de personal periódicamente, para medir la efectividad de los procesos propuestos y de esta manera hacer las modificaciones pertinentes que permitan maximizar los resultados esperados, mejorando el aprovechamiento oportuno de los recursos asignados a esta actividad.
4. Utilizar en el proceso de inducción el manual propuesto, para evitar omitir durante la realización de esta actividad, información importante que le pueda ser útil al nuevo colaborador en su período de adaptación a la organización lo que dará como resultado reducir la pérdida de talento humano en esta etapa.
5. Aplicar el manual de organización propuesto, para tener una base sobre la cual realizar los procesos de reclutamiento y selección obteniendo mejores resultados en la incorporación de personas idóneas en cada puesto de trabajo vacante.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. México. McGraw Hill. 586 páginas.
2. Gómez Ceja, Guillermo. 1994. Planeación y organización de empresas. 8ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México. 432 páginas.
3. Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. 2008. Administración, una perspectiva global. 14ª. Edición. Editorial McGraw Hill, Interamericana. 667 páginas.
4. Mondy R. Wayne y Noe Robert M. 2005. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson. México. 527 páginas.
5. Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. 1996. Administración. 6ª. Edición. Pearson Educación. 688 páginas.

E- GRAFÍA

6. Aguilar Morales, Jorge Everardo. 2009. Las solicitudes de empleo. (en línea). México. Consultado el 22 de sept. 2012. Disponible en: http://www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html.
7. Colaboradores de Wikipedia, la enciclopedia libre. 2012. Empresa de consultoría. (en línea). Consultado el 10 de oct. 2012. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_consultoría.
8. Jiménez, Juan Carlos. 2008. El valor de los valores en las organizaciones: definición de los valores. (en línea). Venezuela. Consultado el 01 de feb. 2013. Disponible en: <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>.

ANEXO

ANEXO I

MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
Justificación	1
Importancia	2
Capítulo I	
1.1 Concepto	3
1.2 Propósito	3
1.3 Objetivos	3
1.4 Campo de aplicación	4
1.5 Normas de aplicación general	4
Capítulo II	
2.1 Antecedentes históricos	5
• Misión	5
• Visión	6
• Valores	6
• Objetivos	7
2.2 Estructural organizacional	7
• Organigrama general	9
2.3 Descripción de los puestos de trabajo	10
2.4 Procedimiento para la implementación del manual	32
Bibliografía	34

INTRODUCCIÓN

Debido a que el alcance de los objetivos declarados por las organizacionales, dependen en gran medida, de los esfuerzos realizados por las personas que las integran, es necesario definir claramente las atribuciones de cada puesto de trabajo, con el fin de encaminar los esfuerzos individuales a la materialización de la misión y visión de la entidad.

El Manual de la Organización representa un apoyo a los esfuerzos realizados para el alcance de los objetivos organizacionales, al proporcionar información fundamental sobre la estructura organizacional y los puestos que la componen; así como las respectivas atribuciones que son inherentes al cargo definido, siendo estas la base para crear un sistema de medición de la realización de las actividades, estableciendo las líneas de mando y los requisitos mínimos exigidos (habilidades, conocimientos y destrezas) para cada puesto de trabajo.

Para el colaborador representa una guía que le indica cuáles son sus atribuciones críticas, al mismo tiempo que le permite crear una visión general de su puesto de trabajo y la importancia que el mismo tiene dentro de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Debido al papel que juega la organización, en el desarrollo integral de las comunidades del país, a través del suministro de información estadística a organismos nacionales e internacionales, sobre las condiciones de salud materno infantil de dichas regiones, es necesario de dotarla de un instrumento técnico que le permita desarrollar las actividades, que como organización deberá de llevar a cabo en beneficio de la población guatemalteca.

Por lo cual se hace necesario recopilar y presentar información sobre la organización y su estructura organización actual, así como los tipos de puestos, atribuciones, funciones, requisitos necesarios para optar a una plaza en la entidad, información de vital importancia no sólo para los dirigentes de la organización sino también para cada colaborador.

IMPORTANCIA

Es de vital importancia que la organización cuente con el Manual de la Organización el cual esté elaborado según las necesidades específicas de la organización y que apoyen a la realización de los objetivos declarados por la misma a corto y a largo plazo de igual forma su misión y visión.

