

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E  
INDUCCIÓN PARA UN COLEGIO DE PROFESIONALES,  
UBICADO EN ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JOSÉ FIDEL CAMEY**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

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

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

**EXONERACIÓN DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto Cuarto, Inciso 4.4, subinciso 4.4.1, del Acta 14-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de agosto de 2016.

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquín

Guatemala, 24 de mayo de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 17 de julio de 2017, en el que se me designa asesor de tesis del estudiante **José Fidel Camey**, carné **201111729**, con el tema **"PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UN COLEGIO DE PROFESIONALES, UBICADO EN ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de licenciado.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Colegiado No. 14043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0188-2018  
Guatemala, 16 de octubre de 2018

Estudiante  
JOSÉ FIDEL CAMEY  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 09 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas, de Economía y de Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante:

Tema de Tesis:

...	JOSÉ FIDEL CAMEY	"PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UN COLEGIO DE PROFESIONALES, UBICADO EN ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
-----	------------------	--

...

3o. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"DÉ Y ENSEÑA, A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS** Por ser fuente de luz, sabiduría, fortaleza, salud y bendiciones en mi vida.
- A MI MADRE** Por brindarme la vida y brindarme su apoyo.
- A MIS ABUELITOS** Fidel y Feliciano por su amor, apoyo incondicional, consejos sabios y por ser la inspiración para lograr mis sueños.
- A MIS HERMANOS** Especialmente a Glendy y Julio, por ser parte de mi vida, creer en mí, apoyarme y estar siempre a mi lado en los momentos difíciles e importantes.
- A MIS TÍOS Y PRIMOS** Por el cariño que me demuestran y el apoyo brindado en los momentos más difíciles.
- AL SEÑOR DECANO** Licenciado Luis Antonio Suárez Roldán por su amistad, enseñanzas, consejos y apoyo incondicional.
- A MI ASESOR DE TESIS** Licenciado Álvaro Reyes, por su amistad, consejos y apoyo profesional.
- A MIS AMIGOS, AMIGAS  
COMPAÑEROS DE ESTUDIO Y  
AUXILIARES DE CATEDRA** Por su amistad, compañerismo, desvelos, risas y experiencias compartidas en cada semestre de la carrera. Los quiero mucho.

**A LA TERNA DE TESIS**

Licenciado Jaime Ocampo, Licenciadas Olivia Cortez y Lissy Vasquez, por sus oportunas observaciones y recomendaciones.

**A MIS AMIGOS LICENCIADOS Y LICENCIADAS**

Por su confianza, amistad y haber contribuido en mi formación profesional, siempre recordaré los momentos compartidos a su lado, los admiro mucho Licenciado Carlos Hernández, Licenciada Araceli Pacheco, Licenciado Mario Morales, Licenciada Francis Chacón, Licenciada Elizabeth Solís Licenciado Edgar Andrade, Licenciada Zulena Escobedo, Licenciada Orquídea Girón. Mil gracias por su amistad.

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

Por ser la tricentenaria casa de estudios que permitió mi crecimiento académico y profesional.

**A FUNDACIÓN FRANCISCO F. LEÓN**

Por darme la oportunidad de seguir con mis estudios en el momento que más lo necesite.

**AI COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA**

Por permitirme aplicar mis conocimientos y realizar la investigación en sus instalaciones.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Tipos de empresa	02
1.1.1.1 Empresa de servicio	02
1.2 Administración	03
1.2.1 Proceso administrativo	03
1.2.1.1 Planeación	04
I. Elementos	04
II. Principios	06
III. Instrumentos	07
1.2.1.2 Organización	07
I. Elementos	08
II. Principios	09
III. Instrumentos	10
1.2.1.3 Integración	12
I. Elementos	12
II. Principios	13
III. Rotación de personal	15
IV. Administración de recursos humanos	15
IV.1 Procesos de la administración de recursos humanos	16
IV.1.1 Procesos para incorporar personas	19
IV.1.1.1 Reclutamiento	20
a. Proceso de reclutamiento	21
IV.1.1.2 Selección	27
a. Modelos de decisión en la selección de personal	27

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
b. Proceso de selección	28
IV. 1.1.3 Inducción	36
a. Proceso de inducción	37

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN EL COLEGIO DE PROFESIONALES**

2.1 Metodología utilizada en la investigación	39
2.1.1 Métodos utilizados en la investigación	39
2.1.2 Técnicas e instrumentos	40
2.2 Generalidades de la unidad de análisis	40
2.2.1 Antecedentes del Colegio de Profesionales	40
2.2.2 Filosofía organizacional	42
2.2.2.1 Misión	42
I. Visión	42
II. Valores	43
2.2.2.2 Objetivos	44
2.2.3 Organización, funciones y atribuciones	46
2.2.3.1 Organización	46
2.2.3.2 Base legal	52
2.2.4 Estructura organizacional	52
2.2.4.1 Distribución de los trabajadores del Colegio	55
2.3 Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción	56
2.3.1 Rotación de personal	56
2.3.2 Proceso de reclutamiento	57
2.3.2.1 Requisición de personal	58
2.3.2.2 Descriptores y perfiles de puestos	59
2.3.2.3 Técnicas de reclutamiento	59
2.3.2.4 Documentación requerida	62

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.3.2.5 Solicitud de empleo	64
2.3.3 Proceso de selección	66
2.3.3.1 Entrevista preliminar	66
2.3.3.2 Determinación de candidatos que cumplen requisitos	68
2.3.3.3 Entrevista de selección	69
2.3.3.4 Aplicación de pruebas de selección	72
2.3.3.5 Verificación de referencias	74
2.3.3.6 Contratación	75
2.3.4 Proceso de inducción	77
2.3.4.1 Inducción al Colegio	77
2.3.4.2 Inducción al departamento y puesto	84
2.4 Análisis de los resultados	86

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN EL COLEGIO DE PROFESIONALES**

3.1 Presentación	89
3.2 Justificación	90
3.3 Objetivos del proceso de reclutamiento, selección e inducción	90
3.3.1 General	90
3.3.2 Específicos	91
3.4 Reglas	91
3.5 Políticas	93
3.6 Metodología de implementación	94
3.7 Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	95
3.7.1 Proceso de reclutamiento de personal	100
3.7.1.1 Requisición de personal	100
3.7.1.2 Descripción y perfil de puestos	103
3.7.1.3 Reclutamiento interno	108

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.7.1.4 Reclutamiento externo	113
3.7.1.5 Recepción de documentos	117
3.8 Proceso de selección de personal	119
3.8.1 Solicitud de empleo	119
3.8.2 Entrevista preliminar	121
3.8.3 Identificación y aplicación de pruebas	123
3.8.3.1 Pruebas psicométricas	123
3.8.4 Verificación de referencias	124
3.8.5 Entrevista final	127
3.8.6 Análisis y decisión final	130
3.8.7 Contratación	131
3.9 Proceso de inducción de personal	133
3.9.1 Inducción al Colegio	134
3.9.1.1 Bienvenida por parte del gerente general	134
3.9.1.2 Charla de la historia del Colegio	135
3.9.1.3 Entrega del manual de inducción	135
3.9.1.4 Introducción con el personal que labora en el Colegio	135
3.9.1.5 Recorrido de las instalaciones del Colegio	135
3.9.2 Inducción al departamento	135
3.9.3 Inducción al puesto	136
3.10 Evaluación del proceso de reclutamiento, selección e inducción	136
3.10.1 Aplicación de herramienta de evaluación	136
3.11 Presupuesto de la propuesta	138
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	145
ANEXOS	147

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Objetivos de la administración de recursos humanos	16
2.	Técnicas de reclutamiento interno	24
3.	Técnicas de reclutamiento externo	26
4.	Objetivos de la inducción	38
5.	Distribución de trabajadores del Colegio de Abogados y Notarios	55
6.	Procedimiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción	96
7.	Costo de anuncio interno	112
8.	Costo de publicación de anuncio externo	116
9.	Páginas web para publicar puesto vacante	116
10.	Información de empresas para aplicación de pruebas de selección	124
11.	Estimación de costos de la propuesta	139

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Procesos de la administración de recursos humanos	18
2.	Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	24
3.	Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	25
4.	Modelos de decisión en la selección de personal	28
5.	Clasificación de pruebas de conocimientos	32
6.	Medidas para mejorar la entrevista	34
7.	Simbología del proceso de reclutamiento, selección e inducción	95
8.	Fórmulas para cálculo de índice de rotación de personal	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso de la administración de recursos humanos	17
2.	Proceso de selección	30
3.	Organigrama del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala	53
4.	Proceso actual de reclutamiento, selección e inducción de personal	57
5.	Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción	98
6.	Proceso de reclutamiento de personal	100
7.	Proceso de selección de personal	119
8.	Proceso de inducción de personal	134

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Medio por el cual se informó del puesto vacante	60
2.	Documentos requeridos para el puesto	63
3.	Solicitud de empleo por parte de candidatos	65
4.	Entrevista preliminar a candidatos	67
5.	Persona encargada de realizar entrevistas	70
6.	Entrevistas realizadas a candidato	71
7.	Aplicación de pruebas de selección	73
8.	Firma de contrato de trabajo	76
9.	Conocimiento de historia y organización del Colegio	78
10.	Conocimiento de la misión y visión	80
11.	Conocimiento de objetivos y políticas	82
12.	Conocimiento del organigrama	83
13.	Información del departamento y puesto	85

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Propuesta de formato de requisición de personal	101
2.	Ejemplo de requisición de personal	102
3.	Propuesta de descripción de puestos	104
4.	Ejemplo de descripción de puestos	105
5.	Propuesta perfil de puestos	107
6.	Ejemplo de perfil de puesto	107
7.	Propuesta de base de datos de trabajadores internos	109
8.	Propuesta de anuncio interno	110
9.	Ejemplo de anuncio interno	111
10.	Propuesta de anuncio externo	114
11.	Ejemplo de anuncio externo	115
12.	Propuesta de preselección de candidatos	118
13.	Propuesta de solicitud de empleo	120
14.	Propuesta de entrevista preliminar	122
15.	Propuesta para verificar referencias laborales	125
16.	Propuesta para verificar referencias personales	126
17.	Propuesta de entrevista final	128
18.	Propuesta de evaluación final de selección	130
19.	Propuesta de contrato de trabajo	131
20.	Propuesta de cálculo de índice rotación de personal	137

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Manual de inducción	148
2.	Portada del manual de descripción de puestos	153
3.	Organigrama actual	154
4.	Portada de memoria de labores	155
5.	Cotización de pruebas empresa Tea Ediciones	156
6.	Cotización de pruebas empresa Hr Center	157
7.	Entrevista a gerente general	160
8.	Cuestionario a empleados	165
9.	Ejemplificación de cálculo del índice de rotación de personal	169

## INTRODUCCIÓN

Administrar el recurso humano efectivamente es fundamental para el éxito en el logro de objetivos en las organizaciones. Sin embargo, es necesario contar con un proceso de reclutamiento, selección e inducción, aplicados mediante instrumentos, procedimientos técnicos adecuados para contratar a personas calificadas para desempeñar con eficiencia las funciones de cada puesto de trabajo y con ello crear ventajas competitivas en el ámbito económico donde actúa la institución.

El Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, donde se realizó la investigación, es una entidad gremial de profesionales que aprecia el capital humano, por lo cual se interesa en contar con un proceso para incorporar personas a su estructura organizacional, porque mediante los mismos logrará resultados positivos al tener personal con conocimientos y capacidades requeridas para puestos vacantes y cumplir con objetivos establecidos.

Actualmente en la entidad objeto de investigación, el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal se realiza de manera empírica e informal, debido a que no posee instrumentos y procedimientos para realizarlo, esto ha generado deficiencias en la contratación del candidato idóneo al puesto vacante y el desconocimiento de otros aspectos necesarios para el logro de objetivos organizacionales.

Por lo anterior, el presente documento contiene una propuesta sistemática, secuencial y lógica de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que corresponde a las necesidades del Colegio en la obtención de personas idóneas en cada puesto de trabajo.

El presente informe se divide en tres capítulos. El capítulo I, se desarrolla el marco teórico o conceptual, donde se describen cada una de las teorías relacionadas con la institución y conceptos principales, para la incorporación de recurso humano específicamente el reclutamiento, selección e inducción, los cuales ayudan a comprender y fortalecer la investigación con bases teóricas fundamentales.

En el capítulo II, se presenta el diagnóstico y el análisis de los resultados obtenidos mediante la investigación documental y de campo, donde se analiza la situación actual del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala en relación al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

El capítulo III, contiene la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que será utilizada por el encargado del recurso humano en la institución, para que se aplique de manera adecuada para la contratación de personal.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas mediante la investigación, las cuales la entidad objeto de investigación deberá considerar para la administración efectiva de personal. Así como la bibliografía consultada y el apartado de anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Las organizaciones en Guatemala, cumplen un papel importante en la economía, por ser fuentes de empleo e ingresos. Sin embargo, para que estas presenten ventajas competitivas, tienen que estar conscientes de lo indispensable que son las personas en su estructura organizacional, donde el recurso humano es un factor importante para su éxito.

No obstante, en cada organización debe existir la administración eficiente del recurso humano en cada actividad y procesos relacionados con el correcto funcionamiento de la misma; es entonces la incorporación de personas una de las acciones claves para que las empresas integren individuos que aporten sus conocimientos, habilidades y capacidades en la organización.

A continuación se presentan conceptos relacionados con la investigación que se realizó en el Colegio, estos son los siguientes:

#### **1.1 Empresa**

Se define como “una unidad económico-social en la cual se coordinan los recursos materiales, técnicos y humanos, que mediante una administración adecuada se canalizan hacia la obtención de los objetivos para la cual fue creada”. (1:14)

Las empresas están formadas por personas, sistemas, funciones e instalaciones, constituyéndose como un cuerpo o institución social que se rige por sus propias normas, políticas, cultura y objetivos. Estas combinan capital, mano de obra y habilidades administrativas al producir bienes o servicios para satisfacer necesidades de sus clientes.

### **1.1.1 Tipos de empresa**

Según la actividad que realizan, las empresas se dividen en agrícolas, industriales, comerciales y de servicios; para fines de la investigación se detallarán estas últimas.

#### **1.1.1.1 Empresa de servicio**

Se define como aquella empresa cuya actividad principal es brindar un producto intangible, heterogéneo y con caducidad (servicio), tiene por objeto satisfacer necesidades colectivas de las personas que lo requieren. Es de carácter público y privado, con fines lucrativos y no lucrativos.

"Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación y comunicación. Un servicio es una idea, una información o una asesoría, pero sobre todo es un proceso." (1:15)

### **I. Empresas no lucrativas**

A diferencia de las empresas lucrativas, estas no persiguen ningún beneficio económico, manejan sus propios recursos pero no obtienen utilidades. Su finalidad es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social y recreativa.

### **II. Colegio de profesionales**

"Es una asociación de carácter profesional o gremial integrada por quienes ejercen una profesión liberal y que suelen estar amparados por el Estado. Sus miembros son denominados colegiados". (11:s.p.) Tienen personalidad jurídica, patrimonio propio, creadas sin fines lucrativos. Es decir, no persiguen obtener utilidades, sino cumplir una función social.

Reúnen a profesionales egresados de distintas universidades. “Como fin primordial tienen la superación moral, científica, técnica, cultural, económica y material de cada uno de sus miembros”. (13:s.p.)

## **1.2 Administración**

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (11:5)

La administración es esencial en cualquier tipo de empresas, en ella se coordinan los esfuerzos de los individuos con el fin de que contribuyan a cumplir los objetivos establecidos.

Se aplica a instituciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de manufactura y de servicios. Es importante recordar que las organizaciones, están conformadas por personas, quienes le dan vida a cada una de las áreas que la conforman y por lo tanto son su activo principal.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

El proceso administrativo se aborda en el marco teórico, debido a que la integración es una de sus fases, por lo tanto, el conocimiento general de esta es fundamental en la investigación.

Este proceso está conformado por la “planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales cada una en lo que corresponde orientarán y racionalizarán a través de decisiones correctas los recursos humanos y aquellas actividades o funciones que por su naturaleza son consideradas administrativas”. (10:41) Para fines de la investigación se utilizarán únicamente tres frases las cuales detallan a continuación:

### **1.2.1.1 Planeación**

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, esta consiste en determinar el curso de acción que ha de seguirse. Se fijan principios, criterios, tiempos, unidades, entre otros para realizarla. La planeación es “la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos.” (11:119)

También en la fase la planeación, implica tomar decisiones acerca de las actividades que se realizarán en un futuro determinado, se establece el riesgo para reducir la incertidumbre, todo ello con el propósito de lograr los objetivos establecidos de forma eficiente.

### **I. Elementos de planeación**

Para realizar una planeación efectiva es necesario desarrollar pasos o etapas, conocidas como elementos fundamentales, los cuales son:

#### **a. Misión**

Es la razón de ser o actividad económica a la que se dedica una organización en el entorno social. En ella se expresan los fines primordiales por los cuales fue creada, dándole significado a su existencia.

##### **➤ Visión**

Consiste en la descripción de lo que quiere llegar a ser la organización en un tiempo determinado.

##### **➤ Valores**

Son los principios, creencias y actitudes que determinan el comportamiento de los individuos en la organización.

**b. Objetivos**

Esto son “los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.” (11:129)

**c. Metas**

Consiste en las acciones necesarias que se deben seguir y terminar para cumplir los objetivos.

**d. Estrategias**

Se define como “la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.” (11:121)

**e. Políticas**

Consisten en declaraciones, interpretaciones o guías de pensamiento que orientan la toma de decisiones con el fin de coordinar y delimitar el área donde debe ser tomada una acción.

**f. Procedimientos**

“Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.” (1:37)

**g. Programas**

Es un conjunto de “objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.” (1:37)

## **h. Presupuestos**

Consisten en la “formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado; como tal, los presupuestos son declaraciones anticipadas de resultados.” (11:538)

### **a. Normas**

Consisten en las creencias compartidas sobre la forma en que deben de pensar y comportarse las personas.

### **b. Reglas**

Estas “establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones.” (11:123)

## **II. Principios de planeación**

Dentro de los principios que sirven de fundamento para la planeación están los siguientes:

- **De la precisión:** Todo lo planificado debe ser definido y preciso para seguir acciones concretas para ello es necesario basarse en datos reales, razonamientos exactos y opiniones objetivas.
- **De la Flexibilidad:** Los planes debe ser flexibles al momento que surjan cambios o ajustes que resulten convenientes y permitan afrontar situaciones imprevistas.
- **De la unidad de dirección:** Consiste en que todos planes deben estar integrados y coordinados a un plan general. Asimismo, deben de contribuir y promover el logro de objetivos organizacionales.

- **De la consistencia:** Se refiere a que todo plan debe estar integrado al resto de los planes para lograr que interactúen en conjunto y exista coordinación de recursos, funciones, actividades y de con ello lograr eficientemente los objetivos establecidos.
- **De la rentabilidad:** Lo planificado deberá alcanzar una relación favorable de los beneficios que se esperan con respecto a los costos, es decir los resultados deben ser superiores a los gastos.
- **De participación:** Es importante que en todo plan se logre la participación de las personas que habrán de estructurarlo y que de alguna manera estén relacionados con su funcionamiento.

### **III. Instrumentos administrativos de planeación**

Dentro de los instrumentos que permiten realizar la planeación de manera efectiva, están los siguientes:

#### **a. Plan de acción**

Es una guía estructurada para llevar a cabo un proyecto. En él se define el qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones para cumplir los objetivos y metas.

##### **1.2.1.2 Organización**

"Es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno." (6:4)

En esta fase del proceso administrativo se ordenan y distribuyen las actividades que se han de desarrollar, al delegar autoridad, responsabilidad y recursos necesarios para cumplir los objetivos; de igual manera, en la organización se agrupan las actividades para llevar a cabo los planes, mediante las diferentes unidades administrativas, se definen las relaciones de autoridad y la comunicación entre gerentes y colaboradores.

## **I. Elementos de organización**

Para que la función de organizar exista y sea significativa, debe comprender los siguientes elementos:

### **a. Funciones**

Es la determinación de cómo se divide y se asignan las actividades necesarias para lograr los objetivos.

### **b. Jerarquías**

Consiste en la autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada nivel existente en una organización.

### **c. Puestos**

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

Además, es una unidad de la institución, porque consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de otros puestos. La organización mediante los puestos asigna y utiliza sus recursos humanos con el fin de cumplir los objetivos establecidos. También constituyen la forma de colocar individuos en las actividades que se realizan internamente.

## II. Principios de organización

Los fundamentos sobre los cuales se sustenta la fase de organización con el fin de delimitar canales de comunicación, división de trabajo, delegación de autoridad y responsabilidad, así como las funciones a realizar dentro de una institución, están los siguientes:

- **De la especialización:** “Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.” (9:282)
- **De la unidad de mando:** “Para cada función debe existir un solo mando.” (9:283)
- **Del equilibrio autoridad-responsabilidad:** “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.” (9:284)
- **Del equilibrio de dirección-control:** “A cada grado de delegación debe corresponder al establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.” (9:284)
- **De la definición de puestos:** “Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico.” (9:285)

### **III. Instrumentos de organización**

Para llevar a cabo la fase de organización, es necesario tener instrumentos eficientes y aplicarlos según las necesidades de la institución. Los que se detallan a continuación:

#### **a. Organigrama**

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”  
(6:124)

Las organizaciones independientemente de la actividad a la que se dediquen necesitan de un marco legal y organizacional para actuar y funcionar correctamente. Para representar gráficamente la estructura organizacional es necesario el organigrama.

Cada organización tiene diferentes criterios y enfoques considerados para prepararlo, por ello, es importante que tengan una base de información homogénea, que permita dar unidad y coherencia, porque mediante el organigrama se proporciona una imagen formal, facilita el conocimiento de la institución, así como sus relaciones, jerarquías, puestos, coordinación, entre otros.

#### **b. Manuales de organización**

Un manual “es un documento organizacional, que tiene por objeto proporcionar instrucciones, indicaciones y recomendaciones fijas y permanentes, sobre diversas situaciones que podrían influir en el funcionamiento de la empresa.”  
(10:154)

Los manuales en la organización, son instrumentos necesarios para el funcionamiento en cada una de las áreas y actividades administrativas. De acuerdo a sus necesidades e importancia de la aplicación, algunas utilizan manuales de organización y funciones, descripción y especificación para puestos, entre otros.

### **c. Descripción y especificación de puestos**

La descripción de los puestos “es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de como lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo.” (2:221)

En cambio, las especificaciones o perfil del puesto son los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para desempeñarlos. “La especificación de puestos proporciona información válida y objetiva sobre los requisitos tanto laborales como académicos que debe cumplir quien opte a ocupar un puesto.” (10:155)

## **IV. Estructura organizacional**

La estructura organizacional se define como “la distribución y orden de las distintas partes de una organización.” (10:115) Comprende la estructura formal e informal. La primera, incluye lo que tiene contemplado la organización y la segunda, surge de la interacción entre sus miembros. La suma de ambas genera una estructura total, denominada real.

A través de ella se reduce el grado de incertidumbre producido por el desconocimiento de realizar las funciones, genera orden y la certeza de determinar la forma en la que deben de trabajar los individuos y el comportamiento en las relaciones laborales.

## **V. Cultura organizacional**

“Cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización.” (2:176)

Las organizaciones deben cultivar y mantener su propia cultura organizacional. En algunas es fuerte o débil; esto depende de qué tanto compartan los valores que practican los miembros de la organización y su influencia en ellos. La cultura, en otras palabras, refleja el grado de identidad de las personas. También contribuye a la permanencia y afinidad en la institución.

### **1.2.1.3 Integración**

La integración se define como la función de “cubrir y mantener cubiertos los cargos 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 profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma los candidatos y ocupantes actuales de los puestos.” (11:299)

En la integración los administradores o encargados del recurso humano, realizan la selección de personal, por lo que utilizan procedimientos para reclutar individuos a puestos vacantes y consideran los recursos necesarios para llevarla a cabo; también contratan y emplean la inducción, dirigida a los sujetos que ocuparán los puestos, en la que se presentan superiores, compañeros de trabajo y se informa sobre aspectos relacionados con la misión y objetivos de la organización, entre otros aspectos.

### **I. Elementos de integración**

Dentro de los elementos de la fase de integración se encuentra los siguientes:

### **a. Recursos humanos**

Las personas son el factor importante en cada actividad de una empresa, porque depende de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimiento y experiencia en el logro de objetivos organizacionales. En la obtención del recurso humano es necesario: el reclutamiento, selección, contratación, inducción, registro, evaluación del desempeño, prestaciones y beneficios, desarrollo y sistemas de retiro de personal.

### **b. Recursos materiales**

“Son los bienes tangibles propiedad de la empresa.” (1:157) Incluye localización, adquisición, ubicación y distribución de la empresa, materias primas, maquinaria, equipo, entre otros.

### **c. Recursos financieros**

“Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, los cuales son indispensables para la ejecución de sus decisiones.” (1:157)

### **d. Recursos tecnológicos o técnicos**

“Son los bienes intangibles propiedad de la empresa, los cuales sirven como herramientas e instrumentos que auxilian en la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros.” (1:157)

## **II. Principios de integración**

Dentro de los principios que sirven de fundamento en la fase de integración están los siguientes:

- **De la adecuación de hombres y funciones:** “Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.” (9:337)
- **De la provisión de elementos administrativos:** “Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.” (9:338)
- **De la importancia de la introducción adecuada:** “En el momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.” (9:338)
- **Del abastecimiento oportuno:** “Representando todos los elementos materiales una inversión debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que ni falten en determinado momento restando eficiencia ni sobre innecesariamente recargando costos y disminuyendo las utilidades.” (9:340)
- **De la instalación y mantenimiento:** “Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.” (9:340)

### III. Rotación de personal

“Es resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (2:91) La rotación de personal se genera mediante el flujo de entradas y salidas de personas. Las salidas o separaciones suceden de dos maneras: La primera por iniciativa del trabajador (renuncia) y la segunda por cuenta de la organización (despidos), por lo que es necesario tener un flujo equivalente de entradas mediante la contratación de individuos. Existe un índice para medir la rotación de personal, a continuación se muestra la fórmula.

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

**Fuente:** Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. Pág.92.

En la fórmula anterior se visualiza como numerador, los empleados que se separaron de la organización en un período determinado y como denominador el promedio de trabajadores existentes. Esta funciona en relación con salidas, por lo que no considera las entradas de personal. Hay que considerar que la rotación de personal implica varios costos, debido a que si una institución decide reponer una salida es necesario incurrir en gastos de reclutamiento, selección e inducción para incorporar a un nuevo individuo.

### IV. Administración de recursos humanos

Las personas son en esencia la diferencia competitiva para el éxito en una organización, quienes aportan sus conocimientos, capacidades, habilidades y contribuyen al logro de objetivos. En tal sentido, el contexto de la administración de recursos humanos está conformado por personas y organizaciones, al dar origen a una dependencia recíproca, debido a que las personas dedican tiempo y esfuerzo en las empresas, quienes también dependen de ellas para funcionar y tener éxito. En las instituciones es importante coordinar el esfuerzo de cada individuo, para lograr ventajas competitivas y cumplir eficientemente la misión.

"La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño." (2:9)

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y debilidades de una empresa, a partir de cómo son tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Para cumplir los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elemento básico para la eficiencia de la organización. Dentro de los objetivos de la administración de recursos humanos, están los siguientes:

**Cuadro 1**  
**Objetivos de la administración de recursos humanos**

1	Ayudar a la organización a cumplir sus objetivos y realizar su misión.
2	Proporcionar competitividad a la organización.
3	Proporcionar personas bien entrenadas y motivadas.
4	Aumentar la autoactualización y satisfacción de las personas en el trabajo.
5	Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6	Administrar e impulsar el cambio.
7	Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
8	Construir la mejor organización y el mejor equipo.

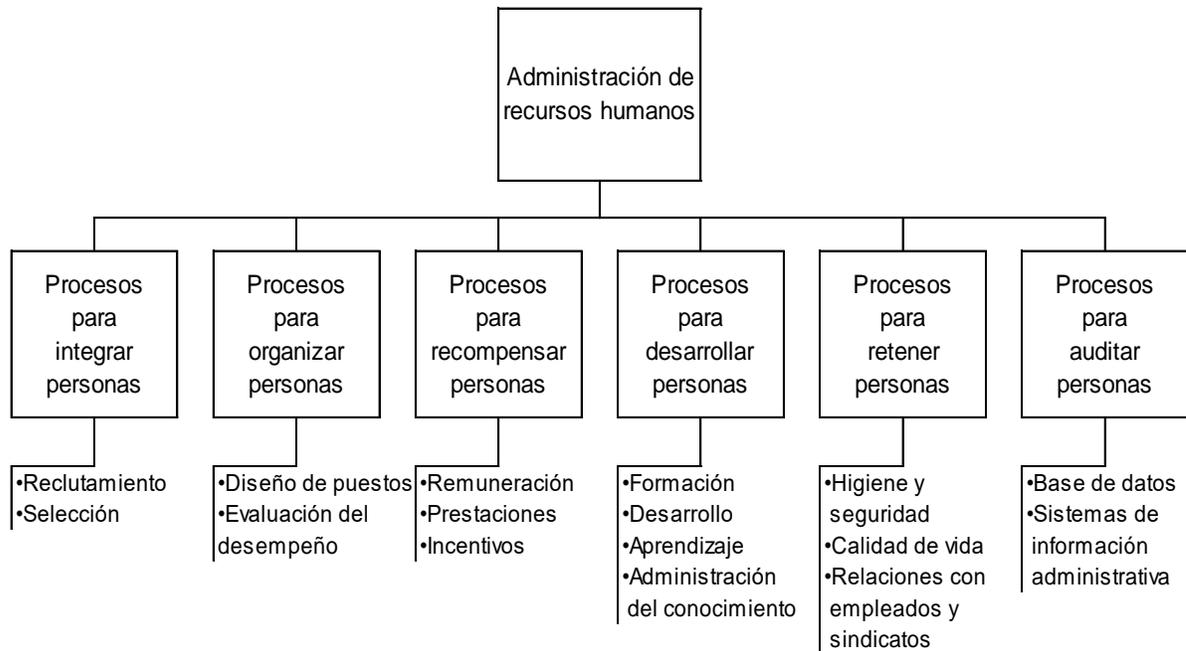
**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. Pág.15.

#### **IV.1 Procesos de la administración de recursos humanos**

Un proceso "es el conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico." (2:16) También, es el orden lógico de las acciones del trabajo, en tiempo y espacio, con un inicio y fin para cumplir objetivos establecidos.

El fin de la administración de recursos humanos es integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas en la organización.

**Figura 1**  
**Procesos de la administración de recursos humanos**



**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. Pág.15.

La figura 1 muestra los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos. Estos son dependientes, porque si uno se utiliza de manera deficiente, la organización tendrá consecuencias negativas. A continuación se detallan cada uno con el propósito de comprender su importancia. Ver tabla 1

**Tabla 1**  
**Procesos de la administración de recursos humanos**

Proceso	Descripción
Para integrar personas	Se utilizan para incluir a nuevos individuos en la organización. Proveen o abastecen recurso humano. Incluyen el reclutamiento y selección de personas.
Para organizar personas	Sirven para diseñar las actividades que realizarán. Orientan y acompañan su desempeño en la organización. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de puestos, colocación y evaluación del desempeño de las personas.
Para recompensar personas	Se utilizan para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades personales. Incluyen remuneración, recompensas, prestaciones y servicios sociales.
Para desarrollar personas	Se emplean para capacitar e incrementar el desarrollo profesional e individual en las personas. Implican la formación y desarrollo, gestión del crecimiento, aprendizaje, programas de cambio, desarrollo de carreras y comunicación integral.
Para retener personas	Se aplican para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias en actividades de las personas. Incluyen la cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y relaciones sindicales.
Para auditar personas	Con ellos se da seguimiento, controlan actividades de las personas y evalúan los resultados. Incluye la base de datos y sistemas de información gerencial.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. Pág.15.

Actualmente la administración de recursos humanos es conocida como gestión del talento humano o administración de personal. “Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares.” (2:39)

Sin embargo, los procesos básicos de la administración de recursos humanos, sufrieron pequeños cambios, ahora se conocen como procesos para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear personas. Para efectos de la investigación se utilizó el proceso de incorporar personas, porque es uno de los primeros procesos básicos, por los cuales la organización incorpora nuevos elementos a sus actividades y es primordial conocerlo.

#### **IV.1.1. Procesos para incorporar personas**

Por medio de estos procesos se incluyen nuevas personas en actividades laborales. Sin embargo, estos deben cumplir con conocimientos, capacidades y habilidades que se requieren para ocupar un puesto. Son diferentes en cada institución según sus necesidades; algunas utilizan procesos tradicionales, otras disponen de procesos avanzados y sofisticados para atraer y elegir individuos que serán parte de la organización. Existen dos enfoques para incorporar personas.

El primero es el enfoque tradicional, donde las rutinas y procedimientos se ejecutan de manera secuencial y uniforme. Las acciones están microorientadas, es decir, interesa más que el puesto se ocupe y mantenga el estado actual en la organización. Este enfoque hace énfasis en la ejecución eficiente de los procedimientos en el reclutamiento y selección, otorga importancia al proceso y no al resultado para la organización.

Así, todo el proceso de incorporar personas se concentra en el órgano encargado de la administración del recurso humano, lo que proporciona escasa libertad en la toma de decisiones a los gerentes.

El segundo enfoque es el estratégico. En él se satisfacen las necesidades de la organización a largo plazo. Sus acciones son macroorientadas, porque involucran totalmente a la organización en el proceso, busca mejorar continuamente el capital humano y agregar valores mediante la incorporación de nuevos individuos; persigue el cambio a través de la creatividad e innovación que poseen las personas que se introducen a la institución.

Hace énfasis en la eficacia de los procesos para incorporar personas, porque busca adquirir otras habilidades y capacidades en ellas y la responsabilidad recae en gerentes y sus equipos, con ayuda de asesoría interna y encargados del recurso humano. En los siguientes numerales se desarrollan cada uno de los procesos para incorporar personas, además se incluye la inducción de personal.

#### **IV.1.1.1. Reclutamiento**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente 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 oportunidades de empleo que pretende llenar.” (2:117)

Las organizaciones mediante el reclutamiento atraen candidatos a través de técnicas y procedimientos para abastecer su proceso selectivo. Este funciona como un proceso de comunicación entre la empresa y el candidato a un puesto. El reclutamiento permite atraer, identificar y capturar al personal idóneo para cada uno de los puestos vacantes que existen en la organización.

### **a. Proceso de reclutamiento**

Es el proceso a través del cual se busca atraer y obtener candidatos aptos para ocupar los puestos a cubrir en la organización. La aplicación correcta de las técnicas de reclutamiento, permitirá captar posibles candidatos y tener mejores opciones de decisión. A continuación se describe las etapas del proceso de reclutamiento:

#### **➤ Requisición de personal**

“Es una orden de servicio que un gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante” (2:144)

Para determinar la cantidad exacta de personal, las organizaciones consideran aspectos como ventas, rotación de personal, tecnología y capacidad financiera, entre otros. Esto como consecuencia de cambios en su entorno externo, obligándola a crecer o adaptarse horizontal o verticalmente, lo que ocasiona integrar un número ideal de personas a su funcionamiento.

“En muchas organizaciones en las que no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los puestos, la solicitud es una forma que el gerente requisita y firma, e incluye varios campos en los que se le solicita que anote los requisitos y características deseables del futuro ocupante” (2:144)

#### **➤ Determinación de descripción y análisis del puesto**

“Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, como 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.” (2:222)

También se debe analizar el puesto, que “significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto.” (2:222)

En algunas organizaciones de acuerdo a sus necesidades y prácticas, no utilizan descriptores de puestos, por lo que es difícil hacerle un análisis, en virtud que ambos tienen una estrecha relación y su diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto y el análisis determina los requisitos físicos y mentales que debe cumplir el ocupante. Por lo tanto, es imprescindible que las empresas consideren este aspecto, de lo contrario, se estaría definiendo incorrectamente lo que se busca en un candidato.

Dentro de los objetivos de la descripción y análisis del puesto están los siguientes:

“1. Ayuda al reclutamiento: Definición del mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.

2. Ayuda a la selección de personal: Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de baterías de pruebas y exámenes de selección.” (2:228)

3. Aporta los aspectos necesarios que deberá cumplir la persona que ocupará el puesto.

Para definir el perfil del candidato, es importante que el descriptor de puesto contenga como mínimo la siguiente información:

- Identificación del puesto
- Propósito u objetivo del puesto
- Funciones
- Especificaciones del puesto, que incluye requisitos académicos, experiencia y habilidades
- Responsabilidades
- Nivel de esfuerzo
- Condiciones laborales
- Riesgos

➤ **Fuentes de reclutamiento**

El reclutamiento puede ser interno o externo. El primero está orientado a buscar conocimientos, capacidades y habilidades internas; el segundo busca adquirirlas externamente para aprovecharlas en la organización. De igual manera, ambos contribuyen a la formación y actualización de la base de datos para utilizarla en el futuro.

▪ **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.” (2:116)

▪ **Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

Al utilizar el reclutamiento interno se tienen las siguientes ventajas y desventajas. Ver tabla 2

**Tabla 2**  
**Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

Ventajas	Desventajas
Aprovecha mejor el potencial de la organización.	Bloquea la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
Motiva y fomenta el desarrollo profesional de los trabajadores.	Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
Incentiva la permanencia y fidelidad de los trabajadores a la organización.	No altera el patrimonio humano actual de la organización.
Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.	Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
No requiere ubicación de nuevos miembros.	Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
Probabilidad de mejorar la selección.	Funciona como un sistema de reciclaje continuo.
Menor costo financiero.	

**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. Pág. 119.

▪ **Técnicas de reclutamiento interno**

Existen varias técnicas que se utilizan para atraer o promover a candidatos internos en la organización.

**Cuadro 2**  
**Técnicas de reclutamiento interno**

1	Programas de promoción de información sobre puestos vacantes.
2	Empleados desvinculados.
3	Referencias y recomendaciones de los empleados.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. Pág. 117.

▪ **Reclutamiento externo**

“Actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.” (2:116)

▪ **Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

Al utilizar el reclutamiento externo se tienen las siguientes ventajas y desventajas.

**Tabla 3**  
**Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Se introducen capacidades, ideas nuevas y expectativas en la organización.	Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales.
Enriquece el patrimonio humano.	Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.	Requiere la aplicación de técnicas de selección para elegir candidatos, lo que genera otros costos.
Se aprovechan los conocimientos de candidatos capacitados en otras organizaciones.	Es menos seguro porque se arriesga a encontrar a la persona ideal.
Se informa sobre plazas vacantes a una gran cantidad de personas.	Se invierte tiempo, recursos humanos, físicos y financieros.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. Pág. 121.

▪ **Técnicas de reclutamiento externo**

Se utilizan fuera de la organización con el fin de informar y atraer candidatos para ocupar puestos vacantes. Ver cuadro 3

### Cuadro 3

#### Técnicas de reclutamiento externo

1	Avisos en periódicos y revistas especializadas.
2	Agencias de reclutamiento.
3	Contacto con escuelas, universidades y organizaciones gremiales.
4	Carteles o avisos en sitios visibles.
5	Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
6	Reclutamiento en medios electrónicos.
7	Base de datos de candidatos.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. Pág. 122.

Utilizar técnicas de reclutamiento externo es esencial, debido a que la organización adquiere ideas, experiencias y conocimientos de candidatos y con ello se mejora el recurso humano en la institución. Además, se puede utilizar diferentes técnicas para su desarrollo. Es importante mencionar que en la elaboración de anuncios internos o externos, estos deben presentar cuatro características, representadas por las letras AIDA, cada una se refieren a:

- **Atención:** Es decir llamar la atención del candidato, excelente tamaño y calidad gráfica en su presentación.
- **Interés:** Significa que el anuncio debe despertar interés en el puesto.
- **Deseo:** Se refiere a crear el deseo mediante el aumento de interés, al detallar aspectos como satisfacción laboral, desarrollo profesional, participación en objetivos y resultados y otros beneficios en el puesto.
- **Acción:** Significa que el anuncio provoque en el candidato la iniciativa de enviar su hoja de vida y los documentos requeridos a través de los medios que considere la organización.

#### **IV.1.1.2. Selección**

La selección consiste en “elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto.” (11:314) “Funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización algunas personas, aquellas que cumplen con las características deseadas.” (2:137)

La selección es uno de los procesos para integrar elementos nuevos y ayuda a aumentar el número de personas en la organización; a través de técnicas, medios y procedimientos, donde se separan a las personas aptas a ocupar un puesto y de quienes no lo son.

Su importancia radica en tres razones: En primer lugar, se necesitan personas que cumplan con características idóneas para desempeñar funciones y actividades con eficiencia.

Segundo, realizar una selección eficiente es importante debido a que el costo de reclutar y contratar es elevado y con ello se evitará erogaciones innecesarias. Y por último, al seleccionar se debe apegar a lineamientos que la ley marca en el Código de Trabajo y con ello evitar problemas legales.

##### **a. Modelos de decisión en la selección de personal**

Algunas organizaciones al momento de seleccionar se enfrentan a un problema al decidir entre varios candidatos para ocupar los puestos. Por lo que, es importante darle un trato independiente a cada uno; se distinguen cuatro modelos de decisión, los que se detallan como sigue. Ver tabla 4

**Tabla 4**  
**Modelos de decisión en la selección de personal**

<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>
De colocación	Hay solo un candidato y solo una vacante. Este modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin ser rechazado.
De selección	Es cuando existen varios candidatos y solo una vacante. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas. Aprobación o rechazo. Si es aprobado se admite en el proceso de selección, si es rechazado, se elimina. Esto se genera porque existen otros candidatos para el puesto vacante y solo uno podrá ocuparlo.
De clasificación	Aquí existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Todos son comparados con los requisitos que exige el puesto. Hay dos alternativas: Ser aprobado o rechazado. Si aprueba, se admite en el proceso de selección, si es rechazado, se le compara con otros requisitos de otros puestos, hasta agotar las alternativas y vacantes. De aquí del porque se llama clasificación, porque se disputa el puesto, pero solo uno puede ocuparlo. Este es más amplio y eficaz.
De valor agregado	Va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado, se enfoca en el abastecimiento y la provisión de capacidades a la organización. Si las capacidades individuales que ofrece el candidato le interesan a la organización, se acepta. De lo contrario se rechaza.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. Pág. 139.

#### **b. Proceso de selección**

“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.” (2:162)

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

Su fin primordial es mantener o aumentar la eficiencia y el buen desempeño en la organización, que funciona como un filtro para seleccionar a aquellas personas que cumplen con características que desea la organización para sus puestos.

Por lo tanto, este proceso “trata no sólo de aceptar o rechazar candidatos, sino de conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlos en el puesto más afín a sus características.” (1:167)

En el proceso de selección se comparan dos variables: Los requisitos a cubrir, es decir, lo que el puesto exige a sus ocupantes (variable de comparación) y el perfil de las características que debe tener el candidato para disputar el puesto (variable comparada).

La primera, se obtiene a través de la descripción del puesto. La segunda, mediante la aplicación de técnicas de selección. Cuando estas se comparan y difieren entre sí, el candidato no reúne lo suficiente para cubrir el puesto, entonces se rechaza. Cuando estas son iguales, el candidato reúne lo necesario para ocupar el puesto, en este caso se le aprueba.

Para comprender de mejor manera las etapas del proceso de selección se presenta lo siguiente. Ver figura 2

**Figura 2**  
**Proceso de selección**



**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill.pág.162.

La figura 2 muestra las etapas que deben pasar los candidatos, para que la organización, entre un grupo de solicitantes, conozca, analice, identifique y tome la decisión de contratar al más idóneo para el puesto. Este proceso varía de acuerdo a las necesidades que tenga cada institución. Algunas no llevan a cabo la aplicación de algunas etapas, por lo tanto, toman la decisión de contratar basándose en la información que presenten los candidatos.

➤ **Solicitud de empleo**

“Es una forma que recoge información introductoria de las personas como datos personales, familiares y laborales los cuales proporcionan la pauta para que la organización proceda a requerir las evidencias sobre lo asentado.” (10:172)

La solicitud de empleo es el documento por medio del cual un candidato se postula a un puesto de trabajo en una organización. En tal sentido, es la primera etapa en el proceso de selección. Mediante esta solicitud, el candidato busca conseguir un puesto de trabajo y ser considerado para la entrevista preliminar de trabajo. Así, el candidato debe llenar aspectos sobre conocimientos, capacidades y experiencia relacionada con el puesto que aspira ocupar.

En algunas organizaciones, al momento de llenar la solicitud de empleo, le requieren al aspirante su hoja de vida. Toda la información que proporcione el candidato es de utilidad para la organización y lograr determinar si el candidato es apto para ocupar el puesto vacante. De lo contrario, pasaría a formar parte de la base de datos para futuras oportunidades de trabajo.

➤ **Entrevista preliminar**

Se define como la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar información suficiente sobre uno o varios candidatos. Su finalidad es detectar de mejor manera y en el menor tiempo posible todos los aspectos evidentes y requisitos que se le solicitan a un candidato para ocupar un puesto.

Algunas organizaciones la utilizan para dar información sobre la naturaleza del trabajo, horario, remuneración, prestaciones, entre otros. Esto con el fin que el candidato postulante decida si le interesa seguir adelante en el proceso de selección.

➤ **Pruebas y exámenes**

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir.” (2:154) A través de estas pruebas, se mide el grado de conocimiento profesional, académico y técnico para ejecutar las tareas.

En cambio, las pruebas de capacidad “son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.” (2:154) Buscan medir el grado de capacidad de las personas en funciones que realizarán en su área de trabajo. Con base a su aplicación, amplitud y organización, se clasifican de la siguiente manera.

**Tabla 5**  
**Clasificación de pruebas de conocimientos**

Por su forma de aplicación	Verbales	Comúnmente funcionan como una entrevista estandarizada y estructurada, pero en ellas solo se hacen preguntas específicas, con el fin de obtener respuestas específicas.
	Escritas	Se realizan en escuelas y universidades, para conocer y evaluar los conocimientos adquiridos.
	De realización	Se realizan para evaluar la ejecución de una tarea o trabajo. Son uniformes y con tiempo establecido.
Por su amplitud	Generales	En ellas se evalúan aspectos de cultura general.
	Específicas	Evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados con el puesto a cubrir, por ejemplo: conocimientos de química, matemáticas, contabilidad, informática, entre otros.
Por su organización	Tradicionales	Se aplican en forma de disertación y exposición. Contiene un mínimo de preguntas, porque exige respuestas largas y explicativas. Evalúan a profundidad el conocimiento que tienen en cierto punto los candidatos al puesto. Es subjetiva, por lo que exige la colaboración de un experto en el tema a evaluar.
	Objetivas	Son planificadas y estructuradas con anterioridad. Su aplicación es rápida y sencilla. Miden la extensión y amplitud del conocimiento en candidatos.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill.pág.154.

Además de las pruebas mencionadas, algunas organizaciones según sus prácticas para evaluar a un candidato, hacen uso de evaluaciones psicológicas y de personalidad. Sin embargo, existen instituciones legalmente autorizadas para realizarlas. Por tanto, deben contratar los servicios de entidades que ofrecen para evaluar a candidatos mediante pruebas psicométricas y psicodiagnósticas.

➤ **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.” (2:149)

Es la técnica más utilizada en el proceso de selección de personas, porque sirve para tener contacto cercano con el candidato. Por tal razón, se debe considerar que la "entrevista padece de todos los males de la comunicación humana, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo barreras personales." (2:149)

Su objetivo es conocer más del candidato, enfocarse en determinados aspectos de preparación académica, profesional, laboral y evaluar si se adapta al perfil buscado, de lo contrario se descarta.

A continuación se presenta las dos medidas necesarias para minimizar las limitaciones que se generan en una entrevista, debido a que con ellas se mejorará el grado de confianza, validez y precisión. Ver tabla 6

**Tabla 6**  
**Medidas para mejorar la entrevista**

Medida	Tipo de entrevista	Descripción
Construcción del proceso de entrevista	Entrevista totalmente estandarizada	Tipo de entrevista estructurada, tiene una ruta establecida con el fin de obtener respuestas definidas y cerradas. Es por ello, que tiene poca profundidad y flexibilidad y resulta limitada. Al entrevistador le proporciona una ruta y con ello no tiene que preocuparse por lo que debe investigar en el candidato, debido a que fue elaborada con anterioridad. Esta es planificada, y organizada para que el entrevistador no presente limitaciones.
	Entrevista estandarizada en las preguntas	Este tipo de entrevista presenta preguntas previamente elaboradas, permite una respuesta abierta y libre del candidato. En ella, el entrevistador se basa en una lista de temas a preguntar y recolecta la información que proporciona el candidato.
	Entrevista dirigida	Esta entrevista permite obtener la respuesta que se desea, pero no se especifican las preguntas, las cuales están a criterio del investigador; es utilizada para conocer algunas características personales del candidato. La formulación de las preguntas se realiza en el transcurso de la entrevista, esto con el fin de obtener información que se requiere investigar.
	Entrevista no dirigida	En esta entrevista no se especifican las preguntas y respuestas requeridas. También llamada entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Su secuencia y aplicación está a criterio de cada entrevistador que la realice.
Entrenamiento de los entrevistadores	Variedad de técnicas para entrevistar	El entrevistador tiene un rol de suma importancia en la aplicación de una entrevista. Por tal razón, debe tener ciertas habilidades para entrevistar a un candidato y tomar decisiones adecuadas. Por eso, debe ser objetivo en la ejecución de la entrevista para recopilar información confiable y válida.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill.pág.150.

➤ **Examen médico**

Se define como aquel que se realiza para determinar las condiciones de salud física, mental y social de un candidato antes de su contratación. Se dirige a evaluar las condiciones de trabajo a las que estará expuesto, según los requisitos del cargo. Su objetivo es determinar la aptitud del candidato para desempeñar eficientemente las actividades relacionadas con el puesto, sin perjuicio de su salud o la de otros.

“Hay varias razones para llevar a cabo exámenes médicos previos a la contratación. Una es verificar que el aspirante cumple los requisitos físicos del puesto; otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato.” (5:145)

La legislación laboral regulada por el Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, en su capítulo sexto, relacionado con obligaciones del trabajador, menciona en el Artículo 63 inciso f, lo siguiente: todo trabajador debe "someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo" (4:48) Sin embargo, lo anterior depende de la naturaleza o actividad a la que se dedique la organización.

➤ **Análisis y decisión final**

Luego de obtener y evaluar la información de los candidatos en el proceso de selección, el encargado o gerente debe dar el paso más importante, tomar la decisión de contratar, es decir, formalizar de acuerdo a la ley y normas internas, la relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y obligaciones, tanto del nuevo trabajador como de la organización.

Para notificarle al candidato, algunas organizaciones lo realizan a través de llamadas telefónicas, mientras otras lo citan a sus instalaciones, para informarle sobre la decisión tomada.

#### ▪ **Contrato de trabajo**

La relación de trabajo entre la organización y las personas se formaliza mediante un contrato, el cual "es el convenio, cualquiera que sea su forma o denominación, por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario." (1:168)

La contratación se realiza para garantizar los intereses, derechos y obligaciones que deben contraer tanto el trabajador como la organización. Es importante recordar que el contrato de trabajo debe apegarse a las disposiciones legales existentes reguladas en el Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala.

#### **IV. 1.1.3. Inducción**

“Consiste en acompañar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja general de rendimiento y que obtenga una visión de lo que es la empresa donde va a laborar. Así mismo, se le mostrará las instalaciones y donde se encuentran ubicadas sus herramientas de trabajo.” (1:170)

“Una vez que el personal ha sido reclutado y seleccionado, se procede a orientarlo o a inducirlo lo que significa proporcionarles información básica para que realicen sus actividades satisfactoriamente. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, los horarios de trabajo y con quienes trabajará el nuevo trabajador.” (10:183)

La inducción cumple un papel importante en la incorporación del nuevo personal, porque de ella depende la motivación y el buen desempeño del trabajador. De lo contrario, se puede convertir en un trabajador mediocre que se satisface con el mínimo esfuerzo que se le recomienda realizar.

#### **a. Proceso de inducción**

Se define como el proceso formal e intensivo de inducción inicial, el cual está destinado al personal de primer ingreso en la organización. Su objetivo principal es familiarizar al nuevo miembro con la cultura organizacional, es decir, en el lenguaje habitual, usos y costumbres internas de la organización. Así también, con la estructura organizacional, productos o servicios, misión y objetivos.

“El proceso de inducción se fundamenta en la aceptación, comprensión y asimilación de los valores, políticas, normas e identidad de la organización por parte del recién ingresado. Por tal motivo, es importante transmitir desde el principio las reglas del juego, ya que el desempeño futuro de la persona dependerá de los acuerdos que se establecen personalmente.” (7:189)

“La inducción si se maneja adecuadamente, reduce la tensión que sufre el nuevo empleado en su primer día de trabajo, así como el choque con la realidad, que no es más que la discrepancia entre lo que se espera en el puesto y la realidad.” (10:184)

Algunas organizaciones no le dan importancia a este proceso, por lo que olvidan los problemas que genera una deficiente inducción, por ejemplo: desorientación de funciones, desconocimiento de la organización, pérdida de tiempo, entre otros. Por lo tanto, es imprescindible prever la situación mediante un adecuado proceso de inducción debidamente planeado y organizado, con el fin de apoyar al trabajador para que se adapte y ubique en su puesto. La inducción tiene los siguientes objetivos. Ver cuadro 4

**Cuadro 4**  
**Objetivos de la inducción**

1	Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la organización.
2	Crear una actitud favorable hacia la organización.
3	Lograr mayor identificación entre el nuevo trabajador y la organización.
4	Ayudar al nuevo trabajador a acoplarse a su nuevo ambiente laboral.
5	Proporcionar información básica y general del puesto y la empresa.
6	Reducir la rotación de personal.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Benavides Pañeda, J.R. 2014. Administración. 2a. ed. México, McGraw-Hill. Pág. 169.

➤ **Inducción general**

Consiste en informar al nuevo trabajador aspectos generales como, perspectiva de la organización, políticas y procedimientos, compensaciones, prestaciones laborales, información de seguridad e instalaciones de la entidad, entre otros. Esta es realizada por parte del especialista o encargado del recurso humano.

➤ **Inducción específica**

Consiste en informar al nuevo trabajador aspectos del departamento y puesto que va a desempeñar, funciones, responsabilidades que tendrá, políticas y procedimientos, recorrido por el área de trabajo y presentación de empleados. Es realizada por el jefe inmediato.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN EL COLEGIO DE PROFESIONALES**

El contenido que se presenta en este capítulo es el resultado de la investigación realizada en las instalaciones del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, llevada a cabo desde el punto de vista administrativo, con el fin establecer la situación actual del reclutamiento, selección e inducción de personal.

#### **2.1 Metodología utilizada en la investigación**

En este aspecto de la investigación, se incluye información relacionada con la unidad de análisis, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la recolección, análisis e interpretación de la información obtenida.

##### **2.1.1 Métodos utilizados en la investigación**

En el proceso investigativo se aplicó el método científico mediante las fases indagadora, demostrativa y expositiva; la primera para recolectar información de fuentes primarias (censo) y fuentes secundarias (libros y textos consultados), la segunda fase relacionada con el trabajo de campo para comprobar las hipótesis planteadas mediante el análisis y comparación de los datos obtenidos, y por último, la fase expositiva donde se presentan los resultados de la investigación, los cuales se divulgan en el informe final.

También, se utilizó el método deductivo para inferir a partir de los datos recopilados y el método analítico que sirvió para examinar de manera profunda los componentes de la investigación con el propósito de comprender y conocer las relaciones intrínsecas de la problemática existente.

### **2.1.2 Técnicas e instrumentos**

En la investigación se aplicó la técnica de observación directa mediante una guía en visitas en la unidad de análisis, para proporcionar objetividad a los instrumentos y tener un mejor contexto de la problemática. Así mismo, se recolectaron datos por medio de un cuestionario estructurado, dirigido a los trabajadores y al gerente general del Colegio. No obstante, se realizó una prueba piloto en el mes de mayo del 2017, donde se designó a 3 trabajadores, para comprobar la veracidad y comprensión de los instrumentos con el propósito de obtener información objetiva e identificar la situación actual.

Debido a que actualmente el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, está estructurada por 23 puestos y 32 trabajadores, fue necesario un censo que permitió entrevistar a la totalidad para obtener datos confiables, conocer la forma de realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal y comparar la información proporcionada por el encargado del proceso para incorporar a nuevos elementos a la institución. Esta investigación se realizó durante la primera semana del mes de junio del año 2017.

## **2.2 Generalidades de la unidad de análisis**

A continuación se presenta información resumida de la unidad de análisis, con el propósito de tener una idea general de su actividad principal y la forma de ejecutar acciones encaminadas hacia el logro de objetivos organizacionales.

### **2.2.1 Antecedentes del Colegio de Profesionales**

Ubicado en la Zona 15 de la Ciudad de Guatemala, Colonia El Maestro, Edificio de los Profesionales, Niveles 7 y 8. Se fundó en 1810 por la actividad e influencia del Doctor José María Álvarez y Estrada. En sus estatutos iniciales, establecían la inscripción para formar parte del Colegio; además, se tenía que realizar un trabajo académico, poseer condiciones éticas y morales y se debía presentar ante la Secretaría de la institución el título de Abogado de Guatemala.

Probablemente sea el primero en ser fundado en Norte y Centro América. El primer abogado en incorporarse fue el Doctor Juan Francisco Aguilar, quien fue inscrito el 11 de marzo de 1811, de conformidad con el artículo 2 del estatuto 2.

“En 1832, paso a formar parte de la Academia de Estudios, creada por el Doctor Mariano Gálvez. Sin embargo, el 30 de octubre de 1852 por despacho de la Corte Suprema de Justicia, fue reestablecido nuevamente. Los afanes gremiales quedaron en suspenso hasta que, a la caída del gobierno del Licenciado Manuel Estrada Cabrera, un grupo de jurisconsultos funda la Asociación de Abogados de Guatemala en 1922, esta funcionó hasta principios del gobierno del General Jorge Ubico, pero no continuó en actividades.” (15:s.p)

“El 2 de junio de 1930, otro grupo de profesionales fundó la Barra de Abogados de Guatemala. No obstante, la dictadura ubiquista se encargó de frustrar la iniciativa e ideales de los distinguidos juristas; por acuerdo de fecha 21 de octubre de 1931, se prohibió su funcionamiento.