CAPÍTULO I

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1.1 Concepto

El manual de la organización detalla cada uno de los diferentes puestos que componen a la entidad definiendo: las atribuciones inherentes al puesto de trabajo así como las funciones críticas, el nivel que ocupa, las líneas de mando y la relación que guarda con el grado de responsabilidad, experiencia, nivel educativo.

1.2 Propósito

- ✓ Facilitar la comprensión de los niveles jerárquicos con relación a cada puesto y el lugar que ocupa en la estructura organizacional.
- ✓ Contar con una base sobre la cual desarrollar programas de promoción y planes de carrera.
- ✓ Propiciar los cambios oportunos en el rediseño de funciones asignadas a cada puesto buscando la mejora continua en la realización de las mismas.
- ✓ Diseñar un correcto programa de inducción a la empresa basado en la descripción del puesto.
- ✓ Definir gráficamente las líneas de mando y responsabilidad para su rápida comprensión.

1.3 Objetivos

- ✓ Contar con una guía que defina las principales funciones de cada puesto de trabajo para facilitar la incorporación de recurso humano de reciente ingreso.
- ✓ Eliminar y evitar la duplicidad de las funciones optimizando el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.
- ✓ Contar con personal idóneo en cada puesto de trabajo propiciando al efectividad en la ejecución de las tareas asignadas.

1.4 Campo de aplicación

El campo de aplicación del presente manual será **UNA ORGANIZACIÓN QUE SE DEDICA A LA INVESTIGACIÓN DE LAS CONDICIONES DE SALUD MATERNO INFANTIL, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

1.5 Normas de aplicación general

El presente manual deberá ser analizado e implementado por la Administradora General.

CAPÍTULO II

2.1 Antecedentes históricos

La organización, se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala, inició sus actividades en el año de 1987. Realizando actividades de recolección de datos sobre las condiciones de salud sexual y reproductiva de la población guatemalteca y otros temas de interés en salud, obteniendo resultados que son útiles en la toma de decisiones para el gobierno.

En la actualidad la organización, se centra en los departamentos que muestran los más altos índices de pobreza y por consiguiente de desnutrición materna infantil, en estas regiones, organismos nacionales e internacionales han desarrollado programas para contrarrestar este problema social, por lo que se hace necesario monitorear los resultados obtenidos y ver si los mismos son satisfactorios, en caso contrario, tomar acciones para lograr los objetivos establecidos por cada entidad, de aquí radica la importancia de la entidad, quien es la encargada de proporcionar informes basados en los resultados de las encuestas practicadas, desde la recolección de la información a través de la realización de la encuesta pasando por el procesamiento de la misma y su presentación final, todo el proceso deberá de manejar los más altos estándares de calidad basados en la veracidad de los datos obtenidos. Los fondos con los que opera la organización en su mayoría vienen de entidades y organismos internacionales comprometidos con el desarrollo de países emergentes, como es el caso de Guatemala.

Misión

Recolectar información fidedigna en cada uno de los hogares guatemaltecos seleccionados en la muestra. Utilizando los más altos estándares de calidad en todos sus procesos desde la recolección de los datos hasta el procesamiento de la información.

Visión

Construir un equipo de trabajo dotado de talento humano y recursos tecnológicos, reconocido por la calidad, pertinencia y oportunidad de sus resultados. Contribuyendo al desarrollo de la sociedad y conocimiento de Guatemala.

Valores

- **Calidad:** En todas las actividades que no son asignadas, consientes que las tareas que realizamos serán útiles para nuestros compañeros de trabajo u otras personas, buscando siempre la mejora continua de los procesos y maximizando el uso de los recursos con los que se cuenta.
- **Confianza:** en nosotros mismos, con nuestros superiores y compañero de trabajo, siendo la base para alcanzar nuestras metas, cumpliendo con nuestras obligaciones cada día, siempre con un alto grado de confidencialidad.
- **Respeto:** hacia nuestros superiores, compañeros de trabajo y por las personas que amablemente nos proporcionan la información sobre la cual se preparan los informes que presentamos.
- **Responsabilidad:** de proporcionar información fidedigna a cada organismo y entidad, ya sea nacional o internacional que nos patrocina, realizando cada actividad que nos es asignada con esmero y dedicación.
- **Lealtad:** hacia el pueblo de Guatemala principalmente, a nuestros compañeros de trabajo y a la organización. Dando lo mejor de nosotros mismos cada día.

- **Honradez:** Proceder con rectitud e integridad en todas las actividades que realizamos, respetando las normas internas de la organización.

Objetivos

- Proporcionar bases de datos y análisis a los organismos ejecutivos en el campo de la población, salud sexual y reproductiva, para facilitar la consideración de alternativas y la toma de decisiones informadas.
- Aumentar la base internacional de datos en los campos de población, salud sexual y reproductiva.
- Aportar avances en la metodología de encuestas por muestreo.
- Consolidar la capacidad técnica y los recursos para la realización y análisis de encuestas demográficas complejas en los países participantes.

2.2 Estructura organizacional

Como parte de su personal administrativo cuenta con los siguientes puestos de trabajo.

**Listado de puestos y plazas
Ciudad de Guatemala, año 2013**

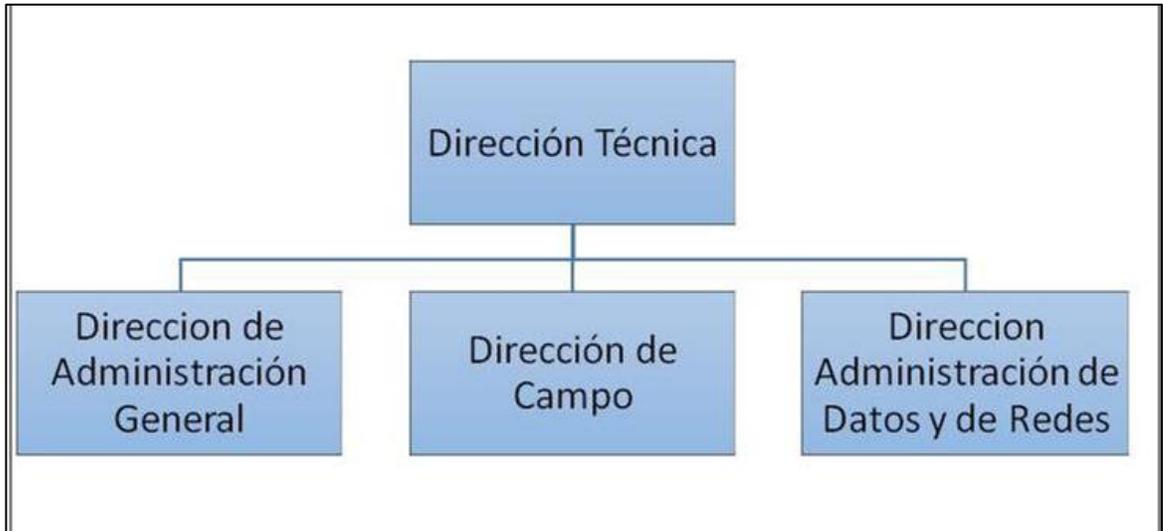
Puesto	Plazas
Director técnico	1
Administradora general	1
Diseñador gráfico	3
Asistente financiero	1
Asistente administrativo	1
Piloto mensajero	1
Director de campo	1
Supervisor general de campo	2
Supervisor de grupo	10
Editor de campo	10
Antropometrista	10
Encuestador	80
Administrador de datos y redes	1
Desarrollador de software	5
Coordinador de edición central	1
Editor central	10
Digitador	24
Total	162

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La organización cuenta con tres niveles jerárquicos, integrados de la siguiente manera: Director Técnico el cual representa el nivel superior; Administradora General, Director de campo y Administrador de Datos y Redes, quienes representan el nivel medio y por último se encuentra el nivel operativo.

Para la toma de decisiones los mandos medios solicitan la aprobación del director técnico quien es el responsable de definir las directrices generales sobre las cuales se lleva a cabo cada proyecto, los colaboradores reportan únicamente a su superior quien interactúa con las otras unidades administrativas con el fin de sincronizar las actividades realizadas por cada una de ellas.

Organigrama general



Fuente: unidad objeto de estudio. Año 2013.