En 1946, surge nuevamente la asociación de abogados, sus estatutos fueron aprobados el 2 de diciembre del siguiente año, en el gobierno del Presidente Juan José Arévalo. En esa época revolucionaria, tuvo un papel importante en la vida política y jurídica del país. ” (15:s.p)

“El 20 de marzo de 1947, se constituyó el actual Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, de conformidad con el Decreto No. 332 del Congreso de la República de Guatemala. Sin embargo, quedó formalmente inscrito el 10 de Noviembre de 1947, según el libro de actas de inscripción de colegios profesionales del Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Su existencia data del siglo pasado, por lo que fue el primero que se estableció en el país.” (15:s.p)

Con la creación en 1947 de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, le concedió carácter formal, la cual sirvió de modelo para la organización y funcionamiento de otras entidades de su tipo. “En 1982, la Junta Directiva presidida por el Abogado Juan José Rodil Peralta, tuvo la iniciativa de celebrar el 2 de junio el Día del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala. También, se festeja el 24 de septiembre el día del abogado.” (15:s.p)

Actualmente, este Colegio tiene distintas sedes ubicadas en municipios de los departamentos del país, donde prestan servicios principalmente a profesionales egresados de las distintas universidades, en su mayoría abogados y notarios. Dentro de los que se mencionan: certificaciones, constancias de colegiación, pensiones, emisión de carné de colegiado, entre otros de carácter jurídico.

## **2.2.2 Filosofía organizacional**

De acuerdo a la información proporcionada por el gerente general, se confirmó que actualmente tienen dos versiones diferentes de misión y visión. Sin embargo, a continuación se detallan únicamente las aprobadas por Junta Directiva.

### **2.2.2.1 Misión**

#### **➤ (Aprobada por Junta Directiva 2013 – 2015)**

“Somos una institución gremial, profesional, esforzada en proyectar los valores éticos y morales, garantizando que los profesionales del derecho ejerzan su profesión con estricto apego a la constitución, creando oportunidades de crecimiento profesional.”

### **I. Visión**

#### **➤ (Aprobada por Junta Directiva 2013 – 2015)**

“Ser el Colegio Profesional enfocado en procurar la protección y bienestar del agremiado, brindando un servicio personalizado, ético y con valores, buscando la unión gremial nacional e internacional.”

## II. Valores

### a. Institucionales

- **Responsabilidad:** Estamos comprometidos a brindar soluciones a los requerimientos y necesidades de nuestros agremiados y de la sociedad dentro del ámbito de nuestra competencia.
- **Integridad:** Trabajamos diariamente por actuar de acuerdo a los valores del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala.
- **Justicia:** Actuamos con nuestros agremiados y con la sociedad como nos gustaría que actuaran con nosotros mismos.
- **Lealtad:** Estamos identificados con la misión del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala.
- **Liderazgo:** Nos esforzamos por ser un modelo de servicio, justicia e integridad para nuestra sociedad.
- **Servicio:** Trabajamos con dedicación para garantizar la eficiencia y eficacia de nuestros servicios.
- **Trabajo en equipo:** Nos apoyamos mutuamente para alcanzar nuestros objetivos.
- **Comunicación:** Estamos dispuestos a escuchar y brindar información confiable y oportuna a nuestros agremiados y a la sociedad que requiera nuestra orientación.

## **b. Personales**

- **Responsabilidad:** Tenemos el compromiso personal de realizar con dedicación y entrega todas nuestras actividades y nos esforzamos por dar más de nosotros mismos a los que nos rodean.
- **Integridad:** Nos esforzamos por actuar en consecuencia con nuestros principios y valores.
- **Tolerancia:** Aceptamos y valoramos las diferencias entre las personas.
- **Solidaridad:** Nos esforzamos en dar de nosotros mismos a los demás.
- **Libertad:** Actuamos de acuerdo a nuestros valores e intereses, respetando la libertad de los demás.
- **Justicia:** Tratamos a los demás como nos gustaría que nos traten.
- **Honestidad:** Somos honestos con nosotros mismos y con los demás, procurando siempre que no haya discrepancia entre lo que pensamos, lo que decimos y la forma en que actuamos.

### **2.2.2.2 Objetivos**

Los objetivos establecidos en el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, se detallan a continuación:

- Promover, vigilar y defender el ejercicio decoroso de las profesiones universitarias en todos los aspectos, propiciando y conservando la disciplina y la solidaridad entre sus miembros;

- Promover el mejoramiento cultural y científico de los profesionales universitarios;
- Promover y vigilar el ejercicio ético y eficiente de las profesiones universitarias;
- Defender y proteger el ejercicio profesional universitario, combatir el empirismo y la usurpación de calidad;
- Promover el bienestar de sus agremiados mediante el establecimiento de fondos de prestaciones, contratación de seguros y otros medios que se consideren convenientes;
- Auxiliar a la administración pública en el cumplimiento de las disposiciones legales que se relacionen con las respectivas profesiones universitarias.
- Resolver consultas y rendir los informes que soliciten entidades o funcionarios oficiales, en materia de su competencia, siempre que se trate de asuntos de interés público;
- Resolver consultas y rendir informes que les sean solicitados por personas o entidades privadas, en materia de su competencias, siempre que se trate de asuntos de interés público. Para estos casos, la Junta Directiva, si lo considera pertinente, podrá autorizar el cobro de honorarios a favor del o de los profesionales dictaminantes;
- Contribuir al fortalecimiento de la autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala y al cumplimiento de los fines y objetivos de todas las universidades del país;

- Participar en el estudio y solución de los problemas nacionales y propiciar el mejoramiento integral de los guatemaltecos;
- Elegir a los representantes del Colegio ante el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, a los miembros que integran el Cuerpo Electoral Universitario, así como a quienes deban representarlo en otros cargos y funciones, de conformidad con las leyes y reglamentos respectivos, y
- Promover la organización y mejoramiento de otras asociaciones y agrupaciones afines a las respectivas profesiones universitarias, propiciando su adscripción al Colegio, de conformidad con lo que para el efecto establezcan sus estatutos.

### **2.2.3 Organización, funciones y atribuciones del Colegio de Profesionales**

#### **2.2.3.1 Organización**

De acuerdo al Artículo 8 de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, contenida en el Decreto 72-2001 del Congreso de la República de Guatemala, la organización del Colegio se integra por los siguientes órganos.

#### **I. Asamblea general**

La asamblea general es el órgano superior del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, se integra con la reunión de sus miembros activos, en sesión ordinaria o extraordinaria. Todas las sesiones de la Asamblea General, serán presididas por el Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces, con la asistencia del Secretario o quien lo sustituya.

### ➤ **Atribuciones**

- “Aprobar los estatutos y sus modificaciones, para lo cual se requiere el voto de dos terceras partes de los asistentes a la Asamblea General respectiva. En este caso la convocatoria debe ser expresa y de punto único;
- Aprobar los reglamentos y sus modificaciones;
- Fijar las cuotas ordinarias y extraordinarias y las de previsión gremial que se deban pagar;
- Elegir a los miembros de la Junta Directiva y del Tribunal de Honor. El reglamento especial aprobado con las formalidades previstas en la Ley de Colegiación Obligatoria, regula todo lo relativo al proceso de elección;
- Elegir a los delegados y representantes ante el Consejo Superior Universitario y la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala y los cuerpos electorales que los estatutos de esta universidad instruye;
- Conocer para su aprobación o no, la memoria de labores, los estados financieros y el proyecto de presupuesto por partidas globales, que le presente la Junta Directiva;
- Conocer y resolver todos los asuntos que no estén específicamente asignados a sus órganos y tomar las disposiciones adecuadas y oportunas para la buena marcha y administración del Colegio, y

- Las demás que le sean asignadas en forma expresa en los estatutos del Colegio, siempre que no sean contrarias a lo establecido en la ley.” (3:5)

## **II. Junta directiva**

Es el órgano ejecutivo del Colegio y se integra con siete miembros electos por la Asamblea General: Presidente, Vicepresidente, dos Vocales designados en su orden I y II, un Secretario, un Prosecretario y un Tesorero.

### **➤ Atribuciones**

- “Cumplir y hacer cumplir lo preceptuado en la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, en los estatutos y reglamentos, así como las disposiciones de la Asamblea General;
- Acordar el propio reglamento;
- Ejercer la representación legal del Colegio por medio del Presidente o de quien haga sus veces;
- Proponer a la Asamblea General, la reforma de estatutos. Esta disposición se entiende sin perjuicio del derecho del Colegio a proponer ante la propia Asamblea General, dicha reforma;
- Ejercer el gobierno del Colegio, administrar eficientemente el patrimonio y organizar actividades, dictando para efecto, cuantas medidas y resoluciones estime conveniente, incluyendo la formación de comisiones de trabajo;
- Propiciar el mayor intercambio social, cultural y deportivo, entre el Colegio y los demás colegios profesionales existentes;

- Convocar a la Asamblea General a sesiones ordinarias y extraordinarias y a la celebración de los actos electorales que correspondan, conforme las disposiciones de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria y las demás que sean aplicables;
- Conocer mensualmente del movimiento de la tesorería, dictando las medidas oportunas para el buen manejo de los recursos del Colegio;
- Rendir anualmente a la Asamblea General para su discusión y aprobación, la memoria de labores del Colegio, el informe sobre el estado de cuentas y el balance de su ejercicio financiero debidamente auditado, todos correspondientes al año precedente, así como el proyecto de presupuesto por partidas globales para el año siguiente. Estos informes pueden ser impugnados o investigados por cualquiera de los colegiados.
- Reunirse en sesión ordinaria por lo menos cuatro (4) veces al mes y en forma extraordinaria cuantas veces se requiera;
- Velar por la buena conducta de los colegiados en el ejercicio de su profesión;
- Defender a los colegiados en el correcto y justo ejercicio de su profesión; así como el cobro de sus honorarios profesionales;
- Ejecutar las sanciones impuestas a los colegiados;
- Trasladar al Tribunal de Honor, los asuntos que sean de su competencia, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas siguientes a la sesión en que hayan sido conocidos por Junta Directiva, y

- Las demás que en forma expresa le sean asignadas en los estatutos del Colegio, siempre que no sean contrarias a lo establecido en la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria.” (3:6)

### **III. Tribunal de honor**

Es el órgano disciplinario, que vela por la ética profesional del Colegio. Se integra por nueve miembros, Presidente, Vicepresidente, Secretario y cuatro Vocales, y dos miembros suplentes.

#### **➤ Funciones y atribuciones**

- “Corresponde al Tribunal de Honor conocer de las denuncias, instruir la averiguación y dictar la resolución, imponer las sanciones cuando proceda, en los casos en que se sindique a algunos de los miembros del Colegio de haber faltado a la ética, haber afectado el honor y prestigio de su profesión o haber incurrido en notoria ineficiencia, incompetencia, negligencia, impericia, mala práctica o conducta moralmente incorrecta en el ejercicio de la misma.
- Para cumplir con su función, el Tribunal de Honor hará las comunicaciones y notificaciones procedentes y para la ejecución de sus resoluciones deberá contar con la colaboración de la Junta Directiva. El Tribunal de Honor, elaborará y en su caso revisará periódicamente, el Código de Ética del Colegio y lo someterá a través de Junta Directiva, a la aprobación de la Asamblea General.” (3:6)

### **IV. Tribunal electoral**

Es el órgano superior en materia electoral se integra por cinco miembros titulares: Presidente, Secretario y tres Vocales y dos miembros suplentes.

➤ **Funciones**

- “Velar por el fiel cumplimiento de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, en materia electoral y del reglamento de elecciones, de manera tal que se garanticen los derechos de participación electoral de los colegiados activos;
- Organizar y realizar los procesos electorales para elegir a los miembros de la Junta Directiva, Tribunal de Honor y Tribunal Electoral;
- Organizar y realizar los procesos electorales contemplados en el Artículo 13 de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, que convoque la Junta Directiva del Colegio;
- Declarar el resultado y la validez de las elecciones; o, en su caso, la nulidad de las mismas;
- Inscribir a los candidatos por planilla y adjudicar los cargos de elección;
- Disponer sobre las mesas electorales necesarias para cada evento electoral y designar a sus integrantes;
- Establecer normas de control y fiscalización de los eventos electorales, y
- Proponer el reglamento electoral y las reformas al mismo, a la Junta Directiva, para ser sometidas a aprobación de la Asamblea General convocada para dicho efecto, la que aprobará lo conducente, con la mitad más uno de los votos válidos emitidos.” (3:7)

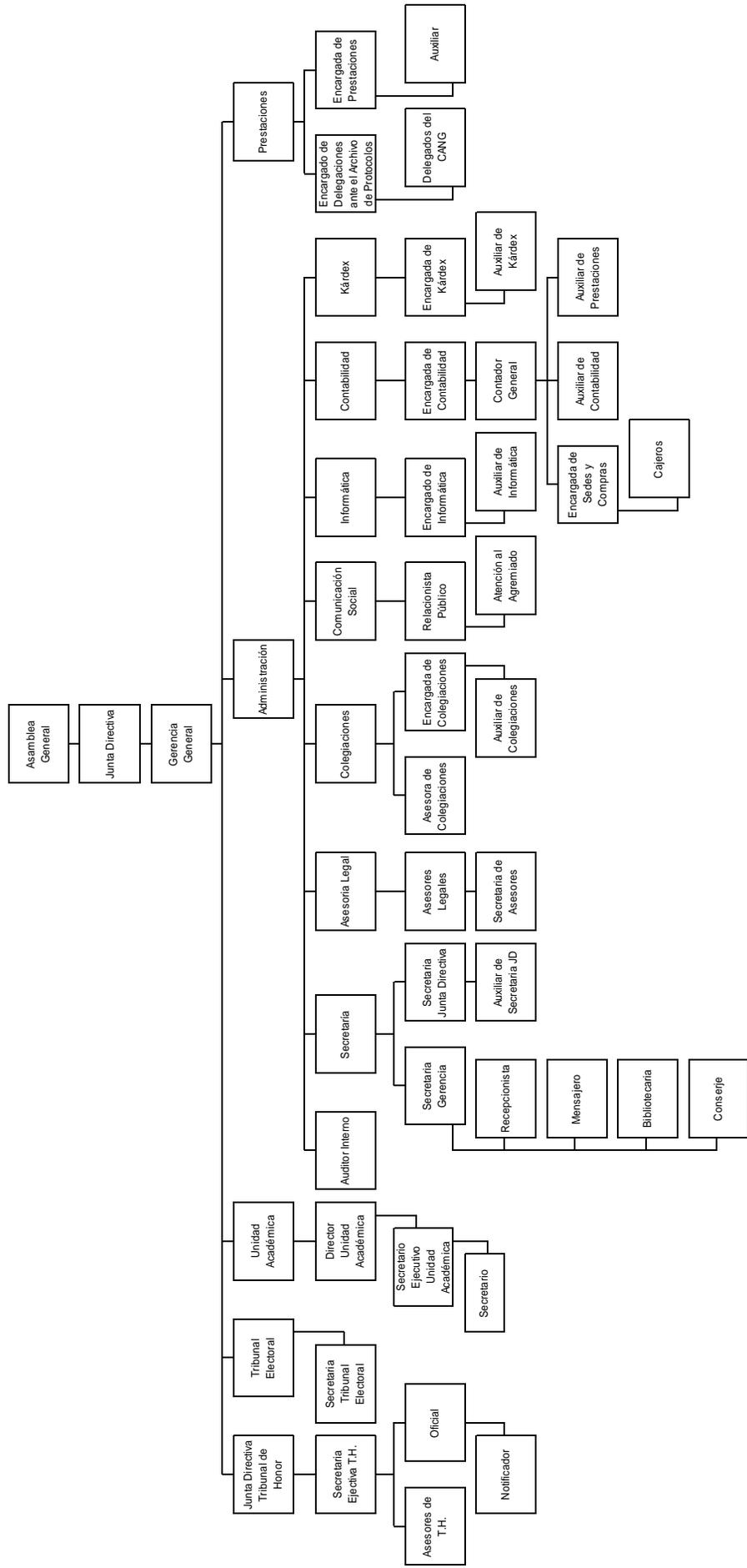
### **2.2.3.2 Base legal**

El Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, es una asociación gremial no lucrativa, esencialmente apolítica, de carácter laica, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Constituida de conformidad con la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, en 1947, Decreto Legislativo No. 332, que fue derogado en octubre de 1991, mediante el Decreto 62-91 del Congreso de la República de Guatemala, vigente desde el 22 de diciembre de 2001; la que se deriva de los artículos 34 y 90 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en donde se dispone la colegiación profesional, se rige por sus propios estatutos y reglamentos para su funcionamiento.

### **2.2.4 Estructura organizacional**

Actualmente el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala está conformado por tres órganos administrativos, Asamblea General, Junta Directiva y Tribunal Electoral, estos velan por el buen funcionamiento de la sede central y las demás ubicadas en los distintos puntos del país. A continuación se presenta el organigrama actual. Ver figura 3

**Figura 3**  
**Organigrama General**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Junta Directiva 2013-2015/ 2015-2017.

En la figura 3, se observa que el tipo de estructura que presenta es funcional, porque aunque no sea la totalidad, algunos puestos de trabajo están ubicados de acuerdo a funciones afines al departamento al que pertenecen. Asimismo, se identifican tres niveles jerárquicos lo que se detallan a continuación:

El nivel estratégico está conformado por: Asamblea General, Junta Directiva y Gerencia General. En el segundo nivel o mandos medios, se encuentran: Junta Directiva Tribunal de Honor, Junta Directiva Tribunal Electoral, Unidad Académica, Administración, Unidad de Prestaciones, Auditoría Interna, Asesoría Legal, Asesoría de Colegiaciones, Unidad de Relaciones Públicas, Unidad de Informática, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Unidad de Kárdex.

Y por último, en el nivel operativo o técnico, están las siguientes unidades o secciones: Secretaría, Recepción, Mensajería, Biblioteca, Conserjería, Secretaría de Asesoría Legal, Auxiliatura de Colegiaciones, Auxiliatura de Atención al Agremiado, Auxiliatura de Informática, Sección de Caja, Sección de Sedes, Auxiliatura de Contabilidad, Auxiliatura de Kárdex, Sección de Delegación de Archivo de protocolos y Auxiliatura de Prestaciones.

Respecto al modelo de diseño que presenta la estructura actual del Colegio, es el de una organización mecánica, es decir burocrática, debido a que se caracteriza por tener relaciones jerárquicas rígidas. Los canales de comunicación que utilizan son formales y la autoridad está centralizada.

La departamentalización es funcional, el tramo de control que se maneja en la estructura es estrecho y el sistema organizacional que presenta es funcional o Taylor, debido a que está organizada por diferentes unidades administrativas especializadas, en donde la autoridad y responsabilidad está de acuerdo a las funciones principales que se desarrollan.

### 2.2.4.1 Distribución de los trabajadores del Colegio

A continuación se presenta la distribución del personal del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala.

**Cuadro 5**

#### **Distribución de trabajadores del Colegio de Abogados y Notarios**

<b>Área</b>	<b>Puesto</b>	<b>Trabajadores</b>
Secretaría	Secretaría Gerencia	1
	Secretaría Junta Directiva	1
	Asistente de Secretaría Junta Directiva	1
	Recepcionista	1
	Mensajeros	2
	Conserje	2
Asesoría legal	Asesor jurídico	1
	Asistente jurídico	1
Colegiaciones	Encargada de colegiaciones	1
	Asesora de colegiaciones	1
	Auxiliar de colegiaciones	2
Comunicación social	Encargado de Atención al agremiado	1
Informática	Encargado de Informática	1
Contabilidad	Encargado de contabilidad	1
	Contadora general	1
	Auxiliar de contabilidad	4
	Encargado de sedes y compras	1
	Caja	2
Kárdex	Encargada de kárdex	1
	Auxiliar de kárdex	1
Transporte	Encargado de transporte	1
	Piloto	2
Carnetización	Auxiliar de carné	2
<b>Total de trabajadores</b>		<b>32</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con base a investigación de campo, mayo 2018.

En el cuadro anterior, se describen las áreas de carnetización y transporte, las cuales no aparecen en el organigrama actual. También no se consideran los órganos superiores, debido a que no están ubicados físicamente en instalaciones de la institución, porque son puestos ad honorem, pero si ejercen autoridad y jerarquía dentro de las actividades del Colegio.

## **2.3 Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción**

Con el propósito de conocer los procesos para incorporar a nuevas personas, se presentan los resultados obtenidos de la investigación en el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, específicamente dirigida al gerente general y los 32 trabajadores que la conforman.

### **2.3.1 Rotación de personal**

En relación al flujo de entradas y salidas de personal en el Colegio, no se determinó de manera efectiva los datos para calcular el índice de rotación de personal que prevalece. Al cuestionar al respecto sobre este tema, el gerente general, manifestó no tener información de este tipo, debido a que desconocen su importancia y aplicación para la administración eficiente de personas.

Es importante recordar que la rotación de personal es un fenómeno que se da en toda organización. Mediante su medición se establece la salud laboral y se mejorara la planificación de estrategias para el reclutamiento de personal.

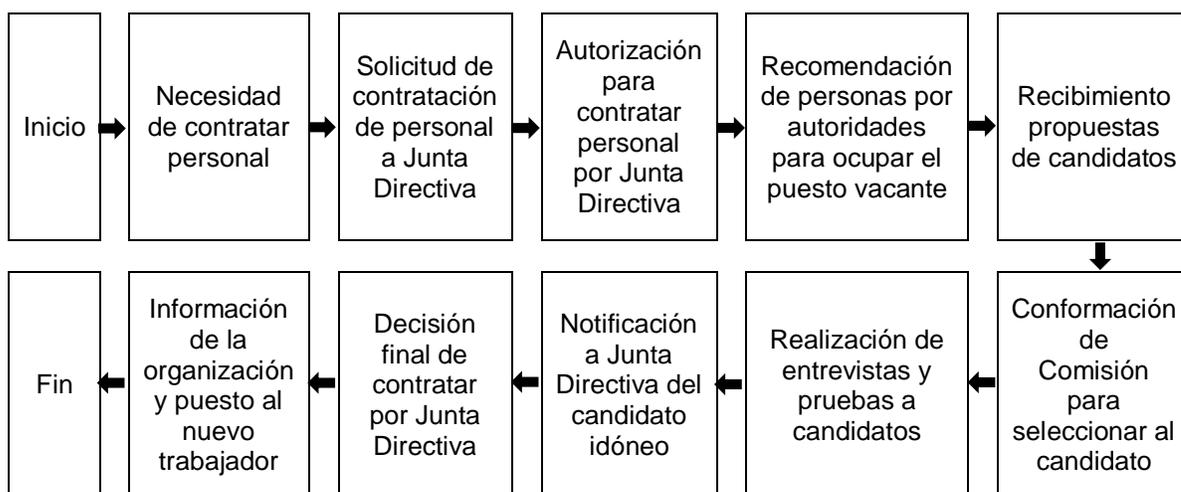
El desconocimiento y poca importancia de la rotación de personal en el Colegio, genera deficiencias en la planificación y administración eficiente en el reclutamiento de personal, debido a que no tienen establecidas las admisiones y desvinculaciones que definan el flujo de entradas y salidas de personal, esto provoca la dificultad para calcular el índice de rotación de personal.

Lo anterior, afecta negativamente la eficiente incorporación y estabilidad del recurso humano en el Colegio. Además, repercute en la optimización de recursos monetarios al incurrir en costos en contratación constante de personal y otros aspectos desfavorables en el logro de objetivos establecidos.

A continuación se presenta como se realiza actualmente el proceso de reclutamiento, selección e inducción para incorporar nuevas personas en el Colegio.

**Figura 4**

**Proceso actual de reclutamiento, selección e inducción de personal**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

**2.3.2 Proceso de reclutamiento**

Para atraer, identificar y obtener candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos disponibles es importante utilizar técnicas y procedimientos eficientes en el reclutamiento. Sin embargo, para realizarlo adecuadamente se debe identificar la necesidad de introducir nuevos individuos, considerar técnicas de reclutamiento y si es posible una investigación del mercado laboral; por lo que el encargado del recurso humano debe poseer los conocimientos e instrumentos necesarios para llevarlo a cabo de manera eficiente.

Actualmente en el Colegio no existe un proceso de reclutamiento de personal definido correctamente, se realiza de manera empírica, sin apoyo de instrumentos y procedimientos técnicos que los guíen para ejecutarlo.

El encargado de realizarlo es el gerente general, esto debido a que en la estructura organizacional se carece de un departamento o unidad que se encargue de los procesos para incorporar personas y la administración del recurso humano.

Para el Colegio, no es conveniente que el gerente general sea la única persona encargada de este proceso, él debe enfocarse en actividades concernientes a su puesto, como consecuencia, descuida sus funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar áreas de trabajo, recursos humanos y materiales de la institución. Esta situación, repercute negativamente en el cumplimiento de sus atribuciones debido a la falta de un proceso adecuado para incorporar personas.

### **2.3.2.1 Requisición de personal**

El gerente general expresó que utilizan una orden para requerir personal dirigida a Junta Directiva, que se reúnen cada ocho días; por tal motivo se envía anticipadamente para su aprobación y posteriormente le notifican la decisión de contratar. En ningún momento, indicó hacer uso de descriptores y perfiles de puestos para determinar requisitos, características personales, entre otros aspectos que desean del candidato.

Es evidente que el gerente general no sigue lineamientos y no hace uso de instrumentos especializados para requerir personal. Mencionó que la necesidad de reclutar candidatos a puestos disponibles se genera como consecuencia de carga laboral, debido a la demanda en servicios para los agremiados, así como de renuncias y despidos que se dan en el Colegio.

El no contar con un instrumento que guie adecuadamente el requerimiento de personal, afecta la determinación de experiencias, capacidades, características personales, requisitos que deben cumplir los futuros ocupantes y la cantidad ideal de personas que se necesitan para el puesto.

Como consecuencia, se genera la rotación de personal, deficiente reclutamiento, escasa disponibilidad de candidatos y se incurre en gastos adicionales para convocar candidatos.

### **2.3.2.2 Descriptores y perfiles de puestos**

Referente a la tenencia de descriptores y perfiles de puestos, el gerente general indicó que si poseen. Se constató que este documento carece de un formato técnico que contenga de forma ordenada los aspectos del puesto. Además, se verificó que la información que contiene corresponde a aspectos como: identificación y ubicación del cargo, objetivos, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad relacionados con el puesto.

El descriptor y perfil del puesto es un documento fundamental en el reclutamiento, selección e inducción, porque a través de este, se determinan los requisitos, responsabilidades, relaciones de autoridad, niveles jerárquicos y características indispensables que debe tener un candidato para ocupar el puesto.

También, conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para realizar las funciones con eficiencia. Este es importante, debido a que mediante su uso y análisis, se evita contratar personal tanto sobrecalificado o subcalificado a puestos disponibles.

### **2.3.2.3 Técnicas de reclutamiento**

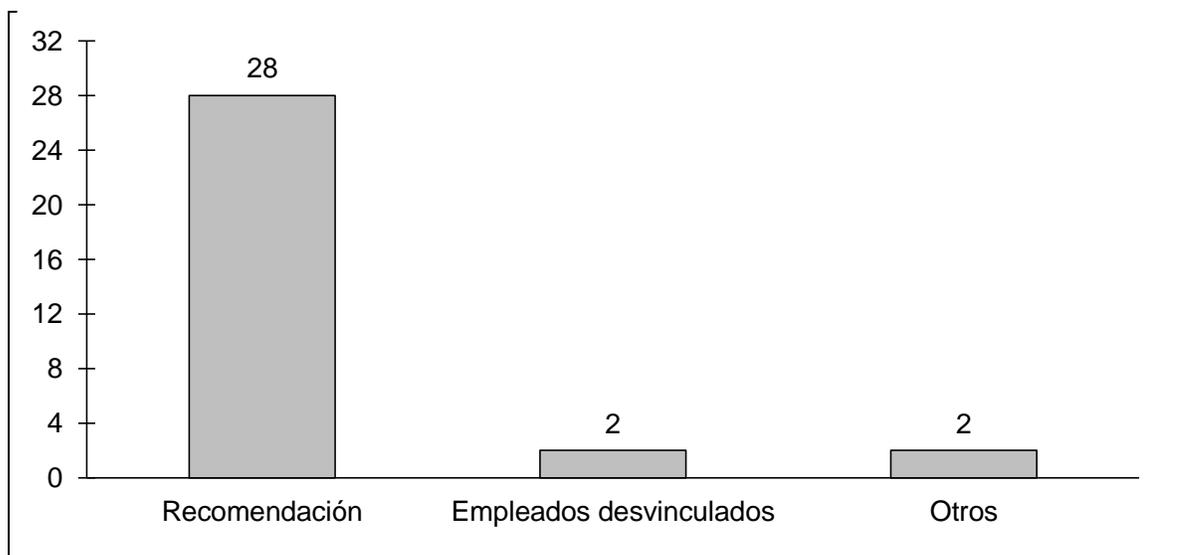
Las organizaciones según sus necesidades utilizan diferentes técnicas de reclutamiento internas o externas, para abastecer su proceso selectivo. No obstante, la mayoría no aplican instrumentos y lineamiento técnicos para ejecutarlas, por lo que en cierto punto son ineficientes en el cumplimiento de los resultados esperados al reclutar candidatos a puesto disponibles.

El gerente general indicó que en el Colegio se utiliza el reclutamiento mediante la recomendación como técnica para convocar candidatos a puestos vacantes. Esta es aplicada debido a que las personas que remiten son de confianza y cumplen con el perfil buscado, debido al ámbito jurídico y legal de la entidad.

Además, expresó que existen personas con necesidad de trabajo, los cuales se acercan a las instalaciones del Colegio a solicitar empleo, donde archivan toda la papelería recopilada en una base de datos. Posteriormente, si surge una plaza, hacen uso de la documentación y verifican si existe alguna persona para ocupar el puesto.

Para confirmar lo manifestado por el gerente general, se cuestionó a los 32 trabajadores, de qué forma se informaron para el puesto que ocupan actualmente, lo cual se muestra en la gráfica siguiente.

**Gráfica 1**  
**Medio por el cual se informó del puesto vacante**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

Al consultar a los trabajadores del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, la mayoría de entrevistados respondió haber sido informado por un trabajador interno y ocupa la plaza por recomendación; mientras el resto se informó mediante empleados desvinculados y otros mencionaron enterarse de otra forma. En cuanto a estos últimos, expresaron ser avisados por miembros de la Junta Directiva de períodos anteriores.

Por lo anterior, se confirma lo expresado por el gerente general al coincidir que la fuente para reclutar es mediante recomendaciones de candidatos por empleados del Colegio. Sin embargo, esta técnica no es la única y apropiada para atraer personas a puestos vacantes, en virtud que, las organizaciones hoy en día utilizan diversas técnicas externas, como por ejemplo: avisos en periódicos, agencias de reclutamiento, entre otras.

Al no utilizar otras técnicas para convocar candidatos, el Colegio limita la entrada de ideas, experiencias y expectativas de otras personas, no se enriquece el patrimonio humano y se desaprovechan los conocimientos de individuos capacitados en otras empresas en similitud de actividades. Como consecuencia, se reduce la posibilidad de reclutar personas idóneas, capaces y aptas para ocupar puestos disponibles y con ello se reduce la probabilidad de mejorar la selección de candidatos.

En virtud de lo anterior, el encargado del reclutamiento en el Colegio, debe conocer y aplicar las distintas técnicas con la ayuda de instrumentos y lineamientos especializados para convocar aspirantes a un puesto. De lo contrario, puede resultar perjudicial para la institución, porque si no se realiza de forma correcta, se atrae personal inadecuado para puestos disponibles. Es imprescindible que se utilicen medios internos y externos para aprovechar sus ventajas para mejorar la selección de personal.

#### **2.3.2.4 Documentación requerida**

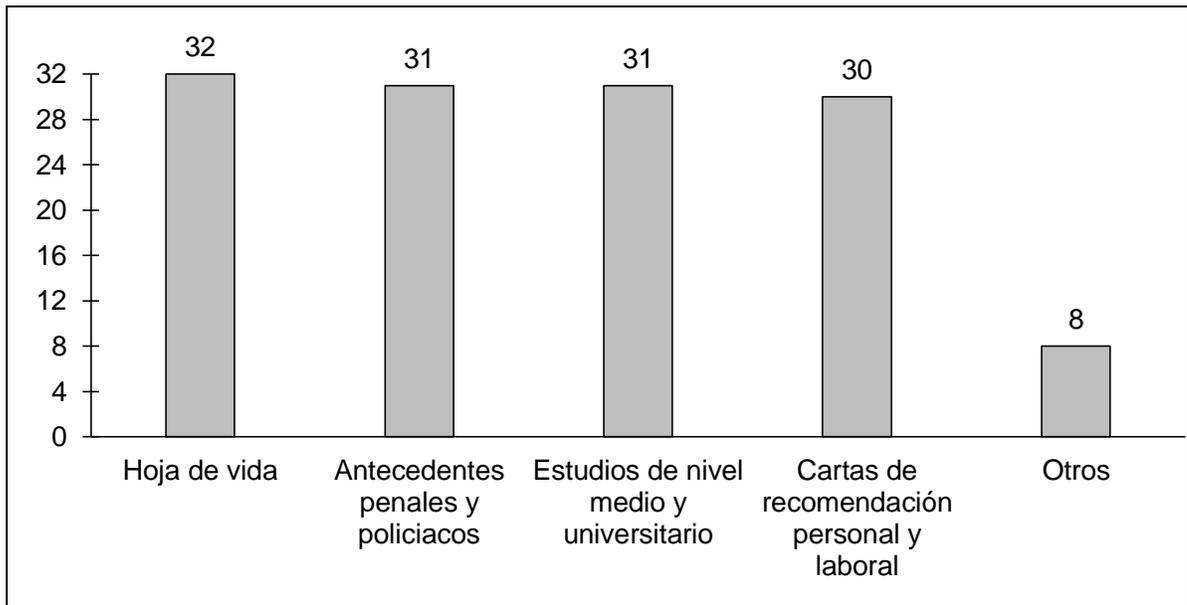
La importancia de requerir al candidato documentos que permitan determinar su situación legal, laboral y personal es fundamental para el Colegio, porque a través de estos se comprueba si el aspirante debe considerarse para el proceso selectivo, de lo contrario, se descarta por incumplimiento al presentarlos.

Según el gerente general, dentro de los documentos exigidos a los candidatos están: hoja de vida, constancia de antecedentes penales y policíacos, estudios a nivel medio y universitario, cartas de recomendación personal y laboral. Además, se solicita el documento de identificación personal (DPI) y partida de nacimiento.

Sin embargo, no mencionó ser solicitados obligatoriamente y comprobar el cumplimiento de su entrega; esto por falta y manejo de un instrumento destinado para verificar la documentación que se requiere para optar a un puesto disponible.

Se consultó a los 32 trabajadores sobre la papelería solicitada al presentarse en el Colegio. A continuación se muestra los resultados obtenidos. Ver gráfica 2

**Gráfica 2**  
**Documentos requeridos para el puesto**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

En la gráfica 2 se observa que a la totalidad de trabajadores se les solicitó la hoja de vida. También los antecedentes de situación judicial y constancias de estudios fueron requeridos con mayor frecuencia. Sin embargo, algunos manifestaron haber presentado cartas de recomendación personal y laboral para verificar si tenían la experiencia y conocimiento para optar al puesto.

Por último, otros presentaron documentos adicionales como: licencia de conducir, documento de identificación personal, y partida de nacimiento, debido a la naturaleza del puesto que aplicaron. Lo anterior coincide con la información proporcionada por el gerente general de los documentos solicitados a candidatos para ocupar un puesto en el Colegio.

No obstante, se carece de lineamientos técnicos para la conformación de un expediente formal de documentos que presentan los aspirantes, esto afecta que se corrobore la entrega de la papelería requerida y la verificación de la autenticidad de la información proporcionada.

Al carecer de lineamientos para conformar, verificar y validar la información de los documentos que proporcionan los candidatos al aplicar a un puesto en el Colegio se puede tener como consecuencia, la contratación de persona que dañen los intereses y objetivos establecidos.

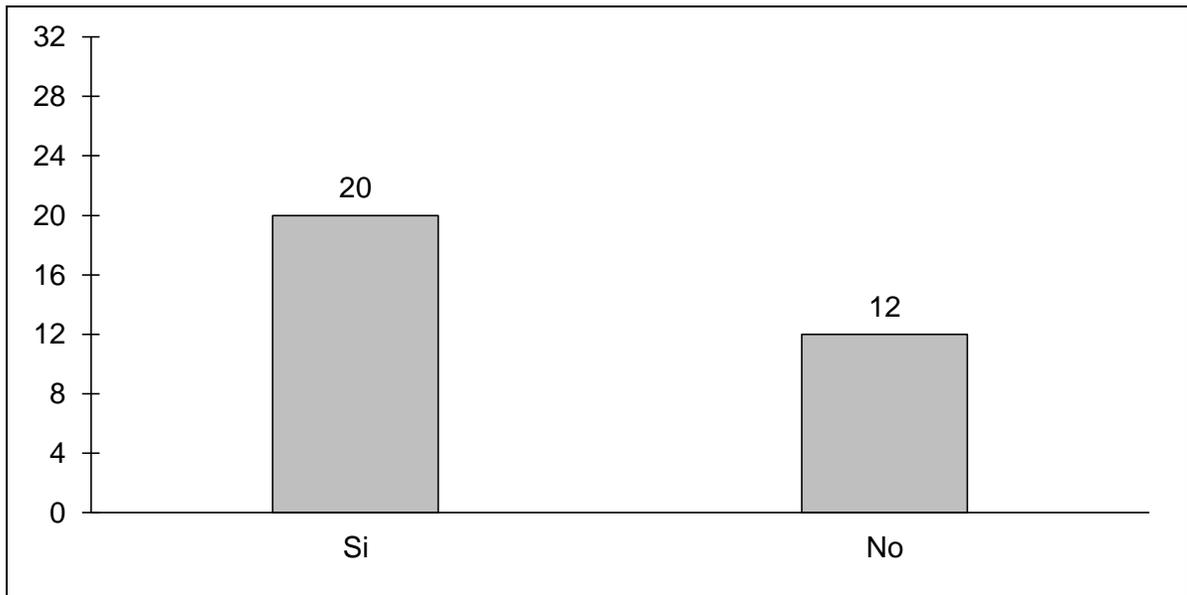
#### **2.3.2.5 Solicitud de empleo**

Por medio de la solicitud de empleo el aspirante se postula a un puesto de trabajo en el Colegio, donde proporciona datos personales, académicos y laborales, para que se verifique y compruebe la veracidad de la información y se le considere para las siguientes etapas.

Durante la entrevista, el gerente general afirmó que sí utilizan un instrumento para la solicitud de empleo. Posteriormente, indicó que la información que requerían al candidato, corresponde a información personal, laboral y referencias. Es importante mencionar, que en dicho instrumento no se considera el aspecto académico del postulante.

Para constatar lo expresado por el gerente general, se les cuestionó a los 32 trabajadores si habían llenado solicitud de empleo en el Colegio, los resultados se muestran a continuación. Ver gráfica 3

**Gráfica 3**  
**Solicitud de empleo por parte de candidatos**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

En la gráfica anterior, se observa que del total de entrevistados, 20 llenaron solicitud de empleo para optar al puesto que ocupan actualmente en el Colegio. Sin embargo, 12 indicaron que no utilizaron dicho instrumento.

Es importante mencionar, que este instrumento es imprescindible para la recopilación de información de los aspirantes a un puesto, por lo que debe estar actualizada y solicitar información precisa y objetiva para ser verificada, con el fin de ahorrar tiempo y costos en la búsqueda de candidatos que no cumplen con los requisitos, conocimientos y capacidades que se requieren para el puesto disponible.

Al no contar con un instrumento actualizado para solicitar información de postulantes, reduce la posibilidad de conocer con exactitud si cumple con los aspectos necesarios para ocupar el puesto, además, afecta la toma de decisiones al elegir candidatos que continuarán en las siguientes etapas del proceso de selección, debido a la recopilación escasa de datos solicitados.

Esto tiene como consecuencia la contratación de personas subcalificadas para el puesto de trabajo, lo cual puede generar baja productividad, deficiencia en funciones e incumplimiento de objetivos organizacionales.

### **2.3.3 Proceso de selección**

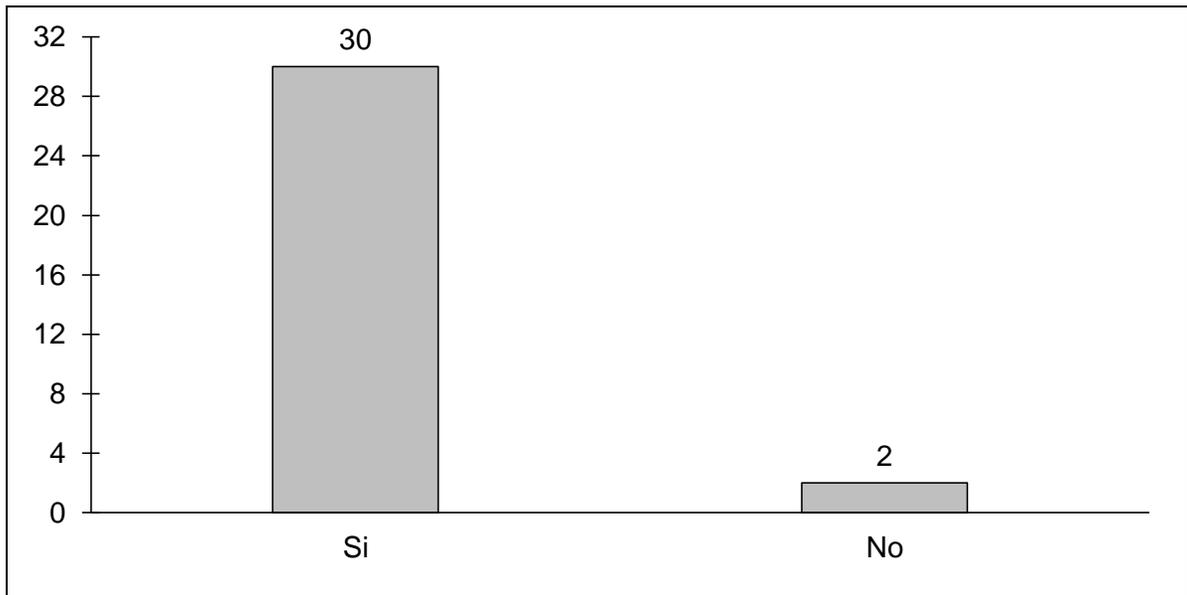
Al concluir el proceso de reclutamiento, las personas que cumplen los requisitos indispensables para un puesto disponible, son dirigidas al proceso de selección, donde se utilizan diversas técnicas, pruebas, procedimientos, entre otros aspectos para elegir y contratar a la persona idónea.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación en relación al proceso selectivo del Colegio.

#### **2.3.3.1 Entrevista preliminar**

Con el propósito de establecer si existe comunicación previa entre el Colegio y el candidato a un puesto. Se procedió a cuestionar si los trabajadores fueron entrevistados al solicitar empleo, se presenta lo siguiente. Ver gráfica 4

**Gráfica 4**  
**Entrevista preliminar a candidatos**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

Al cuestionar al total de trabajadores, 30 de ellos afirmaron haber sido entrevistados al presentarse al momento de solicitar empleo y 2 expresaron que no le realizaron ninguna entrevista preliminar.

El principal objetivo de realizar un acercamiento previo con el candidato, es proporcionar información acerca del puesto, horario, remuneración, entre otros aspectos que debe considerar el candidato para decidir si le interesa el puesto vacante.

Realizar esta entrevista, mejora el proceso selectivo, se ahorra tiempo, en virtud que se rechazan candidatos que no estén interesados y se reducen los costos en la contratación de personal.

Actualmente el encargado de realizar esta entrevista es el gerente general. Se constató que no se cuenta con un formato establecido para dicha actividad, las preguntas surgen durante su aplicación, en donde se profundiza conocer aspectos laborales y personales del candidato, además se informa de los aspectos mencionados anteriormente.

Al no efectuar una entrevista previa con instrumentos y lineamientos necesarios por parte del encargado hacia los candidatos, limita al Colegio de contar con personas que estén interesadas en ocupar un puesto disponible, esto debido a que no se conoce mejor al aspirante o bien no se aborden aspectos importantes del puesto.

Por lo anterior, es indispensable rechazar candidatos desinteresados del proceso selectivo, de lo contrario, afecta negativamente la objetividad de elegir a la persona correcta para ocupar un puesto en el Colegio.

Como consecuencia, puede provocar la deficiente contratación de individuos que no compartan los intereses del Colegio, lo cual genera baja productividad en actividades e incumplimiento de objetivos establecidos.

### **2.3.3.2 Determinación de candidatos que cumplen requisitos**

Para determinar si un candidato cumple con los requisitos para optar a un puesto, el gerente general mencionó que realizan un filtro de la información proporcionada, verifican la veracidad de los documentos y la disponibilidad de tiempo del postulante; en la gráfica 2 se observó que al total de trabajadores se les solicitó la documentación para optar a un puesto. No obstante, en algunos casos se requiere otra papelería, debido a la naturaleza del puesto a ocupar.

Adicional a lo anterior, el gerente general indicó que aplican una política en el desarrollo del proceso de selección enfocada en la de atención del agremiado, es decir, las personas, como preferencia deben tener conocimientos de carácter jurídico y legal o ser de carreras afines, de lo contrario, no son considerados para un puesto.

### **2.3.3.3 Entrevista de selección**

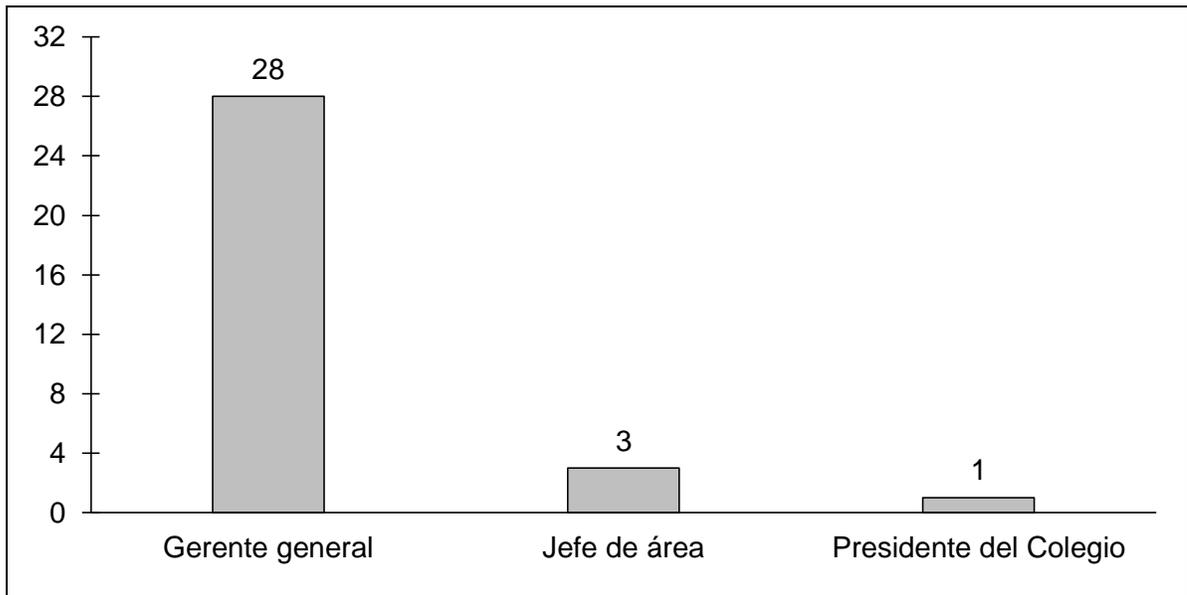
Al cuestionar al gerente general sobre esta etapa del proceso selectivo, expresó que se aplica verbalmente a candidatos que cumplen con requisitos, conocimientos y capacidades, así como la documentación requerida para ser considerados en el proceso para optar a un puesto disponible.

También, mencionó que la entrevista es enfocada a aspectos del área de trabajo en donde se requiere el puesto. Esta es ejecutada de manera informal, sin utilizar un formato especializado para investigar a fondo las características del candidato. Sin embargo, se basan en descriptores de puestos para realizar cuestionamientos acerca del puesto.

Es importante que el encargado de realizar la entrevista utilice instrumentos especializados para su adecuada aplicación y eficiencia, para evitar errores, aclarar requisitos del puesto, conocer y obtener información objetiva del candidato, todo ello con el fin de mejorar la toma de decisiones al contratar.

Al consultar a los trabajadores acerca de la persona encargada de aplicarles la entrevista de selección, se obtuvo lo siguiente. Ver gráfica 5

**Gráfica 5**  
**Persona encargada de realizar entrevistas**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

Se comprobó que la mayoría de trabajadores fueron entrevistados por el gerente general. Sin embargo, algunos expresaron que su jefe de área se la realizó y otros tuvieron la oportunidad que el Presidente del Colegio la llevará a cabo.

De acuerdo a lo manifestado, se le cuestionó al gerente general, al respecto, por lo que efectivamente, respondió que él era quien la realizaba y en ocasiones el jefe de área, esto por la naturaleza del puesto a ocupar.

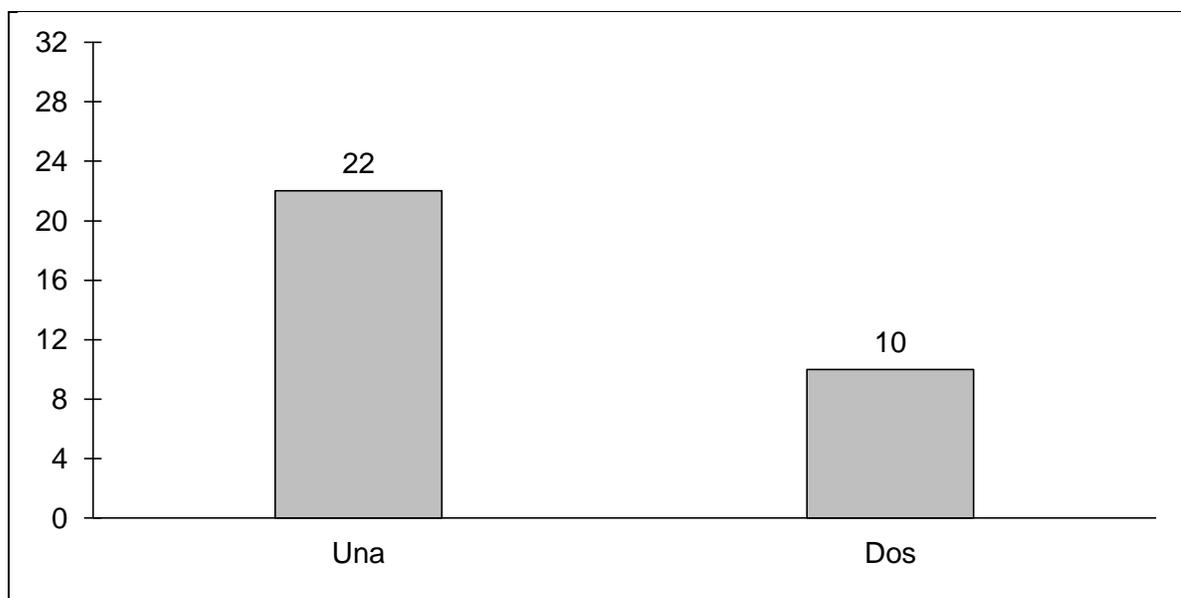
También, expresó que el objetivo principal por el cual se aplica la entrevista, es para comprobar la capacidad de ejecutar las funciones en el puesto de trabajo, presentación, deseo de trabajar, disponibilidad de tiempo y buena actitud en el servicio al agremiado.

Es evidente que la entrevista no se realiza técnicamente en el Colegio, debido a que el encargado de llevarla a cabo no cuenta con un formato especializado.

Es importante mencionar que esta debe ser aplicada mediante lineamientos especializados para identificar el conocimiento, experiencia y capacidad del candidato para cumplir efectivamente las funciones del puesto, además de otros aspectos que se deben investigar.

Así mismo, mediante la aplicación adecuada de la entrevista, se obtiene información que quizás no se preveía obtener, lo cual genera un ambiente favorable para la toma de decisiones para elegir al candidato idóneo. A continuación se presenta la información obtenida de la cantidad de entrevistas aplicadas a candidatos.

**Gráfica 6**  
**Entrevistas realizadas a candidato**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

La cantidad óptima de entrevistas para evaluar si un candidato es idóneo para ocupar un puesto depende del tiempo, personal calificado, recursos disponibles y tamaño de la organización. Se cuestionó a los trabajadores al respecto. La mayoría de ellos, indicó que sólo le realizaron una, el resto mencionó haber sido entrevistados dos veces. Estos últimos expresaron que se las realizó primero, el gerente general y luego el jefe del área.

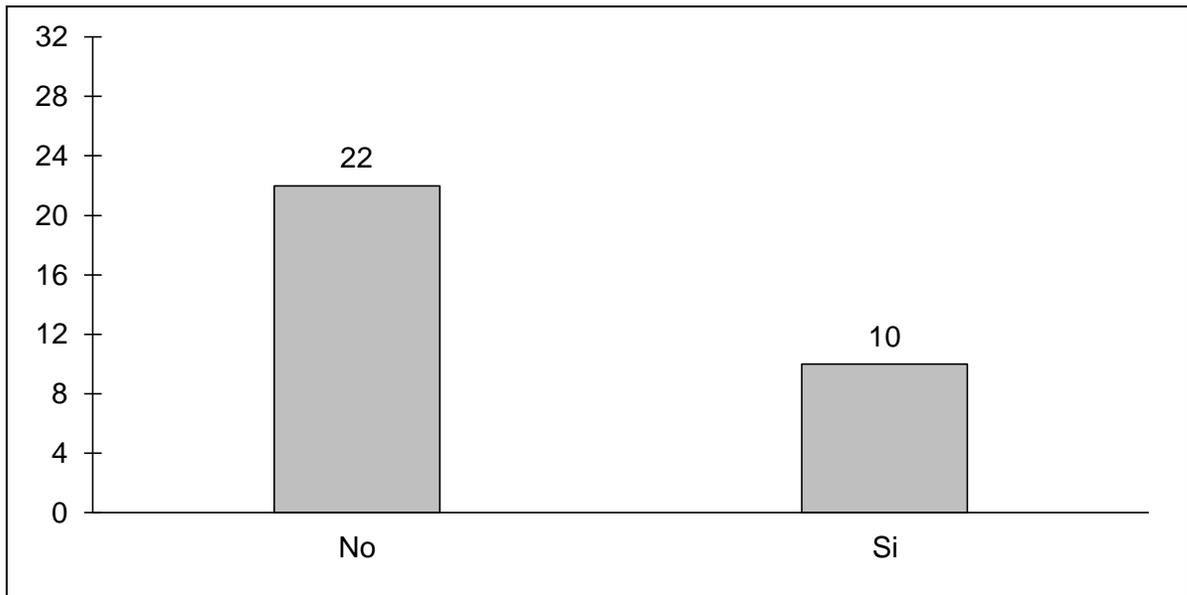
El desconocimiento de aplicar la entrevista a candidatos con instrumentos y lineamientos técnicos, limita al encargado a determinar eficientemente al candidato ideal para ocupar el puesto, además, dificulta constatar si cumple con lo necesario para realizar las funciones principales y como consecuencia, genera la contratación de personal subcalificado e ineficiente para desempeñar las tareas.

#### **2.3.3.4 Aplicación de pruebas de selección**

La aplicación de pruebas a candidatos es llevada a cabo por el gerente general, pero no en todos los casos se realiza, porque depende del área del puesto que se ocupará. No obstante, cuando se aplican evalúan aspectos de conocimiento, experiencia y capacidad para desempeñar el trabajo.

Es importante mencionar que no se guían de un instrumento para realizarlas, se aplican de manera empírica. Para comprobar lo expuesto por el gerente general, se cuestionó a los trabajadores si les aplicaron pruebas de selección al puesto que ocupan actualmente. A continuación se presenta los datos obtenidos. Ver gráfica 7

**Gráfica 7**  
**Aplicación de pruebas de selección**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

De acuerdo a los datos obtenidos al cuestionar sobre este tema a los trabajadores, 22 de los entrevistados manifestaron que no realizaron pruebas para el puesto. Sin embargo, 10 respondieron afirmativamente. Con ello, se comprueba lo manifestado por el gerente general, que no en todos los casos es necesaria una prueba para el candidato, porque depende del puesto a ocupar.

Aplicar pruebas de selección en el Colegio es indispensable, porque a través de estas se miden conocimientos, capacidades, experiencia y otros aspectos para ocupar el puesto; estas se realizan para determinar o predecir la eficiencia y productividad en las actividades que desempeñará el candidato.

Es importante recordar, que mediante las pruebas de selección se predice la conducta, el desempeño y otros aspectos del candidato al puesto. Además, se mejora las decisiones al contratar a un nuevo trabajador.

Por lo tanto, es fundamental que se ejecuten con instrumentos especializados para evaluar a candidatos y con ello reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Por último, durante la entrevista el gerente general manifestó que en el proceso selectivo, no se exige realizar exámenes médicos al candidato. Estos son importantes, porque mediante ellos se determina si el aspirante a un puesto padece de alguna enfermedad o incapacidad que pueda afectar en la ejecución de sus funciones. Sin embargo, su requerimiento depende de la actividad a la que se dedica la organización.

#### **2.3.3.5 Verificación de referencias**

Verificar información personal y laboral del candidato es fundamental. Mediante esta se prevé contratar personas que afecten negativamente a los intereses del Colegio.

Anteriormente, se mencionó que la mayoría de trabajadores son recomendados, por tal motivo, comprobar quien los remite es primordial para asegurar que la persona sea de confianza.

Se consultó al gerente general, si realizan la verificación de referencias personales y laborales de candidatos y efectivamente afirmó que es llevada a cabo por el mismo con apoyo de la secretaria.

Sin embargo, se constató que no cuentan con un formato establecido para realizar dicha labor, esto limita a que no se obtenga información de características personales y comentarios objetivos de anteriores empleos del postulante.

Las deficiencias en la verificación de referencias personales y laborales de los candidatos, genera el riesgo de incorporar personas que afecten los intereses del Colegio, debido a la información confidencial que se maneja de profesionales agremiados, recursos materiales y monetarios.

Derivado de lo anterior, es imprescindible realizar la verificación de referencias mediante el uso de instrumentos y lineamientos especializados dirigidos a comprobar y registrar la veracidad de la información proporcionada por el candidato y con ello mejorar la toma de decisiones y evitar posibles consecuencias negativas para la organización.