2.3 DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Título del Puesto:	Director Técnico
Ubicación Administrativa:	Dirección Técnica
Jefe Inmediato Superior:	No tiene
Subalternos:	Todo el personal de la organización

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

La persona que desempeña este puesto dirige, planifica y controla las actividades necesarias para desarrollar con éxito el proyecto, de acuerdo a los objetivos, presupuesto y periodo de ejecución, fijados por las organizaciones que intervengan.

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Contactar con las organizaciones involucradas.
- Asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias programadas por las organizaciones involucradas.
- Control de la ejecución presupuestaria y monitoreo de los movimientos financieros.
- Dirigir y conducir los procesos de planificación, programación y ejecución de la encuesta.
- Asignar funciones al equipo administrativo, de campo y de cómputo; evaluar su cumplimiento y facilitar los procesos requeridos para cumplirlos.
- Informar a las organizaciones involucradas sobre el avance y seguimiento del desarrollo de la encuesta. Así como comunicar las resoluciones y acuerdos.

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de médico (Colegiado activo) ▪ Maestría o postgrado en salud pública ▪ Maestría o postgrado en muestreo y estadística 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínima de 10 años en cargos directivos. ▪ Experiencia en la dirección de programas relacionados en salud pública. ▪ Experiencia en el cargo de dirección de proyectos de salud materno infantil.

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	Conocimiento de técnicas y métodos para la realización de tareas asignadas, con especialidad en salud pública.
Informáticos	Manejo de office, programas de análisis estadístico
Idiomas	Español fluido hablado y escrito; e inglés en nivel intermedio hablado y escrito.

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	No aplica.
Manejo de vehículo	Indispensable.
Manejo y Equipo de Oficina	Manejo de Equipo de Computación
Otras:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad y capacidad para la toma de decisiones. ▪ Disposición para trabajo en equipo y bajo presión. ▪ Capacidad de liderazgo y manejo de recursos humanos.

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica: de los movimientos financieros, del equipo y mobiliario de oficina asignado.

Relaciones Interpersonales: Por la naturaleza del puesto debe comunicarse con todo el personal de la encuesta y personal de las organizaciones involucradas.

Toma de decisiones: Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

Supervisión: Es responsable de los resultados obtenidos de todo el personal de la organización.

8. AUTORIDAD:

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la dirección técnica.
- Para delegar autoridad y responsabilidad a todo el personal de la organización.
- En la implementación de nuevos métodos y sistemas de trabajo.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Título del Puesto:	Administradora General
Ubicación Administrativa:	Administración General
Jefe Inmediato Superior:	Director Técnico
Subalternos:	Asistente administrativo, asistente financiero y personal de campo

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

Asiste a la Dirección Técnica en cuanto a la dirección administrativa y financiera en coherencia con los aspectos técnicos del mismo. Genera reportes de avance a nivel técnico, administración general en lo relacionado a los aspectos financieros. Es responsable de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de todo el personal de la encuesta, orienta y asiste al personal de campo en lo relacionado a los gastos y reglamentos establecidos.

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Dirección de actividades administrativas y financieras del proyecto, estableciendo clara coordinación con los aspectos técnicos del proyecto.
- Administración de recursos humanos administrativos y de campo de la organización y otros recursos asignados a su área de intervención, garantizando el uso óptimo de los mismos por todo el personal a su cargo.
- Elaboración de documentos técnicos y reportes periódicos de avance del proyecto en aspectos técnicos, administrativos y financieros.
- Análisis financiero del o los proyectos según el avance en las actividades
- Monitoreo y supervisión de los procesos, planes y resultados de trabajo del proyecto bajo su responsabilidad, garantizando el cumplimiento de los planes técnicos y el presupuesto establecidos para el proyecto.

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none">Profesional con estudios en administración de empresas (pensum cerrado o licenciatura).	<ul style="list-style-type: none">Mínima de 5 años en puestos afines.

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	Conocimiento de técnicas y métodos para la realización de tareas asignadas. Habilidad para la dirección de recursos humanos.
Informáticos	Manejo de office
Idiomas	Español fluido hablado y escrito; e inglés en nivel intermedio hablado y escrito.

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	Indispensable.
Manejo de vehículo	Indispensable.
Manejo y Equipo de Oficina	Manejo de Equipo de Computación, fotocopiadora, etiquetadoras, escáner.
Otras	<ul style="list-style-type: none">Comunicación efectiva, planificación, coordinación, habilidad para escribir reportes, hacer presentaciones.Habilidades numéricas y administrativas.Habilidades gerenciales.

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica: de los movimientos financieros, del equipo y mobiliario de oficina asignado.

Relaciones Interpersonales: Por la naturaleza del puesto deberá mantener relación con todo el personal de la organización.

Toma de decisiones: Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

Supervisión: Es responsable de los resultados obtenidos de Asistente administrativo, asistente financiero y personal de campo.

8. AUTORIDAD:

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras del proyecto.
- Para delegar autoridad y responsabilidad a los coordinadores de cada unidad según el cargo y funciones.
- Para contratar, sancionar o cancelar la relación laboral del personal del proyecto.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Título del Puesto:	Diseñador Gráfico
Ubicación Administrativa:	Administración general
Jefe Inmediato Superior:	Administradora general
Subalternos:	Ninguno

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

La persona que ocupa este puesto es el encargado de diagramar y diseñar los cuestionarios, manuales técnicos, informes preliminares y finales de la organización, en programas especiales para el diseño gráfico.

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Diseñar el formato de los diferentes cuestionarios, manuales técnicos e informes a su cargo.
- Encargado del diseño de gráficas, mapas y tablas incluidas en cada informe realizado.
- Revisión e integración del texto de los informes.
- Diagramación de los informes y preparación de una versión final de cada uno para la imprenta.
- Coordinación con la imprenta para las pruebas de color y cualquier situación relacionada con la impresión de los informes.

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia
Título de nivel medio deseable bachiller en diseño gráfico, con estudios superiores en diseño gráfico.	▪ Mínima de 2 años en puesto similar.

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	Conocimiento de técnicas y métodos para la realización de tareas asignadas.
Informáticos	Manejo de programas de diseño como Acrobat indesign, photoshop, graficadores, etcétera.
Idiomas	Español fluido hablado y escrito.

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	No aplica.
Manejo de vehículo	No indispensable.
Manejo y Equipo de Oficina	Manejo de Equipo de Computación, especialmente de diseño gráfico.
Otras:	<ul style="list-style-type: none">▪ Habilidad para trabajar en grupo y bajo presión▪ Responsable.▪ Con gran capacidad para detectar errores.

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica: equipo y mobiliario de oficina asignado.

Relaciones Interpersonales: Por la naturaleza del puesto debe sostener comunicación con el Director Técnico y Administrador de datos y de redes.

Toma de decisiones: Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

Supervisión: No aplica para este puesto de trabajo.

8. AUTORIDAD:

- Sobre las actividades de diseño que realiza.
- Para mantener la imagen de la organización.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Título del Puesto:	Director de Campo
Ubicación Administrativa:	Dirección de Campo
Jefe Inmediato Superior:	Dirección Técnica
Subalternos:	Personal de Campo

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

Asistir a la Dirección Técnica en la dirección y supervisión directa del personal de campo, controlar la calidad del trabajo y resolución de problemas. Encargado de programar las salidas al campo y de proveer a los grupos los insumos necesarios para la realización de su trabajo.

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Coordinar la logística de la prueba piloto de los cuestionarios y su respectiva capacitación.
- Dirigir el proceso de traducción de cuestionarios.
- Programar las salidas de campo y los recorridos de los grupos.
- Dotar a los supervisores de grupo de todos los materiales y equipo necesarios para la realización de la comisión de trabajo.
- Supervisar en el campo el trabajo de los grupos, el cumplimiento del cronograma, la producción y la calidad del trabajo.
- Realizar reuniones periódicas con los Supervisores Generales de Campo para verificar el cumplimiento de sus metas de trabajo y cronograma.
- Informar a la Dirección Técnica de forma periódica el avance del trabajo, o cualquier anomalía.

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia
Título de nivel medio, preferible con estudios universitarios en el área de humanidades o administración.	<ul style="list-style-type: none">Mínima de 1 año en puesto similar, manejo de grupos grandes y trabajo de campo en encuestas de hogares.