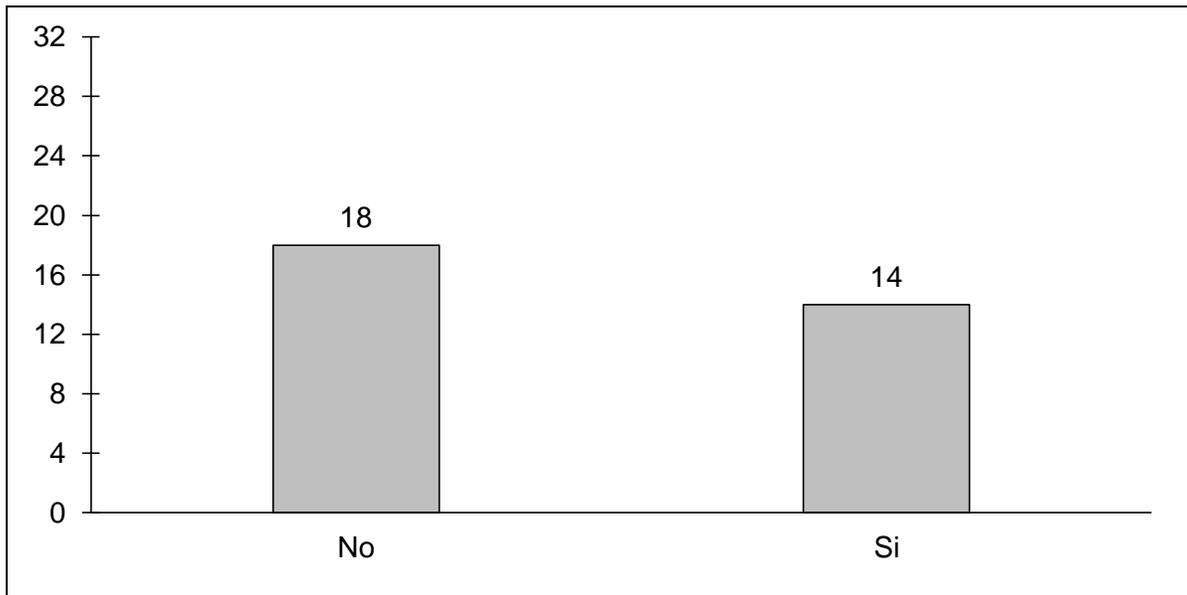
#### **2.3.3.6 Contratación**

Luego que el candidato aprueba satisfactoriamente etapas anteriores del proceso selectivo, el gerente general informa a Junta Directiva sobre los resultados obtenidos, donde toman la decisión de contratarlo.

En esta fase final, el contrato permite al trabajador y al Colegio, establecer formalidad en la relación laboral, en donde se garantizan derechos y obligaciones de ambas partes.

El gerente general indicó que la contratación en el Colegio, al inicio de labores se realiza verbalmente. Después de ocho días, se comunica al trabajador que debe firmar por escrito el contrato. Para comprobar lo manifestado anteriormente, se presenta lo siguiente. Ver gráfica 8

**Gráfica 8**  
**Firma de contrato de trabajo**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

Para constatar la información mencionada por el gerente general, se consultó a los 32 trabajadores si al iniciar labores habían firmado contrato de trabajo, 18 respondieron que no y 14 dijeron haberlo hecho. Además, algunos manifestaron que solamente se les explicó verbalmente sobre la decisión de contratarlos y luego se les notificó para firmar por escrito.

También, se les preguntó de qué manera fue su contratación, del total de los entrevistados 24 respondieron ser contratados por escrito, mientras para los 8 restantes fue verbalmente. Sin embargo, indicaron que el lapso de tiempo para firmar fue de 2 meses posteriores de labores. Es importante que el Colegio y el trabajador, establezcan la relación laboral por escrito con base a lo expuesto en el Código de Trabajo, Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala. Como consecuencia, pueden generarse situaciones legales negativas para la entidad.

#### **2.3.4 Proceso de inducción**

Luego de seleccionar y contratar a un candidato, éste inicia a laborar en el Colegio. Sin embargo, para que desempeñe de manera eficiente sus funciones es necesario orientarlo.

De acuerdo con lo expresado por el Gerente General, en el Colegio no existe un proceso definido para tal efecto. La inducción para trabajadores de primer ingreso se realiza de manera verbal por cada jefe de área. En esta se proporciona información sobre generalidades de la institución y una breve descripción del puesto que desempeñará el individuo.

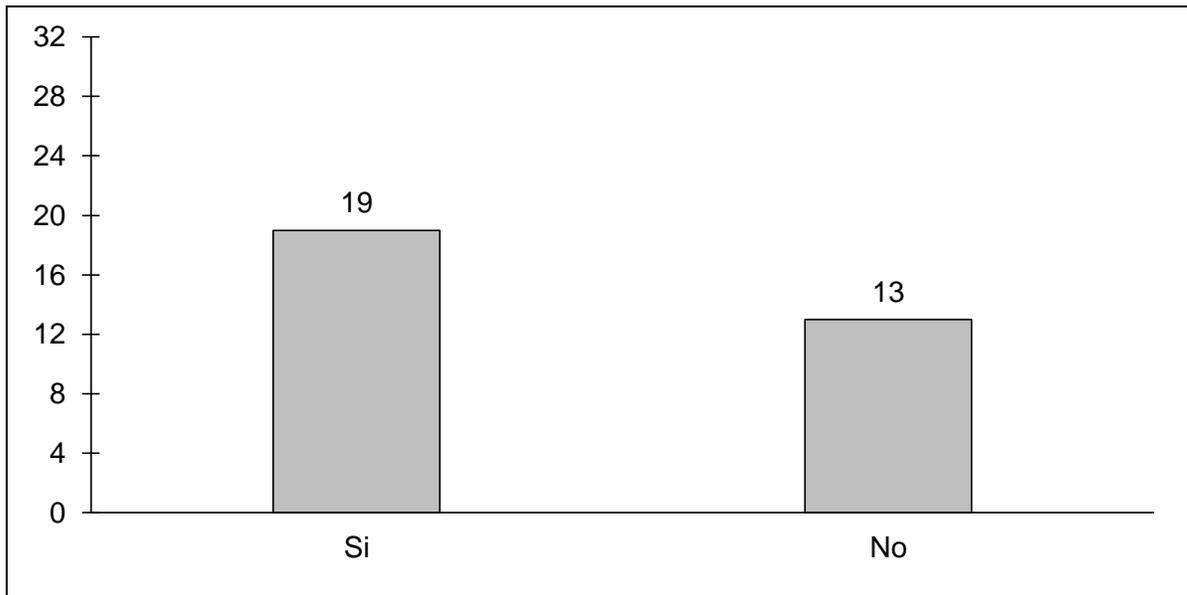
Además, se presenta al nuevo trabajador con otros empleados y por último, un recorrido por las instalaciones del Colegio. Es importante mencionar que todo esto se realiza verbalmente, sin considerar un documento para establecer la formalidad del proceso.

##### **2.3.4.1 Inducción al Colegio**

Se cuestionó al gerente general si proporcionaban información al trabajador referente a la historia y forma en la que está organizado el Colegio, mencionó que no lo hacían y que no era obligatorio, sin embargo, manifestó estar consciente de la importancia de este aspecto en la incorporación del nuevo trabajador.

Para comprobar lo anterior, se cuestionó a los trabajadores si al ingresar en el Colegio, le proporcionaron la información mencionada, a continuación se presentan los resultados obtenidos. Ver gráfica 9

**Gráfica 9**  
**Conocimiento de historia y organización del Colegio**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

Con relación al conocimiento que tienen los trabajadores, referente a la historia y forma en la que está organizado el Colegio, 13 indicaron desconocer este tipo de información; esto confirma lo expuesto por el gerente general, al decir que no proporcionan información de este tipo al personal. No obstante, 19 de los entrevistados respondieron conocerla, pero se enteraron por cuenta propia durante el tiempo de labor que llevan en el Colegio.

No dar a conocer la historia a trabajadores, puede provocar que el personal no este identificado con el Colegio, lo cual repercute en el desempeño de sus actividades laborales, debido al poco conocimiento que tienen de la institución.

Desconocer los hechos históricos que ha tenido el Colegio a través del tiempo, no permite que los actuales trabajadores respalden su solidez, importancia y experiencia en el ámbito jurídico legal, también afecta que el nuevo empleado no logre identificarse con la filosofía organizacional.

Por último, el desconocimiento de la historia y forma en que se organiza el Colegio, puede afectar negativamente la eficiencia de las personas, esto provoca que los trabajadores no estén identificados y comprometidos, lo que limita a proporcionar en cada actividad su máximo esfuerzo para cumplir con los objetivos establecidos y por consecuencia, se genera un bajo rendimiento en el puesto de trabajo.

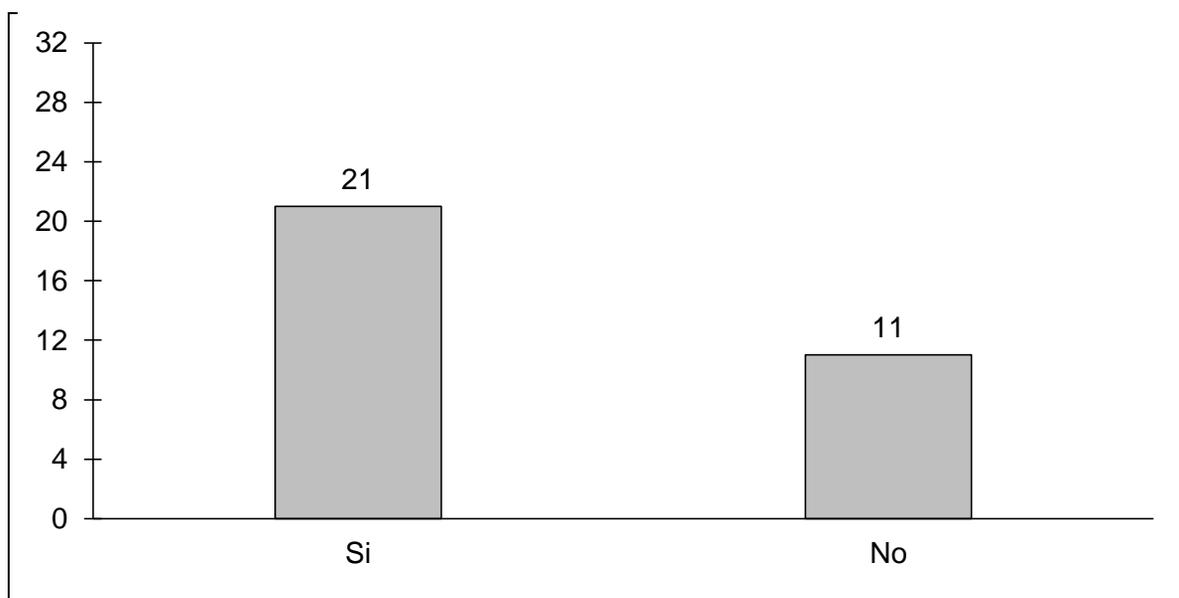
## **I. Misión y visión**

La misión representa la razón de ser del Colegio, es decir, el propósito principal por el que fue creado, esta orienta las actividades y coordina los esfuerzos de todos los miembros que la conforman. En cuanto a la visión, es la imagen que se desea proyectar en un tiempo determinado, tanto interna como externamente a los grupos de interés. Ambas son fundamentales para la cumplir con objetivos organizacionales.

De acuerdo a la perspectiva anterior, se consultó al gerente general si dan a conocer la misión y visión del Colegio, expresó que sí lo hacen por escrito. Es importante mencionar, que estos elementos se exponen en el segundo nivel de las instalaciones, en el área de trabajo de la asistente de la secretaria de Junta Directiva, no se cuenta con el espacio libre para que otros empleados puedan verla y recordarla sin inconvenientes.

Con el propósito de comprobar si los trabajadores conocen la misión y la visión del Colegio, se les cuestionó al respecto. A continuación se presenta la información obtenida. Ver gráfica 10

**Gráfica 10**  
**Conocimiento de la misión y visión**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

Referente al conocimiento de la misión y visión por parte de los trabajadores del total de entrevistados, 21 indicaron conocer estos dos elementos; se determinó que 14 de ellos fueron informados por medio escrito. Sin embargo, los restantes se les comunicó de manera verbal al inicio de labores y posteriormente fueron informados por escrito. Por ultimo, 11 expresaron no conocerlos.

Se constató que existen diferentes versiones de la misión y visión, una en la página web y otra en una red social. Según lo manifestado por el gerente general, estas difieren debido al cambio de los órganos administrativos en cada período y la deficiente comunicación que existe por encargados de los sitios web de diferentes sedes.

Es importante que las personas conozcan la misión, es decir, el fin o motivo por el cual fue creado el Colegio, porque de lo contrario, no sabrán el camino correcto para cumplirla y hacia dónde se dirige, en virtud de su eficiente difusión, es necesaria para que los trabajadores tengan conciencia y compromiso para realizarla.

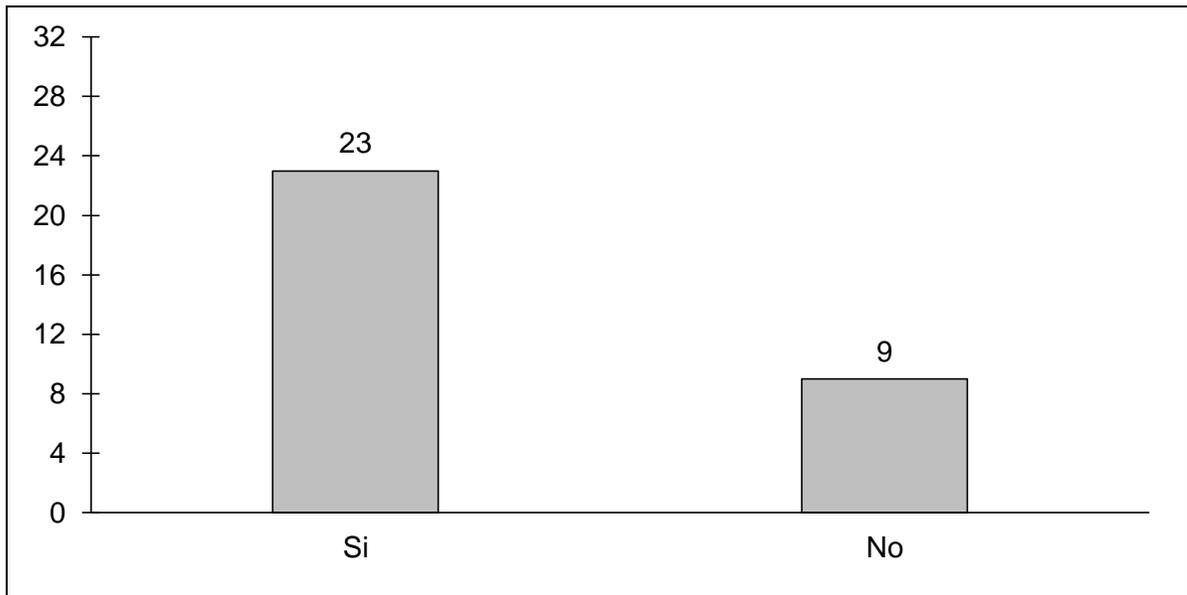
Mediante la correcta visión, se establece la identidad común en torno a los objetivos para el futuro, porque con ella, se orienta el comportamiento de los trabajadores hacia el destino que se desea construir y realizar en el tiempo, garantiza la cohesión y consistencia interna entre individuos. También debe inspirar, motivar, integrar y movilizar a las personas internamente para que actúen y cumplan la misión.

## **II. Objetivos y políticas**

Los objetivos representan los resultados que se pretenden cumplir en un tiempo determinado, estos deben estar orientados de acuerdo a la visión, deben establecerse bajo criterios específicos para enfocarse en cumplirlos, deben ser mensurables y alcanzables. Estos justifican las actividades, la existencia del Colegio y sirven para evaluar y comparar el éxito organizacional. Sin embargo, para cumplirlos es necesario contar con políticas que orienten a gerentes en la toma de decisiones en la dirección de recursos humanos y con ello aumentar la probabilidad de lograrlos.

Se deseaba conocer si los trabajadores fueron informados acerca de objetivos y políticas del Colegio. A continuación se presenta lo obtenido. Ver gráfica 11

**Gráfica 11**  
**Conocimiento de objetivos y políticas**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

Durante la entrevista, el gerente general expresó que sí informan al personal sobre objetivos y políticas de forma escrita, pero no aplican algún instrumento para evaluar y verificar los resultados que esperan. Por consiguiente, fue necesario investigar lo relacionado a estos dos aspectos importantes para el éxito del Colegio. Se determinó que 9 del total de entrevistados, no tienen conocimiento de los objetivos que se pretenden lograr, así como de las políticas que se aplican; los 23 restantes respondieron conocerlos.

El no tener bien definidos los objetivos en el personal del Colegio, genera una administración deficiente, desorienta las funciones en actividades esenciales de áreas de trabajo, esto se traduce en el incumplimiento de objetivos y bajo rendimiento en puestos de trabajo. Por lo tanto, estos deben servir de medida para verificar la productividad en los trabajadores y establecer si se obtienen los resultados esperados.

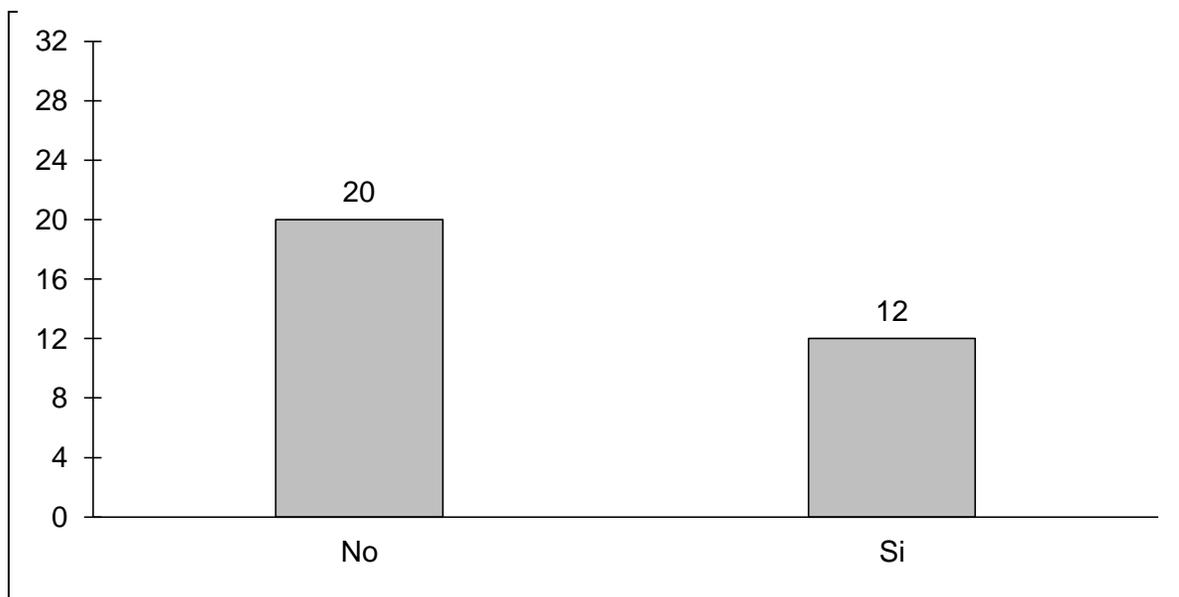
Además, el desconocimiento de objetivos y políticas en el Colegio, puede limitar al personal a desempeñar sus funciones, generar poco compromiso, incrementar la incertidumbre al no saber de qué forma actuar internamente, esto provoca bajo rendimiento en su puesto de trabajo y deficiente productividad en actividades fundamentales.

### III. Organigrama del Colegio

El conocimiento de la representación gráfica de la estructura organizacional mediante el organigrama es importante para el Colegio, porque proporciona una imagen formal, mejora las relaciones laborales, establece jerarquías, mejora la coordinación y la eficiencia en cada puesto de trabajo.

En virtud de lo anterior, se consultó a los trabajadores, si al ingresar a laborar en el Colegio, le dieron a conocer el organigrama, se encontró lo siguiente.

**Gráfica 12**  
**Conocimiento del organigrama**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

El organigrama que actualmente tiene el Colegio esta desactualizado desde hace dos años y no cumple con requisitos técnicos para su elaboración y presentación. Además, no se traslada la información de la existencia de este. Al consultar a los 32 trabajadores, se confirmó que en su mayoría lo desconocen, es decir, que 20 de los entrevistados respondió su desconocimiento al respecto, los 12 restantes si tienen conocimiento de ello.

Es importante mencionar, que este instrumento está ubicado en una de las paredes internas del área de trabajo de la institución, no se tiene en un lugar específico de fácil acceso para verificarlo detenidamente.

Esta situación no permite que los trabajadores actuales conozcan la estructura de la organización, así como sus unidades administrativas, relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, entre otros aspectos importantes, lo cual afecta que los empleados no estén identificados con la organización.

El desconocimiento de la estructura organizacional en los trabajadores provoca que las actividades no estén orientadas a la búsqueda efectiva de los objetivos, debido a la escasa información proporcionada y como consecuencia puede generarse desorientación en funciones y deficiente toma de decisiones en el desempeño de las tareas, entre otros aspectos que afecten negativamente al Colegio.

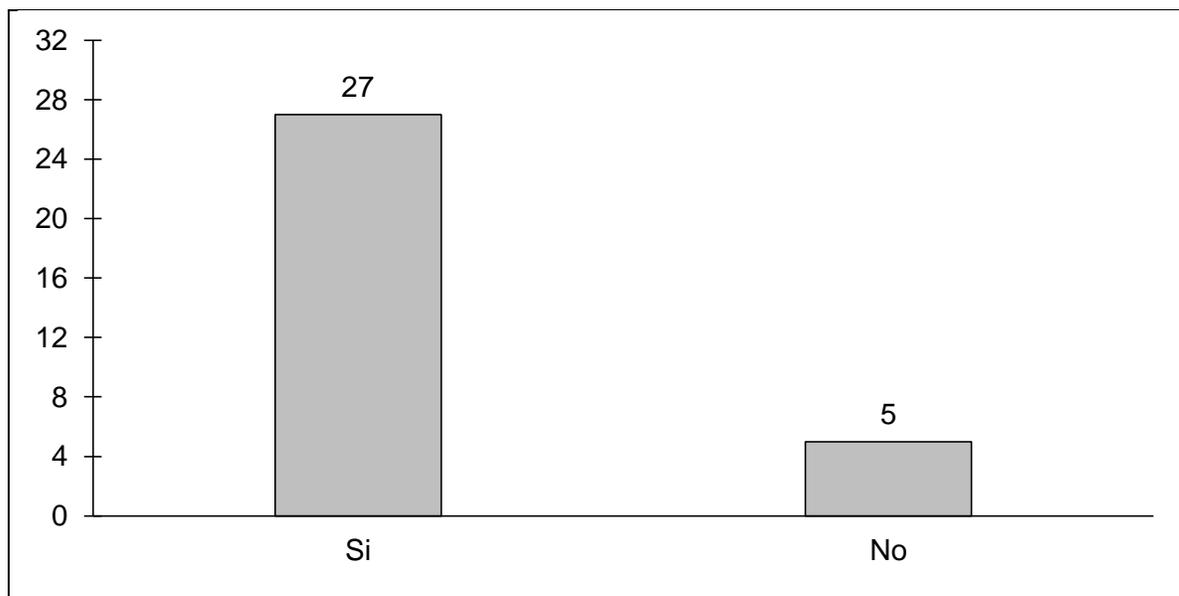
#### **2.3.4.2 Inducción al departamento y puesto**

El gerente general mencionó que la inducción al departamento y puesto para nuevos empleados, se realiza verbalmente por cada jefe inmediato, no se utiliza ningún instrumento técnico para llevarla a cabo; en donde se le indica, quienes serán sus compañeros, funciones, a qué departamento pertenece y se le asigna el espacio para el desarrollo de sus actividades.

Por último, se da un recorrido por las instalaciones y se informa de políticas, procedimientos y responsabilidades que tendrá.

Para conocer si los trabajadores del Colegio en su momento recibieron la información referente al departamento y puesto, se les cuestionó al respecto, se obtuvo lo siguiente.

**Gráfica 13**  
**Información del departamento y puesto**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en investigación de campo, mayo 2018.

Al consultar a los 32 trabajadores, si habían recibido información al ingresar a laborar en el Colegio, relacionada con el departamento y puesto en donde trabajan actualmente, 27 del total respondieron afirmativamente y fue proporcionada por parte de su jefe inmediato de manera verbal; mientras los 5 restantes no fueron informados de ninguna manera.

Es importante recordar que la inducción al departamento y al puesto, reduce el estrés en el primer día de trabajo para el nuevo empleado y mejoran las expectativas reales que tiene del ambiente organizacional; el no contar con un instrumento que oriente al encargado de realizarla, afecta la adaptación del nuevo empleado en el ámbito laboral.

Es indispensable llevarla a cabo con eficiencia, porque depende de esto, el compromiso del individuo con los objetivos de la organización, de lo contrario, afecta en el rendimiento de las personas en actividades del puesto, debido a que se cometen errores por la falta de información relacionada con funciones y a su vez genera pérdida de tiempo en la ejecución de tareas, gastos innecesarios de recursos y como consecuencia la renuncia por parte del trabajador.

#### **2.4 Análisis de los resultados**

En la investigación realizada se determinó que el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, no posee un proceso definido de reclutamiento, selección e inducción, para incorporar nuevo personal a sus actividades laborales, debido al desconocimiento e importancia por parte de los altos ejecutivos.

En cuanto al proceso de reclutamiento, se constató que se realiza de manera empírica sin el apoyo de instrumentos técnicos para llevarlo a cabo por el gerente general; la forma para atraer candidatos es por medio de recomendaciones por trabajadores y algunos casos por autoridades del Colegio; según el gerente, es la manera más segura de captar y atraer aspirantes, pues mencionó que son personas de confianza y afines a los intereses del Colegio.

El conocimiento de otras técnicas para convocar personas a puestos vacantes, genera beneficios para el Colegio, porque con ello se atrae otras personas con experiencias, conocimientos y capacidades para ocupar puestos disponibles.

Los descriptores y perfiles de puestos existentes están desactualizados desde hace diez años y solo poseen información básica del puesto; esto puede ocasionar la inadecuada definición de requisitos, responsabilidades, entre otros aspectos para reclutar personal a puestos vacantes.

El proceso de selección se realiza de forma sencilla, se inicia con la solicitud de empleo por parte del candidato, donde se requiere información personal, laboral y referencias, junto con ello, la documentación para aplicar al puesto; si cumple con los requisitos, se procede a la entrevista, se verifican las referencias, se realizan pruebas en relación al puesto y si califica con los aspectos necesarios para ocupar el puesto, el gerente general envía un informe dirigido a Junta Directiva para tomar la decisión de contratar.

La contratación se realiza de manera verbal, luego de ocho días al inicio de labores se le notifica al trabajador que firme contrato por escrito, donde se establecen el horario laboral, condiciones de trabajo, remuneración y otros aspectos.

En relación a la rotación de personal por la ineficiente administración del recurso humano fue imposible determinar el índice actual que existe en el Colegio. Es importante mencionar, que la medición de este aspecto es fundamental para determinar el flujo de entradas y salidas de personal y con ello optimizar los recursos monetarios en contratación de personal.

En lo que respecta al proceso de inducción, este se realiza de forma verbal, llevado a cabo por el jefe de área, en donde se proporciona al nuevo empleado información del Colegio, luego se da un recorrido a instalaciones, presentación de los compañeros de trabajo y posteriormente, una breve descripción de las tareas a desempeñar en el puesto.

En el Colegio, no se tiene un instrumento que apoye la inducción adecuada del trabajador, el cual indique la historia, misión, visión, entre otros aspectos que ayuden a facilitar su adaptación.

Realizar un deficiente proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas no es adecuado para captar y contratar al capital humano calificado que se requiere para los puestos.

Los beneficios que pueden obtenerse se traducen en un mejor desempeño en las actividades laborales, reducción de costos para incorporar nuevo personal, mejorar la calidad en el servicio al agremiado, eficiencia en el uso de los recursos disponibles, mayor productividad en las funciones y eficacia en el logro de objetivos establecidos.

Por lo anterior, es necesario proponer un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que permitan definir correctamente procedimientos e instrumentos técnicos con el propósito de mejorar la contratación del recurso humano idóneo y con ello lograr los objetivos del Colegio.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN EL COLEGIO DE PROFESIONALES**

Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado mediante instrumentos de investigación en el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, se diseñó el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, este será una herramienta fundamental para solucionar la problemática que actualmente afrontan para incorporar nuevo personal, el cual se presenta a continuación.

#### **3.1 Presentación**

Las personas en la actualidad son fundamentales en las organizaciones, por tal motivo, es indispensable la eficiente administración de los esfuerzos individuales para lograr los objetivos establecidos. En tal sentido, el proceso de reclutamiento, selección e inducción contribuye positivamente a la incorporación de individuos que aporten experiencias, conocimientos y capacidades necesarias en cada actividad que realicen en puestos de trabajo.

En virtud de lo anterior, a continuación se presenta el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala. Este comprende procedimientos e instrumentos técnicos para que el encargado de aplicarlo, reclute, seleccione, contrate e introduzca personas idóneas que correspondan a los aspectos indispensables para ocupar cada puesto de trabajo que requiera cubrir.

Además, se detallan los objetivos que se pretende lograr con la implementación, así como reglas y políticas necesarias para la aplicación efectiva de los procesos para incorporar personas.

### **3.2 Justificación**

Luego de analizar los resultados de la situación actual, se determinó que en el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, no tienen definido adecuadamente un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, debido a que no tienen procedimientos e instrumentos administrativos indispensables que faciliten la incorporación de personal, esto ha ocasionado seleccionar a personas de manera deficiente para puestos disponibles y como consecuencia se genera la erogación en costos adicionales para incorporar nuevos individuos en actividades organizacionales.

Contar con un proceso que guíe al Colegio para reclutar y seleccionar, así como de llevar a cabo la inducción adecuada de personal, beneficia la incorporación de personas que cumplan con conocimientos, experiencias y capacidades para ocupar puestos, así como otros aspectos necesarios para ejecutar las funciones en cada actividad del puesto. Así también, se reducen costos monetarios al convocar una mayor cantidad de personas, se mejora la selección del candidato idóneo y facilita su adaptación a actividades laborales.

### **3.3 Objetivo y metas del proceso de reclutamiento, selección e inducción**

A continuación se presentan el propósito y las metas que se pretenden lograr con la implementación y ejecución del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en el Colegio.