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	Amplio conocimiento del territorio nacional, conocimiento general de los temas incluidos en la organización, conocimiento en el uso del equipo necesario para el trabajo de campo (antropométrico, Hemo Cue, GPS).
Informáticos	Conocimientos de computación, office, Internet.
Idiomas	Español fluido hablado y escrito; e inglés fluido hablado y escrito.

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	Indispensable.
Manejo de vehículo	Indispensable.
Manejo y Equipo de Oficina	Manejo de Equipo de Computación, fotocopidora, etiquetadoras, escáner.
Otras	<ul style="list-style-type: none">Comunicación efectivaPlanificación y coordinaciónHabilidad para brindar asesoríaHabilidad para capacitar personal y retroalimentar

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica: de los suministros destinados para el proyecto, equipo y mobiliario de campo y de oficina asignado.

Relaciones Interpersonales: Por la naturaleza del puesto debe tener comunicación con el Director Técnico, Administradora General y personal de campo.

Toma de decisiones: Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

Supervisión: Es responsable de los resultados obtenidos del personal de campo.

8. AUTORIDAD:

- De la adecuada administración de los suministros destinados para el proyecto.
- De la producción del personal en campo.
- De informar diariamente sobre la producción en campo a su jefe inmediato.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Título del Puesto:	Supervisor General de Campo
Ubicación Administrativa:	Dirección de Campo
Jefe Inmediato Superior:	Director Técnico y Director de Campo
Subalternos:	Supervisora de Grupo y personal de campo

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

En este puesto se debe asistir a la Dirección Técnica y la Dirección de Campo en la supervisión directa de los equipos en el trabajo de campo, controlar la calidad del trabajo y resolución de problemas. También es el encargado de apoyar en la organización logística de las salidas al campo y coordinar el trabajo de los grupos a su cargo.

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Coordinar la logística de las salidas al campo de los equipos a su cargo.
- Dotar a los supervisores de grupo de todos los materiales y equipo necesarios para la realización de la comisión de trabajo.
- Supervisar en el campo el trabajo de los grupos, el cumplimiento del cronograma, la producción y la calidad del trabajo.
- Realizar reuniones periódicas con los supervisores de grupo de campo para verificar el cumplimiento de sus metas de trabajo y cronograma.
- Buscar solución a problemas que se presenten en el trabajo de campo (rechazos de comunidades, conflictos grupales, manejo de caja chica, etcétera).
- Capacitar al personal en el campo al detectar alguna deficiencia.
- Informar a la dirección técnica y Dirección de Campo de forma periódica el avance del trabajo o cualquier anomalía.

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia
Título de nivel medio, preferible con estudios universitarios en el área de humanidades o administración.	▪ Mínima de 6 meses como Supervisor de Grupo y trabajo de campo.

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	Amplio conocimiento del territorio nacional, conocimiento general de los temas incluidos en la organización, conocimiento en el uso del equipo necesario para el trabajo de campo (antropométrico, hemo cue, GPS).
Informáticos	Conocimientos de computación, office, Internet.
Idiomas	Español fluido hablado y escrito. Deseable conocimiento en algún idioma maya

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	Indispensable.
Manejo de vehículo	Indispensable.
Manejo y Equipo de Oficina	Manejo de Equipo de Computación, fotocopidora, etiquetadoras, fax.
Otras	<ul style="list-style-type: none">▪ Comunicación efectiva▪ Planificación y coordinación▪ Habilidad para brindar asesoría▪ Habilidad para capacitar personal y retroalimentar

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica: por el equipo de los suministros destinados para el proyecto, equipo y mobiliario de campo y de oficina asignado.

Relaciones Interpersonales: Por la naturaleza de su puesto debe tener comunicación con el Director Técnico, Director de Campo, Administradora General y personal de campo.

Toma de decisiones: Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

Supervisión: Es responsable de los resultados obtenidos de la Supervisora de Grupo y personal de campo.