#### **3.3.1 Objetivo**

Brindar al Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, procedimientos e instrumentos técnicos administrativos, los cuales le permitan realizar una adecuada contratación de personal a mediano plazo después de la implementación de la propuesta para el 100% de los puestos.

### **3.3.2 Metas**

- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para captar el 100% de personal idóneo para cada puesto de trabajo en un lapso de tiempo no mayor a 3 semanas.
- Establecer políticas y reglas en la incorporación de personal para el 100% de los puestos de trabajo, durante un periodo de 6 meses después de implementada la propuesta.
- Contribuir a que se aplique el proceso de reclutamiento, selección e inducción de forma técnica y eficiente para el 100% de los puestos, en un periodo de 6 meses después de implementada la propuesta.

### **3.4 Reglas**

Con el propósito de reclutar, seleccionar al candidato idóneo y mejorar la inducción del nuevo trabajador, se proponen las siguientes reglas:

- Tener el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal por escrito para ser aplicado por el encargado del recurso humano del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala.
- El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal se deberá aplicar y ejecutar con ética profesional para atraer, elegir e introducir personal calificado para los puestos disponibles en el Colegio.
- El reclutamiento de candidatos deberá realizarse con fuentes internas y/o externas.

- Los postulantes a plazas vacantes deberán presentar un expediente que contenga los requisitos indispensables para optar a un puesto en el Colegio, con el fin de formalizar los documentos que presenten.
- El período máximo para realizar los procesos de reclutamiento, selección deberá ser de 3 semanas.
- Para el proceso de selección de personal se deberá evaluar el conocimiento, experiencia y capacidad del candidato para ejecutar las funciones del puesto.
- Se deberá verificar las referencias personales y laborales de los candidatos sin excepción alguna.
- Para la inducción del nuevo personal, se debe involucrar el gerente general y jefe de área correspondiente para mejorar la adaptación e integración del trabajador en el ambiente laboral.
- Al momento de surgir la necesidad de contratar personal, es obligatorio que la requisición de personal sea elaborada de acuerdo a la descripción y perfil del puesto disponible.
- Elaborar los contratos de trabajo para nuevos y actuales trabajadores de acuerdo a las disposiciones establecidas en el Código de Trabajo contenidas en el Título Segundo, Contratos y Pactos de Trabajo, Capítulo Primero, Disposiciones Generales y Contrato Individual de Trabajo.
- Evaluar anualmente el proceso de reclutamiento, selección e inducción para su mejora continua y adaptarlas a las necesidades del Colegio.

### **3.5 Políticas**

Con la finalidad de reclutar, seleccionar personal de forma justa, formal y transparente; y sobre todo candidatos que cumplan con requisitos y características indispensables para ocupar un puesto en el Colegio, se establecen las siguientes políticas.

- Las plazas disponibles serán ocupadas prioritariamente con personal del Colegio, para promover su carrera, siempre que cumplan con los requisitos y aspectos fundamentales para ocupar el puesto.
- El gerente general y jefes de área son los únicos que podrán efectuar requerimientos de personal.
- El reclutamiento de aspirantes para un puesto vacante se realizará mediante la convocatoria interna y/o externa.
- No se deberá admitir a personas que hayan sido despedidas por faltas o errores cometidos en la organización en períodos anteriores.
- Admitir solamente a personas que cumplan con los requerimientos para un puesto vacante.
- En el proceso de reclutamiento no deberá existir discriminación por género, raza, estado civil o religión.
- En el proceso de reclutamiento, se deberán preseleccionar como mínimo tres candidatos para dar inicio al proceso de selección.

- El reclutamiento y selección de personal se efectuará en un marco de estricta ética profesional.
- El proceso selectivo comprenderá la solicitud de empleo, entrevista preliminar y final, aplicación de pruebas, verificación de referencias y análisis de calificaciones de los candidatos.
- Las plazas vacantes se adjudicarán de acuerdo al orden de méritos que obtengan los postulantes.
- La organización tendrá como política colocar personal calificado en todos sus niveles jerárquicos.
- El gerente general y el jefe de área son los responsables de brindar la inducción a los nuevos empleados.
- El proceso de reclutamiento, selección e inducción debe ser actualizado anualmente para responder a diferentes cambios que puedan surgir en la organización. Estas deben estar a cargo del gerente general.

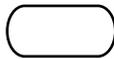
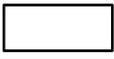
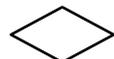
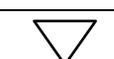
### **3.6 Metodología de implementación**

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción en el Colegio, la persona encargada, deberá considerar que la metodología y los pasos de este proceso cambian de acuerdo al tamaño de la institución, nivel jerárquico, naturaleza del puesto, costos monetarios disponibles y la efectividad para eliminar candidatos que no reúnan con los requisitos, conocimientos, capacidades y la experiencia para ocupar el puesto.

### 3.7 Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal

A continuación se detalla como deberá realizarse en el proceso completo de reclutamiento, selección e inducción de personal. Este contiene procedimientos para mejorar su aplicación. Además, se presenta la simbología de la norma ANSI que se utilizará en la elaboración del flujograma para una mejor comprensión y ejecución de las actividades.

**Tabla 7**  
**Simbología del proceso de reclutamiento, selección e inducción**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**

Simbolo	Significado	Aplicación
	Inicio o término	Indica el principio o el fin del proceso. Puede ser acción o lugar.
	Actividad	Representa las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del proceso en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Inspección, revisión o verificación	Representa revisión y verificación de lo requerido. Se realiza para autorizar el siguiente paso del proceso.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra página diferente, en la que continúa el proceso.
	Conector	Indica una conexión o enlace de una parte del proceso con otra parte del mismo.
	Dirección o línea de enlace	Conecta los símbolos en el orden indicado para realizar las distintas operaciones.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Fincowsky, F. 2014. Organización de empresas. 4a. ed. México, McGraw Hill. Pág. 301.

### Cuadro 6

#### Procedimiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

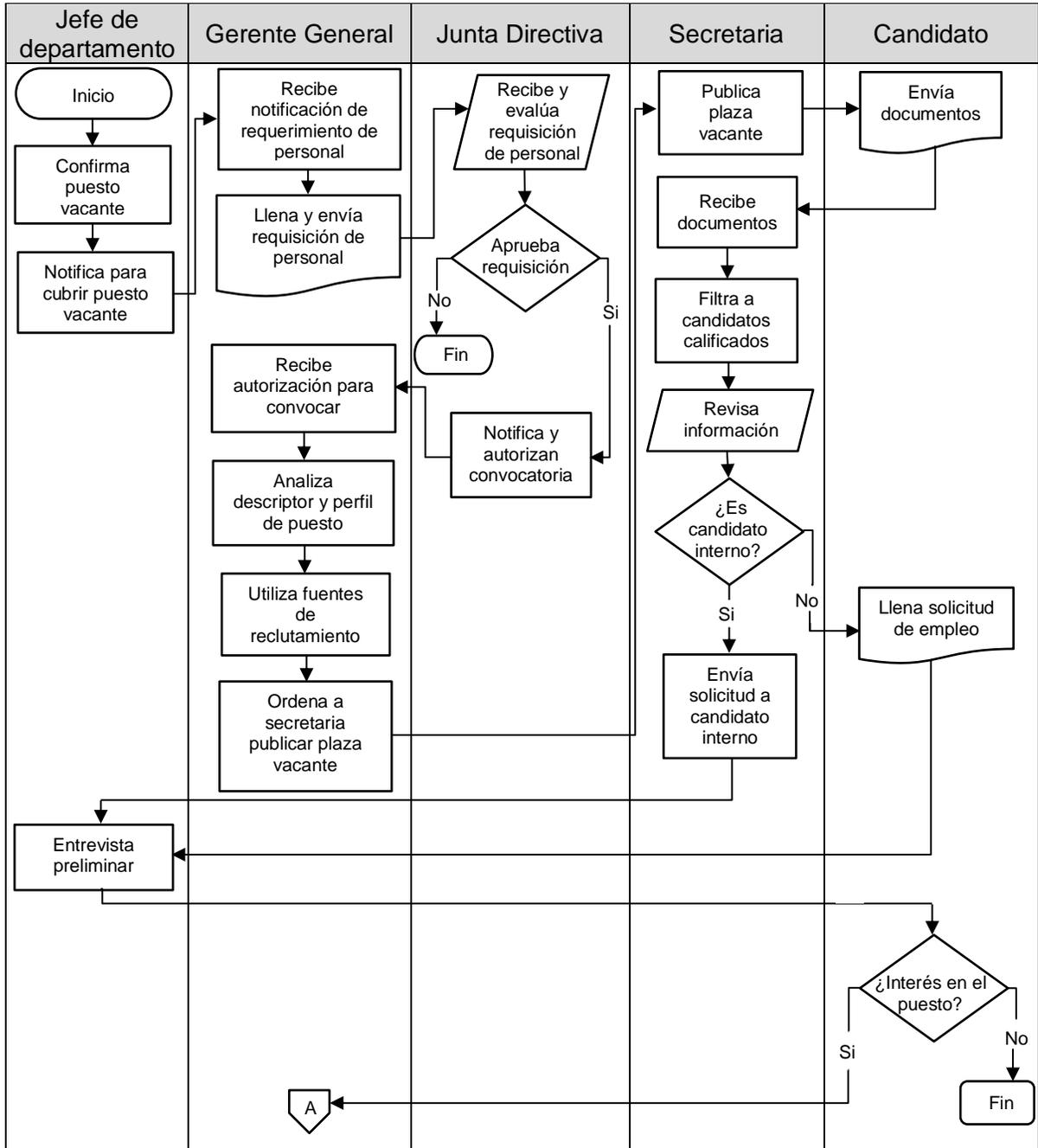
<b>Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala</b>		Nombre del procedimiento:		<b>Fecha:</b>	Mayo de 2018
		<b>Proceso de reclutamiento, selección e inducción</b>		<b>Hoja:</b>	1 de 2
				<b>Elaboró:</b>	Estudiante
				<b>Revisó:</b>	
<b>Inicia:</b>	Jefe de departamento	<b>No. de pasos:</b>	25	<b>Termina:</b>	Jefe de departamento
<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>				<b>Responsable</b>
1	Confirma y notifica la necesidad de cubrir el puesto vacante.				Jefe de departamento
2	Recibe notificación de requerimiento de personal				Gerente general
3	Llena la requisición de personal y envía a Junta Directiva.				
4	Recibe, evalúa y decide aprobar la requisición de personal. Si la decisión es favorable, notifica y autoriza convocatoria. De lo contrario, finaliza el proceso.				Junta Directiva
5	Recibe autorización para convocar candidatos al puesto.				Gerente general
6	Analiza el descriptor y perfil del puesto vacante para establecer los requisitos y características que debe cumplir el ocupante. 6.1. Utiliza fuente de reclutamiento interna y/o externa 6.2. Ordena a secretaria publicar plaza vacante en fuentes internas y/o externas.				
7	Publica vacante en fuentes internas y/o externas de reclutamiento.				
8	Envía documentación requerida para optar al puesto.				Aspirante
9	Recibe documentación de los candidatos.				Secretaria
10	Preselecciona candidatos calificados y revisa información de hoja de vida. Si es candidato interno, se envía solicitud de empleo. De lo contrario, se pide al candidato externo llenar solicitud de empleo.				
11	Realiza entrevista preliminar a candidato interno o externo. Si no le interesa la plaza vacante, se le rechaza para las siguientes etapas. De lo contrario continúa en el proceso.				Jefe de departamento
12	Identifica y aplica pruebas de selección a candidatos y notifica los resultados a secretaria.				Gerente general o especialista
13	Recibe, revisa pruebas y selecciona a candidatos con mejores resultados.				Secretaria
14	Revisa la información de los candidatos seleccionados.				Secretaria

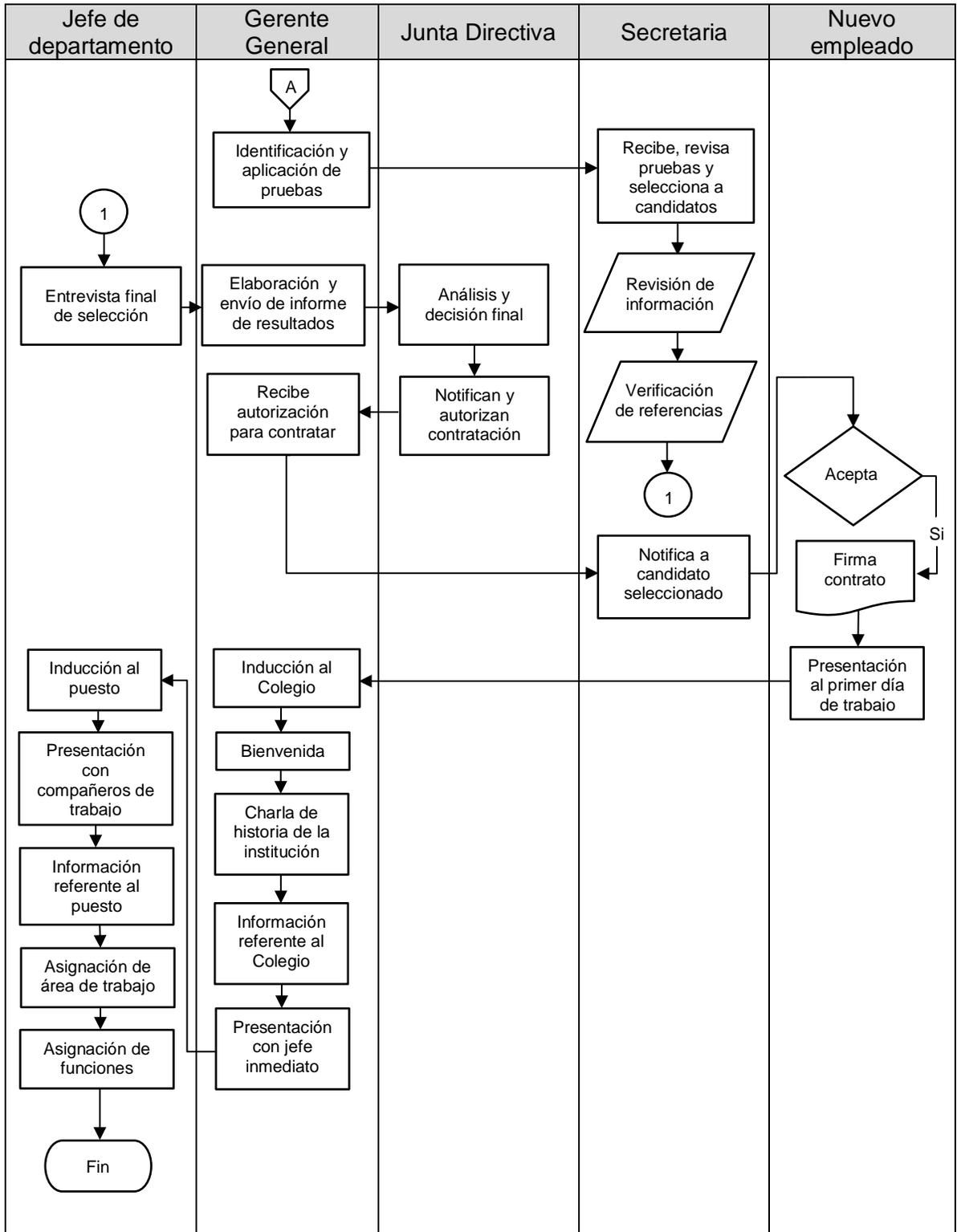
15	Verifica referencias laborales y personales de candidatos.	Secretaria
16	Realiza entrevista final a candidatos y notifica a gerente general del resultado.	Jefe de departamento
17	Elabora y envía informe de resultados del candidato idóneo a Junta Directiva.	Gerente general
18	Analiza los resultados, toma la decisión de contratar.	Junta Directiva
19	Notifica y autoriza la contratación al gerente.	
20	Recibe la autorización de contratar a la persona idónea al puesto.	Gerente general
21	Notifica y cita al seleccionado para convenir la relación laboral.	Secretaria
22	Si el candidato seleccionado acepta, firma el contrato laboral.	Candidato
23	Se presenta en su primer día de trabajo en el Colegio.	Nuevo empleado
24	Realiza la inducción al Colegio al nuevo empleado, donde se le brinda la bienvenida, se proporciona una charla de la historia de la institución y luego se presenta con el jefe inmediato.	Gerente general
25	Realiza la inducción al departamento y puesto, donde se presenta a compañeros y se proporciona generalidades del puesto y se asigna el espacio laboral.	Jefe de departamento

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

Figura 5

Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción  
Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala



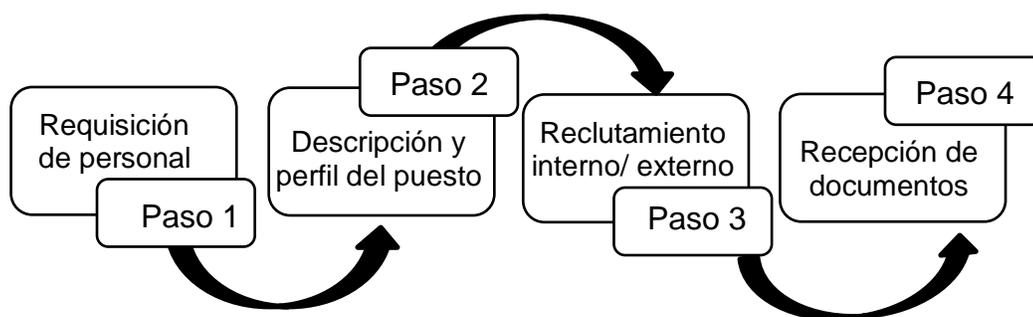


Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

### 3.7.1 Proceso de reclutamiento de personal

Con la finalidad de convocar un mayor número de candidatos que cumplan con los requisitos indispensables y estén calificados para ocupar un puesto de trabajo en el Colegio, el encargado del reclutamiento de personal deberá considerar los siguientes pasos.

**Figura 6**  
**Proceso de reclutamiento de personal**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

#### 3.7.1.1 Requisición de personal

Al momento que surja un puesto vacante en el Colegio, por motivo de renuncia, aumento de carga laboral y otros factores que provoquen la salida del recurso humano, el jefe del departamento solicitará nuevo personal, donde informará al gerente general de la situación, este llenará el formato de requisición y lo enviará a Junta Directiva para revisión, evaluación y aprobación respectiva.

Si la decisión es favorable, se notifica y autoriza la convocatoria correspondiente para atraer postulantes para ocupar la plaza vacante. A continuación se presenta la propuesta del formato para requerir personal.

## Formato 1

### Propuesta de formato de requisición de personal Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

 <b>COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA</b> <b>SEDE CENTRAL</b> <b>CIUDAD DE GUATEMALA</b> 		
<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>		
FECHA DE SOLICITUD Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>	FECHA DE RECEPCIÓN Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>	
<p>Este formato de requisición de personal responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el puesto, con el propósito de realizar el reclutamiento y selección para la administración eficiente del recurso humano en la organización.</p>		
<b>1. INFORMACIÓN DEL PUESTO</b>		
NOMBRE DEL PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____		
<b>2. TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	<b>3. JORNADA LABORAL</b>	<b>4. HORARIO LABORAL</b>
-Indefinida <input type="checkbox"/>	-Completa <input type="checkbox"/>	-8 horas <input type="checkbox"/>
-Temporal <input type="checkbox"/>	-Medio tiempo <input type="checkbox"/>	-Más de 8 horas <input type="checkbox"/>
<b>5. TIPO DE PLAZA</b>	<b>6. MOTIVO DE LA VACANTE</b>	
-Creación de puesto <input type="checkbox"/>	-Renuncia <input type="checkbox"/>	
-Reemplazo temporal <input type="checkbox"/>	-Promoción interna <input type="checkbox"/>	
-Reestructuración del puesto <input type="checkbox"/>	-Carga laboral <input type="checkbox"/>	
-Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/>	-Vacaciones <input type="checkbox"/>	
<b>7. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS</b>	<b>8. PERFIL DEL PUESTO</b>	
Programas	-Nivel medio <input type="checkbox"/>	
-Paquete de Office <input type="checkbox"/>	-Técnico <input type="checkbox"/>	
-Otros (Especifique): _____	-Estudiante universitario <input type="checkbox"/>	
	-Profesional <input type="checkbox"/>	
<b>9. CUALIDADES REQUERIDAS</b>		
<b>10. INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE</b>		
NOMBRE DEL JEFE SOLICITANTE: _____		
PUESTO: _____		
SEDE: _____		
FIRMA DEL JEFE _____	Vo. Bo. G. GENERAL _____	

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

## Formato 2

### Ejemplo de requisición de personal Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

	<b>COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA SEDE CENTRAL CIUDAD DE GUATEMALA</b>	
<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>		
FECHA DE SOLICITUD Día <input type="text" value="15"/> Mes <input type="text" value="03"/> Año <input type="text" value="2018"/>		FECHA DE RECEPCIÓN Día <input type="text" value="16"/> Mes <input type="text" value="03"/> Año <input type="text" value="2018"/>
<p>Este formato de requisición de personal responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el puesto, con el propósito de realizar el reclutamiento y selección para la administración eficiente del recurso humano en la organización.</p>		
<b>1. INFORMACIÓN DEL PUESTO</b>		
NOMBRE DEL PUESTO: <u>Cajero</u>		DEPARTAMENTO: <u>Contabilidad</u>
<b>2. TIPO DE CONTRATACIÓN</b> -Indefinida <input checked="" type="checkbox"/> -Temporal <input type="checkbox"/>	<b>3. JORNADA LABORAL</b> -Completa <input checked="" type="checkbox"/> -Medio tiempo <input type="checkbox"/>	<b>4. HORARIO LABORAL</b> -8 horas <input checked="" type="checkbox"/> -Más de 8 horas <input type="checkbox"/>
<b>5. TIPO DE PLAZA</b> -Creación de puesto <input type="checkbox"/> -Reemplazo temporal <input type="checkbox"/> -Reestructuración del puesto <input type="checkbox"/> -Reemplazo definitivo <input checked="" type="checkbox"/>	<b>6. MOTIVO DE LA VACANTE</b> -Renuncia <input checked="" type="checkbox"/> -Promoción interna <input type="checkbox"/> -Carga laboral <input type="checkbox"/> -Vacaciones <input type="checkbox"/>	
<b>7. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS</b> Programas -Paquete de Office <input checked="" type="checkbox"/> -Otros (Especifique): _____	<b>8. PERFIL DEL PUESTO</b> -Nivel medio <input checked="" type="checkbox"/> -Técnico <input type="checkbox"/> -Estudiante universitario <input type="checkbox"/> -Profesional <input type="checkbox"/>	
<b>9. CUALIDADES REQUERIDAS</b>		
-Comunicativo -Productivo	-Amable -Atento	-Habilidad matemática -Responsable
<b>10. INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE</b>		
NOMBRE DEL JEFE SOLICITANTE: <u>Carlos Pérez</u>		
PUESTO: <u>Jefe de contabilidad</u>		
SEDE: <u>Zona 15</u>		
FIRMA DEL JEFE _____	Vo. Bo. G. GENERAL _____	

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

El formato anterior permitirá al Colegio conocer el perfil del puesto que necesita ser ocupado de una forma precisa. La requisición de personal debe ser llenada por el Gerente General con apoyo del jefe del departamento requirente donde se encuentra el puesto vacante, para luego ser enviada a Junta Directiva para autorizar la convocatoria de candidatos.

### **3.7.1.2 Descripción y perfil de puestos**

Analizar el descriptor y perfil del puesto disponible ayudará al encargado del reclutamiento en el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala a determinar los requisitos y características personales que deberán cumplir las personas que ocuparán el puesto.

Así mismo, a identificar funciones, relaciones de autoridad, niveles jerárquicos, conocimientos, entre otros aspectos que deben exigirse al candidato para desempeñar con eficiencia el puesto y con ello asegurar el logro efectivo de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo anterior, el gerente general con apoyo del jefe del departamento solicitante, realizarán el análisis del descriptor y perfil del puesto vacante, donde determinarán los aspectos necesarios que deberán cumplir las personas para desempeñarlo con eficiencia y contribuir al logro efectivo de los objetivos.

Es importante mencionar que en el Colegio se determinó que para el descriptor y perfil de puestos se carece de un formato técnico para presentar de forma ordena los aspectos del puesto, por tal motivo, a continuación se propone lo siguiente.

**Formato 3**  
**Propuesta de descripción de puestos**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA**  
**SEDE CENTRAL**  
**CIUDAD DE GUATEMALA**



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
1.1. Nombre del puesto:	
1.2. Código del puesto:	
1.3. Departamento:	
1.4. Jefe inmediato superior:	
1.5. Subalternos:	
1.6. Horario de trabajo:	
1.7. Fecha de actualización y/o elaboración	
2. PROPÓSITO/ OBJETIVO DEL PUESTO	
3. FUNCIONES PRINCIPALES	
4. RESPONSABILIDAD	
4.1. Errores	
4.2. Maquinaria / Equipo	
4.3. Relaciones con otros	
4.4. Información confidencial	
4.5. Dinero / Valores	
4.6. Supervisión	
5. NIVEL DE ESFUERZO	
5.1. Mental	5.2. Físico
6. CONDICIONES AMBIENTALES	
7. RIESGO	

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

## Formato 4

### Ejemplo de descripción de puestos Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala



COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA  
SEDE CENTRAL  
CIUDAD DE GUATEMALA



#### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

##### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1. Nombre del puesto:	Encargada de colegiaciones
1.2. Código del puesto:	0003
1.3. Departamento:	Colegiaciones
1.4. Jefe inmediato superior:	Gerente General
1.5. Subalternos:	Auxiliar de colegiaciones
1.6. Horario de trabajo:	8:00 a.m. A 5:00 p.m.
1.7. Fecha de actualización y/o elaboración	15 mayo 2018

##### 2. PROPÓSITO/ OBJETIVO DEL PUESTO

Atender y ofrecer a los profesionales del Derecho y carreras afines, los beneficios que les proporciona pertenecer al Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala.

##### 3. FUNCIONES PRINCIPALES

###### Generales:

- Prestar un excelente servicio a los profesionales que soliciten su colegiación, informándoles los requisitos para la misma.

###### Específicas:

1. Anotar la información de los nuevos colegiados en el libro de inscripción.
2. Elaborar las constancias y certificaciones que solicitan.
3. Archivar documentos de los nuevos colegiados y enviar a empastar los expedientes.
4. Colaborar en las actividades académicas y eventos que realice el Colegio.
5. Prestar colaboración en el empaque de circulares y/o documentos que se le envían a los colegiados.
6. Cubrir rotativamente la planta telefónica.
7. Y otras atribuciones que le fueren encomendadas por su jefe inmediato superior.
8. Atender personalmente al profesional, proporcionándole la solicitud y requisitos que necesita para colegiarse. (Los testigos deben presentarse para firmar el acta y dar fe de que conocen a la persona que solicita la colegiación.
9. Recibir la solicitud del profesional debidamente firmada y revisar que cumpla con todos los requisitos que se le pidieron.
10. Verificar y confirmar la declaración jurada de los testigos, para determinar si tiene la calidad para ser colegiado activo y elaborar la carátula del expediente ingresado.
11. Informar al profesional de la fecha de pago de la colegiación.
12. Llenar hoja de registro con firma y sello del Notario, en el momento de su inscripción, para el registro de la firma.
13. Llevar control del pago, firma y sello de la hoja de registro del Colegiado al momento del pago y además asignarle número de colegiado.
14. Hacer entrega del formulario con los requisitos de la Corte Suprema de Justicia, Código de Ética Profesional del Colegio, además de un instructivo con la fecha y la hora de su juramentación.
15. Verificar la asistencia de los profesionales a la juramentación.
16. Elaborar carnés de identificación como Abogado y Notario y de colegiado activo, carné para los que sólo tienen grado académico y otras profesiones.
17. Coordinar para el día de la juramentación la inducción de parte del Tribunal de Honor sobre la ética a los nuevos profesionales.
18. Atender personal o telefónicamente las inquietudes o información que necesiten los colegiados, personal de otros departamentos o público en general.

19. Coordinar y verificar las constancias para impresiones respectivas de botones, y constancias de calidad.
20. Elaborar listados mensuales de profesionales colegiados, para la Junta Directiva.
21. Realizar el archivo correspondiente de cada expediente.
22. Llevar control del libro de registro de los nuevos colegiados.
23. Enviar los libros para el empastado respectivo.
24. Recibir, clasificar y enviar documentación a donde corresponda.
25. Atender todos los requerimientos de la Junta Directiva, Presidencia, Gerencia, Comisiones, Colegiados y otros.
26. Dar seguimiento a los trámites del área.