8. AUTORIDAD:

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que realiza el personal bajo su cargo.
- Para delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que están bajo su cargo.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Título del Puesto:	Administrador de datos y de redes
Ubicación Administrativa:	Administración de datos y de redes
Jefe Inmediato Superior:	Dirección Técnica
Subalternos:	Desarrollador de Software y Digitadores

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

Persona que supervisa las actividades de preparación de entrada de datos, encargado de seleccionar y capacitar a todo el personal involucrado en la digitalización de datos. También coordina y supervisa la edición central y la digitalización de los cuestionarios. Administra y controla proyectos informáticos (infraestructura, atención al usuario, desarrollo de software y control de calidad).

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Proveer apoyo informático para la implementación y el desarrollo del proyecto.
- Diseñar e implementar la infraestructura necesaria para la red de cómputo del proyecto.
- Mantener y configurar el equipo de cómputo y los enlaces implementados.
- Brindar mantenimiento y soporte a usuarios de los sistemas.
- Seleccionar y capacitar al personal de digitación.
- Apoyar en el proceso de captura de datos y su procesamiento a través de la coordinación de los involucrados.

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia
Título de nivel medio o bachiller en computación, con estudios superiores en sistemas de computación.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mínima de 5 años en puesto similar.

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	En el análisis y diseño de sistemas, base de datos y lenguajes de programación de alto nivel, uso de herramientas de desarrollo en software libre. Captura y procesamiento de datos, así como de conocimiento en cálculo de indicadores de salud.
Informáticos	Conocimientos de computación, office, Internet.
Idiomas	Español fluido hablado y escrito, inglés en nivel intermedio hablado y escrito.

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	No aplica.
Manejo de vehículo	Indispensable.
Manejo y Equipo de Oficina	Manejo de Equipo de Computación, fotocopidora, etiquetadoras, escáner.
Otras	<ul style="list-style-type: none">▪ Buena comunicación▪ Adecuadas relaciones interpersonales▪ Habilidades administrativas▪ Capacidad de trabajo en equipo▪ Capacidad para trabajar por metas y bajo presión.

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica: equipo y mobiliario de oficina asignado.

Relaciones Interpersonales: Por la naturaleza del puesto debe comunicarse con el Director Técnico, Administradora General, Desarrolladores de Software, Coordinadora de Edición Central, Editores Centrales y Digitadores.

Toma de decisiones: Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

Supervisión: Es responsable de los resultados obtenidos del Desarrollador de Software y Digitadores.

8. AUTORIDAD:

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de procesamiento de datos.
- Para delegar autoridad y responsabilidad a los coordinadores de cada unidad según el cargo y funciones.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Título del Puesto:	Desarrollador de software
Ubicación Administrativa:	Administración de datos y de redes
Jefe Inmediato Superior:	Administrador de datos y de redes
Subalternos:	Ninguno

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

Encargado de diseñar los programas de captura de los cuestionarios, programas para el control de calidad de la información y software de apoyo para otras actividades propias del proyecto.

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Proveer apoyo informático para la implementación y el desarrollo del proyecto.
- Diseñar e implementar la infraestructura necesaria para la red de cómputo del proyecto.
- Mantener y configurar el equipo de cómputo y los enlaces implementados.
- Brindar mantenimiento y soporte a usuarios de los sistemas.
- Apoyar en el proceso de captura de datos y su procesamiento a través de la coordinación de los involucrados
- Desarrollar los reportes de calidad de los datos necesarios.

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia
Título de nivel medio o bachiller en computación, con estudios superiores en sistemas de computación.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mínima de 5 años en puesto similar.

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	En el análisis y diseño de sistemas informáticos, implementación de redes de computación, mantenimiento y reparación de equipo de cómputo, configuración de servidores.
Informáticos	Conocimientos de computación, office, Internet.
Idiomas	Español fluido hablado y escrito, inglés en nivel intermedio hablado y escrito.

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	No aplica.
Manejo de vehículo	Indispensable.
Manejo y Equipo de Oficina	Manejo de Equipo de Computación, fotocopiadora, etiquetadoras, escáner.
Otras	<ul style="list-style-type: none">▪ Habilidad para trabajar en grupo▪ Capacidad para trabajar por metas y bajo presión

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica: equipo y mobiliario de oficina asignado.

Relaciones Interpersonales: Por la naturaleza de su puesto debe mantener relación con el Director Técnico y Administrador de Bases de Datos y Redes.

Toma de decisiones: Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

Supervisión: No aplica para este puesto.

8. AUTORIDAD:

- En la implementación de nuevos métodos y sistemas de trabajo.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Identificación	
Título del Puesto:	Coordinador de edición central
Ubicación Administrativa:	Administración de datos y de redes
Jefe Inmediato Superior:	Administrador de datos y de redes
Subalternos:	Editores Centrales

2. PROPÓSITO PRINCIPAL:

Encargado de la revisión de los cuestionarios provenientes del trabajo de campo para su edición y codificación, resolución de problemas de información errónea o incompleta en los cuestionarios.

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:

- Preparación de los paquetes de cuestionarios para el trabajo de campo.
- Conocer la información de los cuestionarios y las distintas rutas de información que debe analizar en cada caso.
- Editar todos los cuestionarios provenientes de campo y verificar las consistencias en la información.
- Codificar las respuestas que lo requieran para su digitación.
- Resolver problemas que pudieran surgir en la digitación, provenientes de información confusa en el cuestionario.

4. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIAS:

Educación	Experiencia
Título de nivel medio.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mínima de 1 año en encuestas de hogares.

5. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS:

Área de conocimiento	Descripción
Conocimientos básicos del puesto de trabajo	Conocimientos generales de los temas principales de la organización.
Informáticos	Conocimientos de computación, office, Internet.
Idiomas	Español fluido hablado y escrito.

6. HABILIDADES / DESTREZAS REQUERIDAS:

Descripción	Detalle
Manejo de efectivo	No aplica.
Manejo de vehículo	Indispensable.
Manejo y Equipo de Oficina	Manejo de Equipo de Computación, fotocopidora, etiquetadoras, escáner.
Otras	<ul style="list-style-type: none">▪ Habilidad para coordinar el trabajo en grupo y bajo presión.▪ Acuciosidad para detectar errores.

7. RESPONSABILIDADES:

Responsabilidad Económica: equipo y mobiliario de oficina asignado.

Relaciones Interpersonales: Por la naturaleza de su puesto debe comunicarse con el Director Técnico, Administrador de Bases de Datos y de Redes, Editores de Campo, Editores Centrales y Digitadores.

Toma de decisiones: Las decisiones que toma son para resolver situaciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

Supervisión: Es responsable de los resultados obtenidos de los Editores Centrales.

8. AUTORIDAD:

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de edición central.
- Para delegar autoridad y responsabilidad al personal bajo su cargo.

2.4 Procedimiento para la implementación del manual

a.- Definir un programa para su presentación

Es de vital importancia que todos los colaboradores que integran la organización conozcan el presente manual debido a que el mismo contiene las descripciones de cada puesto de trabajo.

Como uno de los medios que se puede utilizar para la realización de esta actividad podrían utilizarse reuniones por grupos, seminario foros, seleccionando el que se consideré más adecuado.

REUNIONES DE SENSIBILIZACIÓN

Cada reunión tiene como objetivo incrementar la confianza de los colaboradores para que acepten los cambios dándoles a entender que esto los ayudará en la realización de sus actividades diarias.

También se deberá de dar inicio a las campañas de divulgación, apoyado por el material escrito que se considere necesario, como lo pueden ser boletines, folletos entre otros, todo aquello que facilite la implementación del Manual de Organización.

b.- Vigencia del Instrumento

A pesar de lograr implementar con existo el Manual de Organización en la entidad, es fundamental en una parte del proceso, es necesario realizar actualizaciones periódicas al mismo para que tenga vigencia permanente.

Las actualizaciones se beberán realizar en un tiempo prudente no mayor de un año.

c.- Sanción de la Autoridad

El tipo de sanciones por no cumplir con lo estipulado en el presente manual queda a cargo de la persona designada dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. México. McGraw Hill. 586 páginas.
2. Gómez Ceja, Guillermo. 1994. Planeación y organización de empresas. 8ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México. 432 páginas.
3. Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. 2008. Administración, una perspectiva global. 14ª. Edición. Editorial McGraw Hill, Interamericana. 667 páginas.
4. Mondy R. Wayne y Noe Robert M. 2005. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson. México. 527 páginas.
5. Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. 1996. Administración. 6ª. Edición. Pearson Educación. 688 páginas.