<b>4. RESPONSABILIDAD</b>	
<b>4.1. Errores</b>	
-Falta de comunicación con otros niveles jerárquicos en la organización. -Delegación de las funciones a otros niveles jerárquicos que son propias del puesto.	
<b>4.2. Maquinaria / Equipo</b>	
Papelería, mobiliario y equipo a su cargo.	
<b>4.3. Relaciones de trabajo con otros</b>	
Con secretaria de Junta Directiva, Gerencia y empleados de otros departamentos.	
<b>4.4. Información confidencial</b>	
Por el manejo de información confidencial del área y de la institución.	
<b>4.5. Dinero / Valores</b>	
Tiene la responsabilidad de entregar carnés y documentos a colegiados.	
<b>4.6. Supervisión</b>	
Atención y verificación de información de los nuevos colegiados (que no sean documentos falsos).	
<b>5. NIVEL DE ESFUERZO</b>	
5.1. Mental	5.2. Físico
90%	10%
<b>6. CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
Todo trabajador tiene derecho a la Higiene y seguridad en el trabajo según lo establece el Código de Comercio en los Artículos 197-205.	
<b>7. RIESGO</b>	
Ninguno	

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

**Formato 5**  
**Propuesta perfil de puestos**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**

	<b>COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA</b> <b>SEDE CENTRAL</b> <b>CIUDAD DE GUATEMALA</b>	
<b>8. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>8.1. Edad</b>		
<b>8.2. Genero</b>		
<b>8.3. Estado civil</b>		
<b>8.4. Educación</b>		
<b>8.5. Experiencia</b>		
<b>8.6. Habilidades/ destrezas</b>		

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

**Formato 6**  
**Ejemplo de perfil de puestos**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**

	<b>COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA</b> <b>SEDE CENTRAL</b> <b>CIUDAD DE GUATEMALA</b>			
<b>8. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>				
<b>8.1. Edad</b>				
De 20 a 50 años				
<b>8.2. Genero</b>				
Indistinto				
<b>8.3. Estado civil</b>				
Soltero o Casado				
<b>8.4. Educación</b>				
Secretaria Bilingüe, Perito Contador o Bachiller y con estudios del 2º Año en universidad o carrera afín.				
<b>8.5. Experiencia</b>				
De 2 años en puesto similar				
<b>8.6. Habilidades/ destrezas</b>				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Persona con iniciativa,</li> <li>-Excelente relaciones interpersonales.</li> <li>-Persona minuciosa y exhaustiva.</li> <li>-Servicio al cliente.</li> <li>-Manejo de equipo computarizado.</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Toma de decisiones,</li> <li>-Persona colaboradora, responsable, dinámica y ordenada.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Seguir y dar instrucciones.</li> <li>-Conocer leyes y reglamentos del Colegio.</li> </ul> </td> </tr> </table>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Persona con iniciativa,</li> <li>-Excelente relaciones interpersonales.</li> <li>-Persona minuciosa y exhaustiva.</li> <li>-Servicio al cliente.</li> <li>-Manejo de equipo computarizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toma de decisiones,</li> <li>-Persona colaboradora, responsable, dinámica y ordenada.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Seguir y dar instrucciones.</li> <li>-Conocer leyes y reglamentos del Colegio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Persona con iniciativa,</li> <li>-Excelente relaciones interpersonales.</li> <li>-Persona minuciosa y exhaustiva.</li> <li>-Servicio al cliente.</li> <li>-Manejo de equipo computarizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toma de decisiones,</li> <li>-Persona colaboradora, responsable, dinámica y ordenada.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Seguir y dar instrucciones.</li> <li>-Conocer leyes y reglamentos del Colegio.</li> </ul>			

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

### **3.7.1.3 Reclutamiento interno**

Al surgir un puesto vacante en el Colegio, será necesario contratar a un nuevo individuo para que lo ocupe. No obstante, para ello se debe utilizar el reclutamiento, este se realizará de dos formas: interna y externamente. Estará a cargo de la secretaria de gerencia general.

En el reclutamiento interno se deberá tomar en cuenta a empleados actuales como primera opción para cubrir el puesto disponible, esto con el propósito de que sean promovidos o trasferidos a otros departamentos para su desarrollo profesional, con lo cual generará lealtad, motivación y compromiso en los trabajadores, además un mayor enfoque en el logro de objetivos.

El reclutamiento interno se llevará a cabo mediante la divulgación la vacante por medio de un anuncio interno en el espacio disponible que posee el Colegio para publicaciones internas, este será exclusivamente para el personal que labora actualmente con el propósito de informar sobre un ascenso o transferencia a otra área que involucre aspectos de acuerdo a sus conocimientos, experiencia y capacidad para desempeñar el puesto. Para realizar de manera efectiva el reclutamiento interno se proponen las siguientes técnicas:

#### **I. Revisión de banco de datos**

Para que el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala cuente con datos de los trabajadores que laboran actualmente, se propone el siguiente formato con el propósito de mejorar el registro y control del recurso humano, el cual se elaborará en una hoja de Excel.

**Formato 7**

**Propuesta de base de datos de trabajadores internos  
Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA  
SEDE CENTRAL  
CIUDAD DE GUATEMALA**

INFORMACIÓN PERSONAL							INFORMACIÓN LABORAL				
NOMBRE Y APELLIDO	EDAD	CUI	NIT	DOMICILIO	PROFESIÓN	NUMERO DE COLEGIADO	DEPARTAMENTO	PUESTO	SUELDO	FECHA DE INICIO DE LABORES	ÁREAS DE EXPERIENCIA

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

Lo que se busca con esta técnica es que todos los trabajadores actuales del Colegio estén informados de la oportunidad laboral que existe y con ello puedan superarse mediante un ascenso o un mejor puesto, con lo cual se generará mayor identidad de los empleados hacia la institución.

Para informar internamente la oportunidad laboral, a continuación se presenta el diseño del anuncio que se propone publicar mediante la técnica AIDA para tener impacto en los trabajadores actuales y que se enteren del puesto vacante.

### Formato 8

#### Propuesta de anuncio interno

#### Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala



 **COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA**

Te invita a participar en la convocatoria para ocupar la plaza vacante de:



**TITULO DEL PUESTO**

**Lugar:** Sede Central Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala  
**Fecha:** Del x/x/x al x/x/x  
**Requisitos:**

**Ofrecemos:**

**Interesados**  
presentar papelería completa en:  
Oficina de secretaria de Gerencia General ubicada en  
Edificio de los Profesionales, Nivel 8, Zona 15.  
Ciudad de Guatemala.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

## Formato 9

### Ejemplo de anuncio interno

#### Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala



## COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA

Te invita a participar en la convocatoria para ocupar la plaza vacante de:



**Lugar:** Sede Central Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

**Fecha:** Del x/x/x al x/x/x

#### Requisitos:

- Estudiante de licenciatura en contaduría pública, mínimo 4to. semestre
- Experiencia de 2 a 5 años
- Sólidos conocimientos en área financiera
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión
- Excelente presentación
- Responsable, dinámico y creativo
- Disponibilidad de horario

#### Ofrecemos:

- Excelente ambiente de trabajo
- Estabilidad laboral
- Oportunidad de ascenso
- Capacitaciones constantes

#### Interesados

presentar papelería completa en:  
Oficina de secretaria de Gerencia General ubicada en  
Edificio de los Profesionales, Nivel 8, Zona 15.  
Ciudad de Guatemala.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

La creación del afiche para publicar el puesto disponible internamente, genera costos para el Colegio, estos se detalla a continuación.

**Cuadro 7**  
**Costo de anuncio interno**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**

Descripción	Tiempo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Impresión de afiche full color de 45cm x 65cm.	Durante el tiempo establecido.	1	Q. 50	Q. 50
<b>Total</b>				<b>Q. 50</b>

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

El ascenso o traslado de un trabajador actual a otro departamento en donde exista un puesto disponible será por propio interés del actual trabajador para mejorar su economía personal y/o crecimiento profesional en el Colegio. Al no existir ningún empleado que cumpla con los requisitos mínimos para ocupar la vacante o interesados en ocuparla, será necesario recurrir al reclutamiento externo.

## **II. Recomendación por empleados actuales**

Los trabajadores actuales del Colegio podrán recomendar a persona para los puestos disponibles que surjan. Es una ventaja al considerar conocidos que puedan cumplir con lo requerido para ocupar la plaza vacante. El gerente general informará a los empleados si conocen alguna persona que pueda ocupar el puesto y de ser afirmativo se notificará sobre el día y hora para la convocatoria correspondiente para que estos trasladen la información a los postulantes.

#### **3.7.1.4 Reclutamiento externo**

Para contar con más opciones para el puesto disponible, se utilizará el reclutamiento externo y de esta manera se podrá atraer candidatos fuera del Colegio, esto si al determinar que internamente no existen personas interesadas en la vacante o no cumplan con el perfil buscado. Para realizar el reclutamiento externo se propone llevarlo a cabo mediante los siguientes pasos.

##### **I. Publicación en periódico del puesto vacante**

Para llegar a una gran cantidad de personas será necesario publicar mediante un anuncio en periódicos la información del puesto vacante. La publicación le corresponde a la secretaria de gerencia, este deberá presentarse en tamaño 2x3 pulgadas para facilitar su visión y comprensión.

Se recomienda que se publique los días lunes en el periódico prensa libre, debido a que es el medio de mayor circulación y cuentan con un suplemento dedicado a la búsqueda de empleos. Así mismo, se deberá utilizar información de las características del puesto, así como el perfil de la persona que se busca.

Es importante que se diseñe por medio de la técnica AIDA y que cumpla con lo siguiente:

- Identificación de la empresa y actividad económica a la que se dedica.
- Requisitos del puesto.
- Oferta laboral.
- Medios para comunicarse con la empresa (Teléfono o fax, correo electrónico, entre otros) además de las indicaciones que deberá seguir el aspirante para optar al puesto.

En virtud de lo anterior, se evitará que personas inapropiadas al puesto se postulen, evitando así, demasiadas solicitudes de empleo y la depuración de candidatos que no cumplan con los requisitos indispensables para ocupar la vacante. A continuación se propone el anuncio de prensa con las características mencionadas anteriormente.

## Formato 10

### Propuesta de anuncio externo

#### Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

**TITULO DEL PUESTO**



**COLEGIO DE ABOGADOS  
Y NOTARIOS DE GUATEMALA**



**Requisitos:**

**Ofrecemos:**

**Si te interesa formar parte de nuestro equipo de trabajo  
presenta tu papelería completa en:  
Oficina de secretaria de Gerencia General  
ubicada en Edificio de los profesionales, Nivel 8,  
Colonia el Maestro, Zona 15, Ciudad de Guatemala.**

**El día xx en horario de xx a.m. a xx p.m.**

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

## Formato 11

### Ejemplo de anuncio externo

#### Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

**AUXILIAR CONTABLE**



**COLEGIO DE ABOGADOS  
Y NOTARIOS DE GUATEMALA**



**Requisitos:**

- Estudiante de licenciatura en contaduría pública, mínimo 4to. semestre
- Experiencia de 2 a 5 años
- Sólidos conocimientos en área financiera
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión
- Excelente presentación
- Responsable, dinámico y creativo
- Disponibilidad de horario

**Ofrecemos:**

- Excelente ambiente de trabajo
- Estabilidad laboral
- Oportunidad de ascenso
- Capacitaciones constantes

**Si te interesa formar parte de nuestro equipo de trabajo  
presenta tu papelería completa en:  
Oficina de secretaría de Gerencia General  
ubicada en Edificio de los profesionales, Nivel 8,  
Colonia el Maestro, Zona 15, Ciudad de Guatemala.**

El día xx en horario de xx a.m. a xx p.m.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

La publicación del anuncio externo del puesto vacante genera costos para el Colegio, estos se detallan a continuación.

**Cuadro 8**  
**Costo de publicación de anuncio externo**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**

Descripción	Tiempo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Publicación de anuncio en tamaño 2x3 pulgadas (6 módulos) full color.	1 día	1	Q. 1,308	Q. 1,308
<b>Total</b>				<b>Q. 1,308</b>

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

## II. Anuncios en internet

Otra técnica para reclutar candidatos es mediante la publicación de ofertas laborales en páginas web de trabajo. En virtud de ello, se propone utilizar esta opción debido a que actualmente la mayoría de personas tiene acceso a internet para buscar un empleo.

Es importante mencionar, que esta opción no tiene costo y se podrá acceder a base de datos de personas que buscan una oportunidad de empleo y que con anterioridad han registrado su información para ser contactados. Así mismo, es imprescindible que para hacer publicaciones en algunas páginas es necesario registrarse mediante un formulario con datos de la entidad. Dentro de los sitios en donde puede publicarse el puesto se encuentran las siguientes:

**Cuadro 9**  
**Páginas web para publicar puesto vacante del**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**

No.	Nombre	Enlace	Costo por anunciarse
1	Computrabajo	<a href="http://www.gt.computrabajo.com">www.gt.computrabajo.com</a>	Ninguno
2	Tecoloco	<a href="http://www.tecoloco.com.gt">www.tecoloco.com.gt</a>	Ninguno

**Fuente:** Investigación de campo, mayo 2018

### **3.7.1.5 Recepción de documentos**

Después de publicar la plaza vacante, la secretaria de gerencia será la encargada de recibir y ordenar los expedientes de posibles candidatos, este deberá contener los siguientes documentos:

- Hoja de vida actualizada.
- Antecedentes penales original y copia.
- Antecedentes policíacos original y copia.
- Fotocopia del documento único de identificación -DPI-.
- Fotocopia de constancia de estudios.
- Fotocopia de constancias laborales.
- Tarjeta de salud y pulmones original y copia (Según el puesto a ocupar)
- Otros documentos de acuerdo a la naturaleza del puesto.

#### **➤ Clasificación de documentos**

Luego de recibir la documentación requerida la secretaria, revisará y clasificará la papelería presentada por los aspirantes. Se propone clasificar los documentos de siguiente manera.

- Aspirante interno: Serán todos aquellos empleados actuales que se postulen a la plaza vacantes para un ascenso o transferencia de puesto, con el fin de cumplir con la política establecida de darle prioridad sobre candidatos externos.
- Aspirante externo: Serán aquellas personas que se postulen fuera del Colegio para el puesto disponible, siempre que se acoplen a las características que se requieren.

➤ **Preselección de candidatos**

Mediante la categorización anterior, el encargado tendrá un mejor control de los documentos recibidos en el reclutamiento. Así mismo, es importante tener en cuenta la presentación, orden y estructura de la hoja de vida. Se propone un formato para verificar este documento, donde se asignará una ponderación a los aspectos que debe contener para optar al puesto. A continuación se presenta lo siguiente.

**Formato 12**  
**Propuesta de preselección de candidatos**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**

 <span style="font-weight: bold; display: inline-block; text-align: center;">           COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA            SEDE CENTRAL            CIUDAD DE GUATEMALA            PUESTO: _____         </span> 							
Candidato	Aspectos a calificar						
	Presentación hoja de vida	Nivel académico	Experiencia laboral	Referencias	Otros estudios	Candidato interno	TOTAL 100 puntos
	15 puntos	30 puntos	30 puntos	10 puntos	10 puntos	5 puntos	

Criterio de ponderación: 5 puntos de ventaja a candidatos internos.  
 10 puntos por aspectos necesarios para investigar al candidato.  
 15 puntos por orden, estructura al presentar hoja de vida.  
 30 puntos por cumplir con perfil del puesto.

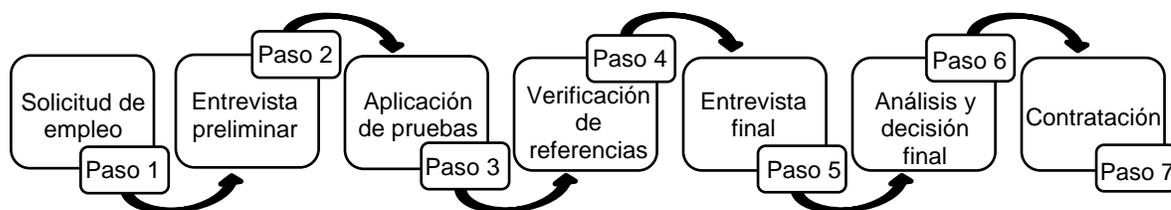
**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

Los postulantes que tengan mayor puntaje serán los que califiquen para dar inicio al proceso de selección, en caso contrario se eliminan del proceso por no cumplir con los requisitos mínimos y otros aspectos necesarios para optar al puesto.

### 3.8 Proceso de selección de personal

Luego de finalizado el reclutamiento, se dispone de solicitantes idóneos para ocupar el puesto. El gerente general en conjunto con el jefe del departamento solicitante, se encargarán de comparar y elegir a los candidatos para determinar quién será el indicado para el puesto. Mediante el proceso de selección se elegirá quien de todos los candidatos será contratado para el puesto vacante, para tal efecto se proponen los siguientes pasos.

**Figura 7**  
**Proceso de selección de personal**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

#### 3.8.1 Solicitud de empleo

Al determinar los candidatos que cumplen con los requisitos requeridos, inmediatamente la secretaria de gerencia otorgará a estos la solicitud de empleo para que la llenen; esta debe contar con una estructura específica que permita obtener información precisa de los datos personales, formación académica, experiencia laboral y capacidades que posee el aspirante. Además, la solicitud debe advertir al solicitante el uso de los datos proporcionados mediante la firma personal y autorizar para que se le investigue. A continuación se presenta el formato que será utilizado para la obtención de información del candidato.

**Formato 13**  
**Propuesta de solicitud de empleo**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA**  
**SEDE CENTRAL**  
**CIUDAD DE GUATEMALA**



**SOLICITUD DE EMPLEO**

FOTOGRAFÍA

FECHA DE SOLICITUD                      PUESTO SOLICITADO                      SUELDO REQUERIDO  
Día \_\_\_ Mes \_\_\_ Año \_\_\_                      \_\_\_\_\_                      \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES**

Apellido paterno	Apellido materno	Nombres	Edad
Domicilio	Colonia	Correo electrónico	Genero M <input type="radio"/> F <input type="radio"/>
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	Teléfono
Vive con Padres <input type="radio"/> Familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo <input type="radio"/>		Estatura	Peso
Personas que dependen de usted Hijos <input type="radio"/> Conyuge <input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Otros <input type="radio"/>		Estado civil Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> Explique:	

**DOCUMENTACIÓN**

CUI	NIT	No. Afiliación al IGSS	No. Colegiado	Pasaporte
¿Posee licencia de manejo? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		Clase y número de licencia		Otro documento

**DATOS FAMILIARES**

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación
Padre			
Madre			
Esposa (o)			
Hijos			

**INFORMACIÓN ACADÉMICA**

Establecimiento	Dirección	Período		Años	Título obtenido
		De	A		
Primaria					
Básicos					
Diversificado					
Universidad					
Otros					
¿Estudia actualmente? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		Horario	Curso	Grado o carrera	

### INFORMACIÓN LABORAL

La siguiente información es indispensables para el Colegio favor, llenarlos correctamente. Comience con el último trabajo desempeñado. Si actualmente laboral inicie por el actual.

Nombre de la empresa:	_____	Teléfono:	_____
Dirección:	_____		
Puesto desempeñado:	_____		
Fecha de ingreso:	_____	Fecha de retiro:	_____
Nombre del jefe inmediato:	_____		
Puesto del jefe inmediato:	_____		
Motivo de retiro:	_____	Sueldo devengado:	_____

### REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

### REFERENCIAS LABORALES

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

### AUTORIZACIÓN

YO DECLARO QUE LOS DATOS APORTADOS POR MI PERSONA EN ESTA SOLICITUD SON VERDADEROS, CORRECTOS Y COMPLETOS, ENTIENDO QUE SI OMITO O FALSIFICO DATOS EN ESTA SOLICITUD, PUEDE CONSIDERARSE COMO SOLICITUD DENEGADA, POR LA PRESENTE AUTORIZO AL COLEGIO PARA LLEVAR UNA INVESTIGACIÓN COMPLETA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL MEDIO QUE ESTIME CONVENIENTE, COMPRENDO QUE EL LLENAR ESTA SOLICITUD DE EMPLEO NO COMPROMETE A LA INSTITUCIÓN A CONTRATARME Y QUE PODRÍA PASAR UN PERÍODO INDETERMINADO DE TIEMPO ANTES DE SER NOTIFICADO.

Guatemala \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

### 3.8.2 Entrevista preliminar

Posterior a la solicitud de empleo, el jefe del departamento solicitante realizará la entrevista preliminar con el propósito de proporcionar información del puesto en cuanto a especificaciones del puesto, horario, remuneración, prestaciones, entre otros aspectos para que el aspirante puede decidir si el puesto le interesa, de lo contrario, no continua en las siguientes etapas. Adicional, mediante la entrevista se debe detectar aspectos personales en el candidato como lenguaje corporal, vocabulario, apariencia física, facilidad de expresión y otros aspectos necesarios para desempeñar el puesto.

Por último, el entrevistador proporcionará información relacionada con el Colegio, el puesto vacante, beneficios económicos, entre otros. Debido a que no se cuenta con una estructura para esta entrevista, se propone un formato para registrar la información durante esta actividad.

**Formato 14**  
**Propuesta de entrevista preliminar**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**

	<b>COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA</b> <b>SEDE CENTRAL</b> <b>CIUDAD DE GUATEMALA</b>	
<b>ENTREVISTA PRELIMINAR</b>		
FECHA DE ENTREVISTA	PUESTO A APLICAR	ASPIRACIÓN SALARIAL
Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>	_____	_____
<b>DATOS DEL ASPIRANTE</b>		
Nombre: _____		Teléfono: _____
<b>INFORMACIÓN LABORAL</b>		
1. ¿Trabaja actualmente?    Si <input type="radio"/> *Pasar a pregunta 2    No <input type="radio"/> *Pasar a pregunta 5		
2. ¿Cuál es el nombre de la empresa? _____		
4. ¿Qué puesto desempeña actualmente? _____		
5. ¿Cuánto tiempo tiene de no trabajar? _____		
6. ¿Cuál es el nombre de la empresa que laboró últimamente? _____		
7. ¿Qué puesto desempeñó? _____		
8. ¿Cuál fue el motivo de su retiro? _____		
<b>INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>		
9. ¿Estudia actualmente?    Si <input type="radio"/> *Pasar a pregunta 10    No <input type="radio"/>		
10. ¿En dónde estudia? _____		
11. ¿Qué carrera o curso estudia? _____		
12. ¿Cuál es el horario de estudio? _____		
<b>OBSERVACIONES</b>		
_____		
<b>NOTA: El entrevistador deberá proporcionar al aspirante información relacionada a:</b>		
-Breve explicación del puesto	-Horarios	-Descansos
-Sueldo	-Prestaciones de ley	-Otros aspectos relacionados al puesto
Entrevistador: _____		

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

### **3.8.3 Identificación y aplicación de pruebas**

Mediante la aplicación de pruebas en el proceso de selección, se busca evaluar el conocimiento, capacidad y experiencia del aspirante al puesto vacante, de tal forma que el encargado de incorporar el recurso humano en el Colegio podrá identificar los candidatos idóneos para que continúen en las siguientes etapas.

Es importante que las pruebas se apliquen en un lugar privado, con suficiente iluminación y ventilación para que el candidato este cómodo en cada prueba. Los resultados que se obtengan deben ser confidenciales y su interpretación estará a cargo de personas capacitadas para esta actividad.

#### **3.8.3.1 Pruebas psicométricas**

El Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, actualmente no cuenta con este tipo de pruebas que puedan aplicarse a los candidatos, por lo que se recomienda la subcontratación de una empresa que se dedique a realizar esta labor y posteriormente traslade los resultados obtenidos para tomar una mejor decisión acerca del candidato idóneo para un puesto vacante.

El motivo principal por el cual se propone la contratación de empresas expertas en este aspecto, se debe a que existen diferentes pruebas que pueden aplicarse a los candidatos de acuerdo a los distintos puestos y nivel jerárquico que se necesite ocupar en el Colegio. A continuación se detallan las empresas que brindan este servicio. Ver cuadro 10

## Cuadro 10

### Información de empresas para aplicación de pruebas de selección para el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

Empresa	Prueba	Costo	Tiempo de entrega de resultados
TEA Ediciones	Personalidad, inteligencia y aptitud	Q.150 (Servicio en línea)	1 día
HR Center	Inteligencia, personalidad y preferencias	Q.156 (Material incluido)	1 día

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

De acuerdo a los costos y oferta, TEA Ediciones es la más conveniente, según cotización solicitada el precio para una prueba en línea es de Q.150 por persona, incluye la aplicación y calificación del test, los resultados se obtienen inmediatamente después de realizada la prueba, aproximadamente en 60 minutos.

#### 3.8.4 Verificación de referencias

Verificar la veracidad de la información de referencias laborales y personales de los aspirantes, estará a cargo de la secretaria de gerencia. En esta etapa será necesario hacer llamadas telefónicas a las empresas en las cuales ha laborado el candidato, en ella se contactará al jefe inmediato o encargado del recurso humano, donde se le preguntará datos relacionados en cuanto al puesto desempeñado, tiempo laborado, motivos de despido o renuncia, actitud en el trabajo, relaciones, entre otros aspectos a investigar del postulante.

Así mismo, para las referencias personales se contactará a personas que recomiendan al candidato y se verificarán aspectos como: tiempo de amistad, relaciones personales, entre otros. A continuación se propone el formato para realizar la verificación de referencias.

**Formato 15**

**Propuesta para verificar referencias laborales  
Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA  
SEDE CENTRAL  
CIUDAD DE GUATEMALA**



**VERIFICACIÓN DE REFERENCIA LABORALES**

FECHA  
Día  Mes  Año

PUESTO APLICADO \_\_\_\_\_

**DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Domicilio: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Nombre del informante: \_\_\_\_\_  
Puesto del informante: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DEL CANDIDATO**

1. ¿Trabajó con ustedes el señor? \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo laboró para ustedes? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuánto percibía de salario? \_\_\_\_\_
4. ¿Qué puesto ocupó en la empresa? \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo desempeño las funciones de su puesto? \_\_\_\_\_
6. ¿Cómo era la relación laborar con su jefe inmediato? \_\_\_\_\_
7. ¿Cómo era la relación de trabajo con sus demás compañeros? \_\_\_\_\_
8. ¿Por qué motivo se desvinculo de la empresa? \_\_\_\_\_
9. ¿Volverían a contratarlo? \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

**Formato 16**

**Propuesta para verificar referencias personales  
Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA  
SEDE CENTRAL  
CIUDAD DE GUATEMALA**



**VERIFICACIÓN DE REFERENCIA PERSONALES**

FECHA  
Día  Mes  Año

PUESTO APLICADO \_\_\_\_\_

**DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Domicilio: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL INFORMANTE**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Ocupación: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DEL CANDIDATO**

1. ¿Conoce usted al señor? \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo tiene de conocerlo? \_\_\_\_\_
3. ¿Dónde lo conoció? \_\_\_\_\_
4. ¿Sabe si tiene algún problema legal? \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo describe usted al señor? \_\_\_\_\_
6. ¿Lo recomendaría? ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

Después de realizar las consultas del candidato, a través de las respuestas obtenidas se determinará si las referencias son satisfactorias o no, es decir, cuando la información recopilada sea positiva, por el contrario, si los comentarios hacia el candidato son negativos o tengan quejas se considerará no satisfactorias.

### **3.8.5 Entrevista final**

El jefe del departamento solicitante del puesto será la persona encargada de realizar la entrevista final de selección. No obstante, en ocasiones podrá realizarla el gerente general, debido a la naturaleza del puesto a ocupar.

Es importante que la entrevista no sea improvisada debido a que se pierde objetividad en su aplicación, por tal motivo, se exigen algunas acciones necesarias para mejorar su efectividad.

El éxito de su aplicación dependerá que tanto se sigan las recomendaciones y los aspectos a evaluar en el candidato. A continuación se propone en el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala el formato de entrevista final de selección.



<p>17. ¿Qué le motivo a aplicar al puesto vacante?</p> <hr/> <p>18. ¿Para qué empresa laboró últimamente?</p> <hr/> <p>19. ¿Qué puestos desempeño?</p> <hr/> <p>20. ¿Cuánto tiempo laboro en esa empresa?</p> <hr/> <p>21. ¿Cuánto percibía de salario?</p> <hr/> <p>22. ¿Cuál fue el motivo de su retiro?</p> <hr/> <p>23. ¿Padece una enfermedad? ¿Cual?</p> <hr/>
<b>ASPECTOS FAMILIARES</b>
<p>24. ¿Con quién vive actualmente?</p> <hr/> <p>25. ¿A qué se dedica su esposa (o)?</p> <hr/> <p>26. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?</p> <hr/> <p>27. ¿Quién aporta la mayor parte de los ingresos económicos en el hogar? ¿Cuánto aporta?</p> <hr/> <p>28. ¿Apoya moral o económicamente a alguien que no viva con usted? ¿Por qué?</p> <hr/>
<b>ASPECTOS PERSONALES</b>
<p>29. ¿Qué experiencia tiene en el puesto?</p> <hr/> <p>30. ¿Porque le gustaría trabajar en la institución?</p> <hr/> <p>31. ¿Qué cualidades lo definen como persona?</p> <hr/> <p>32. ¿Qué valores practica?</p> <hr/> <p>33. ¿Qué objetivos tiene en su vida en el corto y largo plazo?</p> <hr/> <p>34. ¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?</p> <hr/> <p>35. Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta de aquí a tres años?</p> <hr/> <p>36. ¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto</p> <hr/> <p>37. ¿Tiene usted alguna actividad extra-profesional? ¿Es formal? ¿Hace cuánto tiempo?</p> <hr/> <p>38. ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?</p> <hr/>
<b>OBSERVACIONES</b>
<hr/> <hr/> <hr/>
Entrevistador: _____

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

### 3.8.6 Análisis y decisión final

El gerente general y el jefe del departamento solicitante, evaluarán los resultados obtenidos de los aspectos siguientes: Solicitud de empleo, lo registrado por el candidato en cuanto a educación y experiencia, entrevista preliminar, se asignará un porcentaje según lo obtenido en la misma, pruebas de selección, se deberá darle el porcentaje de acuerdo a lo que obtenga el candidato, verificación de referencias, se ponderará según la comprobación de los datos proporcionados por el aspirante.

En la entrevista final, el gerente general o el jefe del departamento, se encargará de calificar las respuestas y actitudes por el candidato. A continuación se propone el siguiente formato.

#### Formato 18

### Propuesta de evaluación final de selección Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

	<b>COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA</b> <b>SEDE CENTRAL</b> <b>CIUDAD DE GUATEMALA</b>		
<b>EVALUACIÓN FINAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>			
Nombre del candidato: _____ Puesto aplicado. _____			
Aspecto	Criterio	Puntaje (%)	Resultado
Solicitud de empleo	Educación	Cumple según perfil	10%
	Experiencia	Si Posee	10%
Entrevista preliminar	Interés en el puesto	Si	10%
Pruebas de selección	Aplicación de pruebas	Resultados satisfactorios	30%
Verificación de referencias	Información verídica	Comentarios satisfactorios	10%
Entrevista final	Cumple con requisitos mínimos	Comentarios positivos	20%
		Comentarios negativos	10%
<b>Total</b>			<b>100%</b>
FIRMA DEL JEFE _____		Vo. Bo. G. GENERAL _____	

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

Se recomienda al Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala tomar la decisión basados en el cuadro propuesto, en el cual se valora con porcentajes cada uno de los aspectos relevantes de acuerdo a su importancia en el proceso de selección. De acuerdo a la ponderación obtenida, el candidato que tenga un mayor valor se elegirá para ocupar el puesto.

### 3.8.7 Contratación

Al elegir el candidato idóneo para el puesto disponible, será necesario realizar el contrato de trabajo por escrito, donde el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala y el trabajador garanticen los intereses, derechos y obligaciones de ambos. En este documento se deben pactar aspectos importantes como el salario, prestaciones de ley, condiciones de trabajo y otros que propicien la entidad al empleado. Además, el contrato debe apegarse a las disposiciones legales que están reguladas en el Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala.

El Colegio ya cuenta con un formato de contrato. Por cuestión de seguridad y confidencialidad se reserva el derecho de ejemplificación. Sin embargo, a continuación se propone el siguiente contrato de trabajo.

#### Formato 19

#### Propuesta de contrato de trabajo

#### Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala



COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA  
SEDE CENTRAL  
CIUDAD DE GUATEMALA  
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO



Entre el (la) señor (a) (ita): \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_ años de edad, de nacionalidad \_\_\_\_\_, de estado civil \_\_\_\_\_, identificada con número de DPI \_\_\_\_\_, extendido en el municipio de \_\_\_\_\_, Departamento de \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_. Guatemala y el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala –CNAG- con domicilio en 0 Calle 15-46 Colonia El Maestro, Edificio de los profesionales niveles 7 y 8, Zona 15 de la Ciudad de Guatemala, Departamento de

Guatemala, quien a través de su representante legal \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, de nacionalidad \_\_\_\_\_, identificado (a) con número de DPI \_\_\_\_\_ extendido en el municipio de \_\_\_\_\_ Departamento de \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_, quienes para los efectos legales se denomina TRABAJADOR, el primero y EMPLEADOR, el segundo, acuerdan celebrar el presente CONTRATO DE TRABAJO CON TIEMPO INDEFINIDO, regido por las siguiente cláusulas:

#### PRIMERA: INICIO DE LA RELACIÓN LABORAL

El empleador contrata los servicios personales del trabajador(a) \_\_\_\_\_ para desempeñar la labor u oficio de \_\_\_\_\_, a partir del día \_\_\_\_\_ ( ) del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, en un horario de \_\_\_\_\_ ( ) horas diarias, para un total de ( ) horas semanales, labor que desarrollará en la 0 Calle 15-46 Colonia El Maestro, Edificio de los profesionales niveles 7 y 8, Zona 15 de la Ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala domicilio del Colegio, devengando un salario de \_\_\_\_\_ ( ) mensuales, pagaderos a una cuenta bancaria a nombre del trabajador, dentro de los primeros días de cada mes.

#### SEGUNDA: OBLIGACIONES

Son obligaciones del trabajador(a). Poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, de manera exclusiva, en el desempeño de las funciones propias del cargo contratado y en las labores complementarias del mismo, en consideración con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus jefes inmediatos.

#### TERCERA: PRESTACIONES

Las horas extras, descanso semanal, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria continua, días de asueto (Oficiales en la República de Guatemala) y feriado, vacaciones, aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual, y en su caso, las normas protectoras de la mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de la República de Guatemala.

#### CUARTA: MOBILIARIO Y EQUIPO

El trabajador tendrá a su disposición, las herramientas indispensables y necesarias para la ejecución de sus actividades laborales, siendo así que tiene bajo su cargo el material, mobiliario y equipo y/o material de oficina, que recibe desde este momento en perfecto estado y que deberá restituir a la parte empleadora los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se le faciliten para desempeñar su trabajo. Asimismo deberá desempeñar su trabajo bajo la dirección de la parte empleadora, a cuya autoridad queda sujeto en todo lo concerniente al trabajo.

#### QUINTA: CONFIDENCIALIDAD

El trabajador guardará los secretos técnicos, comerciales o de prestación de servicios, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el puesto o la responsabilidad que tenga de guardarlos por la razón del puesto que desempeñará, así como los asuntos administrativos y legales reservados, cuya divulgación de la información pueda causar perjuicio.

#### SEXTA: PROHIBICIONES

El trabajador tiene prohibido incurrir en alguno de los incisos que establece el artículo sesenta y cuatro del Código de Trabajo, tales como: a) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono; b) Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instrucciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece; c) Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal; d) Usar los útiles y

herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel que estén normalmente destinados; e) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzocortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; y f) La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo.

#### SÉPTIMA: PROHIBICIONES

Si la parte trabajador incumple con algunos de los términos establecidos en el presente contrato, deberá resolverse de acuerdo con los principios civiles que obligan a pagar daños y perjuicios que haya causado a la parte empleador, pero el juicio respectivo es de competencia de los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, los que deben aplicar sus propios procedimientos. Las partes acuerdan que de conformidad con la ley, son causas justas para terminar el contrato de trabajo, sin responsabilidad del patrono, las indicadas en el artículo setenta y siete del Código de Trabajo.

#### OCTAVA: FIRMA DEL CONTRATO

Ambas partes empleador y trabajador(a) aceptamos el contenido íntegro del presente contrato individual de trabajo que se suscribe en la Ciudad de Guatemala, hoy día\_\_\_\_ del mes de\_\_\_\_ del año\_\_\_\_, en la dirección del Colegio.

\_\_\_\_\_  
Firma del trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma del empleador

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

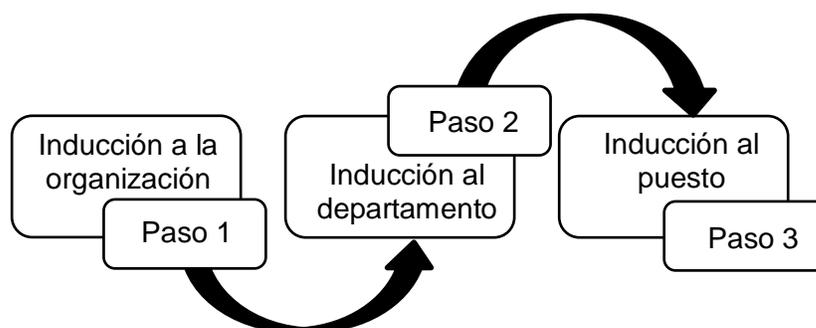
### 3.9 Proceso de inducción de personal

En el primer día de trabajo para el nuevo empleado, será necesario entregarle información referente a los aspectos organizativos y administrativos del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, para tal motivo, se propone un manual de inducción (Ver anexo1), el cual contiene la historia, antecedentes, misión, visión, objetivos, entre otros elementos importantes que debe conocer el nuevo integrante.

En cuanto a la asignación de funciones para el nuevo trabajador, estas serán trasladadas de forma escrita mediante la descripción del puesto, donde se le informa de responsabilidades, líneas de autoridad, relaciones laborales, atribuciones, entre otros aspectos para desempeñar el puesto.

La inducción se realizará de forma personal con la participación de todos los trabajadores actuales, donde se iniciará con la información general del Colegio, el puestos a desempeñar, recorrido en las instalaciones, presentación con jefe de inmediato, asignación del área de trabajo, entre otros aspectos para disminuir la tensión del primer día de labores en la persona.

**Figura 8**  
**Proceso de inducción de personal**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

### **3.9.1 Inducción al Colegio**

Desde un inicio, el nuevo trabajador debe conocer los aspectos importantes del Colegio, para ello el gerente general estará a cargo de esta actividad, a continuación se propone lo siguiente:

#### **3.9.1.1 Bienvenida por parte del gerente general**

El gerente general será quien proporcione las palabras de bienvenida para el nuevo trabajador, con el propósito de que este se sienta identificado como miembro importante del Colegio. Se deberá realizar en un tiempo máximo de 10 minutos en un lugar privado o en la oficina del encargado de esta actividad.

### **3.9.1.2 Charla de la historia del Colegio**

El gerente general estará a cargo de brindar una breve reseña de la histórica del Colegio, donde abordará temas importantes como año de fundación, situaciones importantes, progreso y otros aspectos del desarrollo de la entidad.

### **3.9.1.3 Entrega del manual de inducción**

Se deberá entregar a cada nuevo miembro en su primer día, una copia del manual de inducción y una copia de la descripción del puesto a desempeñar, para que este conozca los aspectos importantes tanto del Colegio como del departamento y puesto.

### **3.9.1.4 Introducción con el personal que labora en el Colegio**

Durante el recorrido en las instalaciones se deberá presentar al nuevo trabajador a todos los empleados de los departamentos que conforman el Colegio, con el propósito de sentirse parte de institución y crear un ambiente agradable en su primer día de trabajo.

### **3.9.1.5 Recorrido de las instalaciones del Colegio**

Se realizará un recorrido al nuevo trabajador en los dos niveles que conforman el Colegio, donde se le indicará la ubicación de las diferentes áreas de trabajo. El encargado de llevarlo a cabo será el gerente general, con apoyo del jefe de departamento solicitante, tiene el propósito de que el empleado conozca las instalaciones.

### **3.9.2 Inducción al departamento**

Después de brindar la información relacionada del Colegio, corresponde la inducción en el departamento donde el nuevo trabajador ejecutará funciones y actividades del puesto. El jefe inmediato se encargará de brindarle información respecto al área de trabajo, compañeros, funciones y por último, se asignará el espacio físico del puesto, para que desempeñe sus funciones.

### **3.9.3 Inducción al puesto**

El jefe del departamento será responsable de indicarle al nuevo trabajador las actividades que ejecutará, funciones, responsabilidades, relaciones laborales, entre otros aspectos importantes del puesto. Asimismo, deberá proporcionarle los recursos materiales para que ejecute con eficiencia sus actividades para el logro de objetivos.

### **3.10 Evaluación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal propuesto**

Al concluir el reclutamiento y selección se tiene como resultado al nuevo personal contratado, encaminado a recibir la inducción pertinente al puesto que deberá desempeñar, con el propósito de mejorar su adaptación.

Si se realiza eficientemente la incorporación de personal según los pasos propuestos, se asegura la vinculación o admisión de personas idóneas a cada puesto disponible en el Colegio, en virtud que cuentan con conocimientos, capacidades y la experiencia necesaria para desempeñar las actividades que conllevan el puesto; y con ello contribuir de eficientemente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los aspectos favorables con la aplicación del proceso propuesto se reflejarán en cada actividad eficiente que realice la persona contratada, así como la satisfacción del jefe inmediato, trabajo en equipo y un mayor nivel de desempeño laboral.

#### **3.10.1 Aplicación de herramienta de evaluación**

Se deberá utilizar como herramienta de medición la rotación de personal en el Colegio con el propósito de determinar la efectividad de la propuesta. Los aspectos negativos se reflejaran en la desvinculación temprana del personal contratado, es decir, en las salidas del recurso humano.

Es importante mencionar que si existe un índice de rotación alto, la empresa deberá determinar y aplicar acciones correctivas para cumplir con los objetivos de la presente propuesta. Asimismo, si es bajo, será evidente la efectividad de la propuesta y contribuye a las necesidades del Colegio. Actualmente no cuentan con un formato para determinar este índice, se propone el siguiente, el cual se elaborará en una hoja de Excel.

### Formato 20

#### Propuesta de cálculo de índice rotación de personal Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

Departamento	Admisiones	Desvinculaciones	Inventario inicial	Inventario final	(Admisiones + Desvinculaciones) /2	Inventario inicial + Inventario final) /2	Índice de rotación %
Secretaría							
Asesoría Legal							
Colegiaciones							
Comunicación Social							
Informática							
Contabilidad							
Kárdex							
Transporte							
Carnetización							
<b>Total</b>							

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

#### Donde:

**Admisiones:** Personas que ingresaron por contratación o nuevas plazas.

**Desvinculaciones:** Se refiere a despidos, renunciaciones o abandono de trabajo.

**Inventario inicial:** Trabajadores que ocupan puestos a inicios del período

**Inventario final:** Personas que ocupan plazas al final del período.

Para el cálculo de la rotación de personal es importante considerar las siguientes fórmulas.

**Tabla 8**  
**Fórmulas para cálculo de índice de rotación de personal**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**

Elemento	Fórmula
Admisiones	Nuevas plazas + Contrataciones
Desvinculaciones	Despidos + Renuncias + Abandonos
Inventario inicial	Cantidad de trabajadores
Inventario final	Inventario inicial + Admisiones - Desvinculaciones
Índice de rotación	$\left[ \frac{(Admisiones + desvinculaciones) / 2}{(Inventario inicial + Inventario final) / 2} \right] * 100$

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

Es importante calcular este índice seis meses después de implementada la propuesta y posteriormente se deberá realizar semestralmente para verificar el movimiento de entrada y salida de personal. Con el propósito de realizar el cálculo del índice de rotación de personal eficientemente, se ejemplifica la forma de cómo debe de realizarse en el Colegio. (Ver anexo 9)

### 3.11 Presupuesto de la propuesta

En el siguiente cuadro se detallan los costos que se erogan en todo el proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto, tomando de base una plaza de asistente de carnetización del Colegio de Abogados y Notarios, a manera de ejemplo.

Es importante mencionar que las cantidades pueden variar según el puesto que se desea cubrir, en virtud que algunos pasos de la selección varían por los puestos administrativos y otros que considere oportunos el jefe del departamento solicitante de la vacante.

## Cuadro 11

### Estimación de costos de la propuesta Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Reclutamiento</b>	-Formato de requisición de personal	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Formato de descripción del puesto	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Formato de perfil del puesto	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Formato de base de datos de trabajadores	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Anuncio interno impresión de afiches full color	1	Q. 50	Q. 50
	-Anuncio externo en medio escrito -Prensa libre-	1 día	Q. 1,308	Q. 1,308
	-Formato de preselección de candidatos	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Horas hombre para el proceso de reclutamiento	4 horas	Q. 150	Q. 600
	Calculo hora hombre: salario/15 días/8 horas= 18000/15/8= Q.150			
<b>Subtotal</b>				<b>Q. 1,961.75</b>
<b>Selección</b>	-Formato de solicitud de empleo	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Formato de entrevista preliminar	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Costo de aplicación de pruebas	3	Q. 150	Q. 450
	-Formato de verificación de referencias laborales y personales	6	Q. 0.25	Q. 1.50
	-Llamadas para verificación de datos	4	Q. 1.00	Q. 4.00
	-Formato de entrevista final	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Formato de evaluación final	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Formato de contrato de trabajo	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	-Horas hombre para el proceso de selección	8 horas	Q. 42	Q. 336
	Calculo hora hombre: salario/15 días/8 horas= 5000/15/8= Q.42			
	<b>Subtotal</b>			
<b>Inducción</b>	-Manual de inducción	1	Q. 10	Q. 10
	-Horas hombre para el proceso de inducción	8 horas	Q. 67	Q. 536
	Calculo hora hombre: salario/15 días/8 horas= 8000/15/8= Q.67			
<b>Subtotal</b>				<b>Q. 546</b>
<b>Total</b>				<b>Q. 3,303</b>

**Fuente:** Elaboración propia, mayo 2018.

En la estimación de costos de la propuesta forman parte lo siguiente: Se ejemplificó la incorporación de personal para un puesto vacante, por lo tanto, se debe publicar un afiche interno y un anuncio externo en un medio escrito. Así mismo, se deberá elegir a 3 candidatos calificados al puesto y proporcionales la solicitud de empleo, así como la aplicación de entrevista preliminar y final, pruebas de selección y por último la verificación de referencias.

El costo de la implementación de la propuesta, en un principio puede ser elevado por la elaboración e impresión de instrumentos técnicos necesarios en todo el proceso, tales como: formato de descriptor y perfil del puesto, formato de requisición de personal, formato de solicitud de empleo, formato de guía de entrevista, tanto preliminar como final y manual de inducción. Los gastos incurridos no serán constantes debido a que es innecesario volverlos a adquirir, simplemente deben ser actualizados y reproducidos en un tiempo determinado para reducir costos.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de la investigación realizada en el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, se concluye lo siguiente:

1. Se determinó que las deficiencias que se presentan en la incorporación de personas en el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, se debe principalmente a que no aplican procesos, instrumentos y procedimientos técnicos para reclutar, elegir, contratar e introducir personas idóneas para puestos disponibles.
2. Se comprobó que el reclutamiento de personal, se realiza mediante recomendaciones de candidatos por medio de empleados, el encargado de llevarlo a cabo es el gerente general en conjunto con la secretaria, sin apoyo de instrumentos y procedimientos técnicos que los guíen para ejecutarlo adecuadamente, debido a que en el Colegio se carece de un departamento u unidad responsable de la administración del recurso humano.
3. Se constató que en la selección de personal, la entrevista preliminar y final se realiza de manera informal a candidatos, sin hacer uso de un cuestionario estructurado especializado, es llevada a cabo por gerente general o en ocasiones por el jefe solicitante del puesto, esto limita a conocer y obtener información objetiva del candidato en aspectos de conocimiento, experiencia y capacidad para desempeñar efectivamente las funciones del puesto a ocupar, lo que genera deficiencias en la contratación de la persona idónea en cada puesto de trabajo.

4. Se estableció que la información relacionada con el Colegio, departamento y puesto de trabajo, se proporciona al nuevo personal de forma verbal sin utilizar un instrumento técnico para llevarla a cabo, lo cual afecta al trabajador a adaptarse en el ambiente laboral por desconocer aspectos importantes para desempeñar con eficiencia sus actividades laborales y enfocar sus esfuerzos al logro de objetivos.
  
5. Se evidenció que en el Colegio carecen de un instrumento para determinar las entradas y salidas de personal, debido a la deficiente administración del recurso humano, esto tiene como resultado el desconocimiento e importancia para determinar el índice de rotación de personal.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a lo concluido, se presentan las siguientes recomendaciones para el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala:

1. Las autoridades del Colegio deben analizar y autorizar la implementación de la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, este debe aplicarse mediante instrumentos y procedimientos técnicos propuestos, con el fin de minimizar las deficiencias en la incorporación de personas a puestos de trabajo.
2. El gerente general, la secretaria de gerencia y jefe del departamento solicitante, serán los encargados de aplicar los aspectos contenidos en la propuesta para reclutar candidatos a puestos vacantes, mediante el uso de instrumentos y procedimientos, lo cual permitirá elegir y contratar personal calificado para cada puesto de trabajo.
3. En la selección de personal, el jefe del departamento solicitante será el encargado de aplicar tanto la entrevista preliminar como final mediante el uso del instrumento propuesto para obtener información relevante y evaluar si el candidato cumple con conocimientos, experiencia y capacidad que debe poseer para ocupar el puesto, con lo cual se mejorará la toma de decisiones al contratar.
4. Para realizar adecuadamente la inducción en el personal de primer ingreso, se debe considerar los aspectos contenidos en la propuesta, así mismo, se recomienda que el gerente general tenga una reunión previa con la persona, de un máximo de 10 minutos para proporcionarle información relacionada con el Colegio, posteriormente el jefe inmediato, deberá informar aspectos importante del departamento y puesto de trabajo que desempeñará. Todo ello con el fin de mejorar la adaptación del trabajador en el ambiente laboral.

5. Se recomienda que la secretaria de gerencia general se encargue de llevar el control de admisiones y desvinculaciones de personal en el Colegio, mediante el uso de los aspectos contenidos en el formato propuesto para evaluar la efectividad del proceso de reclutamiento, selección de inducción al determinar si el índice de rotación de personal que prevalezca es alto o bajo en consideración al periodo posterior de implementada la propuesta y con ello lograr una eficiente administración del recurso humano.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Benavides Pañeda, J.R. 2014. Administración. 2a. ed. México, McGraw-Hill. 329 p.
2. Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill. 586 p.
3. Congreso de la República de Guatemala, GT.2001. Ley de colegiación profesional. Decreto 72-2001. Guatemala, 10 p.
4. Congreso de la República de Guatemala, GT.2001.Codigo de Trabajo. Decreto 1441. Guatemala, 227 p.
5. Dessler, G. 2015. Administración de recursos humanos. 14a. ed. México, Pearson Educación. 552 p.
6. Franklin Fincowsky, E.B. 2009. Organización de empresas 3a. ed. México, McGraw-Hill. 501 p.
7. Llanos Rete, J. 2013. Integración de recursos humanos. 2a. ed. México, Trillas. 376 p.
8. Piloña Ortiz, G.A. 2014. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. 8a. ed. Guatemala, GP Editores. 337
9. Reyes Ponce, A. 2007. Administración Moderna. México, Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. 480 p.

10. Romero Gálvez, J.F. 2014. Administración un enfoque analítico del proceso administrativo. 1a. ed. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de publicaciones. 256 p.
11. Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. 2017. Administración una perspectiva global empresarial y de innovación. 15a. ed. México, McGraw-Hill. 646 p.

### **E-GRAFÍA**

12. Colegio profesional, Wikipedia, 2017, Recuperado el 22 de enero 2017, disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Colegio\\_profesional](https://es.wikipedia.org/wiki/Colegio_profesional).
13. Colegios profesionales de Guatemala, Wikipedia, 2017, Recuperado el 22 de enero 2017, disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Colegios\\_profesionales\\_de\\_Guatemala](https://es.wikipedia.org/wiki/Colegios_profesionales_de_Guatemala).
14. Control administrativo, Monografías, 2017, Recuperado el 28 de junio 2017, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos81/el-control-administrativo/el-control-administrativo.shtml>.
15. Historia, Cang, 2017, Recuperado el 28 de junio 2017, disponible en <https://www.cang.org.gt/historia.php>.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Manual de inducción

Se propone el siguiente manual de inducción para el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, el cual proporcionará información a los empleados de primer ingreso en cuanto a aspectos necesarios que debe conocer de la organización. Así también, contribuirá a la adaptación rápida y eficiente del empleado en el ambiente laboral y actividades de propias de la institución, para que este adquiera compromiso y se identifique con los objetivos establecidos.



COLEGIO DE ABOGADOS Y NOTARIOS DE GUATEMALA  
SEDE CENTRAL  
CIUDAD DE GUATEMALA



#### MANUAL DE INDUCCIÓN

##### Objetivo del manual

Ser una herramienta de orientación para el trabajador que inicia sus actividades laborales en el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala.

##### Responsabilidad

El gerente general y el jefe de área son responsables de proporcionar el presente manual y la documentación correspondiente al nuevo personal que se incorpore en la institución.

#### BIENVENIDA

Con el propósito de que usted conozca el ambiente laboral en el que se desarrollan las actividades del Colegio, se le brinda el presente manual, en virtud que a partir de este momento forma parte de nuestra organización.

Estamos convencidos que con responsabilidad, compromiso, esfuerzo y disciplina, día a día logrará sus metas y objetivos laborales dentro de su puesto de trabajo y con apoyo de sus compañeros coadyuvará al logro de objetivos organizacionales.

Dentro de este manual encontrará una breve reseña histórica del Colegio, visión, visión, órganos que lo conforman, estructura organizacional (copia) y otros aspectos de la entidad.

Sea bienvenido al Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala. ¡Éxitos!

#### RESEÑA HISTÓRICA

El Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala (CNAG), está ubicada en la Zona 15 de la Ciudad de Guatemala, Colonia El Maestro, Edificio de los Profesionales, Niveles 7 y 8. Se fundó en 1810 por la actividad e influencia del Doctor José María Álvarez y Estrada. En sus estatutos iniciales, establecían la inscripción para formar parte del Colegio; además, se

tenía que realizar un trabajo académico, poseer condiciones éticas y morales y se debía presentar ante la Secretaría de la institución el título de Abogado de Guatemala.

Probablemente sea el primero en ser fundado en Norte y Centro América. El primer abogado en incorporarse fue el Doctor Juan Francisco Aguilar, quien fue inscrito el 11 de marzo de 1811, de conformidad con el artículo 2 del estatuto 2.

En 1832, esta institución paso a formar parte de la Academia de Estudios, creada por el Doctor Mariano Gálvez. Sin embargo, el 30 de octubre de 1852 por despacho de la Corte Suprema de Justicia, fue reestablecido nuevamente. Los afanes gremiales quedaron en suspenso hasta que, a la caída del gobierno del Licenciado Manuel Estrada Cabrera, un grupo de juriconsultos funda la Asociación de Abogados de Guatemala en 1922, esta funcionó hasta principios del gobierno del General Jorge Ubico, pero no continuó en actividades. El 2 de junio de 1930, otro grupo de profesionales fundó la Barra de Abogados de Guatemala. No obstante, la dictadura ubiquista se encargó de frustrar la iniciativa e ideales de los distinguidos juristas; por acuerdo de fecha 21 de octubre de 1931, se prohibió su funcionamiento.

En 1946, surge nuevamente la asociación de abogados, sus estatutos fueron aprobados el 2 de diciembre del siguiente año, en el gobierno del Presidente Juan José Arévalo. En esa época revolucionaria, tuvo un papel importante en la vida política y jurídica del país. El 20 de marzo de 1947, se constituyó el actual Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, de conformidad con el Decreto No. 332 del Congreso de la República de Guatemala. Sin embargo, quedó formalmente inscrito el 10 de Noviembre de 1947, según el libro de actas de inscripción de colegios profesionales del Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Su existencia data del siglo pasado, por lo que fue el primero que se estableció en el país.

Con la creación en 1947 de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, le concedió carácter formal a la institución, la cual sirvió de modelo para la organización y funcionamiento de otras entidades de su tipo. En 1982, la Junta Directiva presidida por el Abogado Juan José Rodil Peralta, tuvo la iniciativa de celebrar el 2 de junio el Día del Colegio de Abogados y Notario de Guatemala. También, se festeja el día 24 de septiembre el día del abogado.

#### MISIÓN

Somos una institución gremial, profesional, esforzada en proyectar los valores éticos y morales, garantizando que los profesionales del derecho ejerzan su profesión con estricto apego a la constitución, creando oportunidades de crecimiento profesional.

#### VISIÓN

Ser el Colegio Profesional enfocado en procurar la protección y bienestar del agremiado, brindando un servicio personalizado, ético y con valores, buscando la unión gremial nacional e internacional.

#### VALORES

- **Integridad:** ser un colegio profesional en donde los trabajadores y agremiados, actúen bajo principios éticos y legales.

- **Respeto:** brindar trato digno a las personas, sin importar su condición física y mental, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad humana.
- **Disciplina:** ser un colegio profesional con la capacidad de actuar de manera ordenada, con el propósito de cumplir con filosofía institucional.
- **Responsabilidad:** todos los trabajadores deben respetar una serie de lineamientos y políticas organizacionales, además, asumir la obligación de responder por lo que hacen o dejan de hacer, así como prestar atención especial y cuidado en las decisiones que tomen.
- **Actitud de servicio:** ser el colegio profesional que se va a caracterizar por brindar trato amable, oportuno y eficaz en la prestación de los servicios.

### OBJETIVOS

- Promover, vigilar y defender el ejercicio decoroso de las profesiones universitarias en todos los aspectos, propiciando y conservando la disciplina y la solidaridad entre sus miembros;
- Promover el mejoramiento cultural y científico de los profesionales universitarios;
- Promover y vigilar el ejercicio ético y eficiente de las profesiones universitarias;
- Defender y proteger el ejercicio profesional universitario, combatir el empirismo y la usurpación de calidad;
- Promover el bienestar de sus agremiados mediante el establecimiento de fondos de prestaciones, contratación de seguros y otros medios que se consideren convenientes;
- Auxiliar a la administración pública en el cumplimiento de las disposiciones legales que se relacionen con las respectivas profesiones universitarias, resolver consultas y rendir los informes que soliciten entidades o funcionarios oficiales, en materia de su competencia, siempre que se trate de asuntos de interés público;
- Resolver consultas y rendir informes que les sean solicitados por personas o entidades privadas, en materia de su competencias, siempre que se trate de asuntos de interés público. Para estos casos, la Junta Directiva, si lo considera pertinente, podrá autorizar el cobro de honorarios a favor del o de los profesionales dictaminantes;
- Contribuir al fortalecimiento de la autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala y al cumplimiento de los fines y objetivos de todas las universidades del país;
- Participar en el estudio y solución de los problemas nacionales y propiciar el mejoramiento integral de los guatemaltecos;
- Elegir a los representantes del Colegio ante el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, a los miembros que integran el Cuerpo Electoral Universitario, así como a quienes deban representarlo en otros cargos y funciones, de conformidad con las leyes y reglamentos respectivos, y

- Promover la organización y mejoramiento de otras asociaciones y agrupaciones afines a las respectivas profesiones universitarias, propiciando su adscripción al Colegio, de conformidad con lo que para el efecto establezcan sus estatutos.

## ORGANIZACIÓN

De acuerdo al Artículo 8 de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, contenida en el Decreto 72-2001 del Congreso de la República de Guatemala, la organización del Colegio se integra por los siguientes órganos.

### a. Asamblea general

La asamblea general es el órgano superior del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, se integra con la reunión de sus miembros activos, en sesión ordinaria o extraordinaria. Todas las sesiones de la Asamblea General, serán presididas por el Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces, con la asistencia del Secretario o quien lo sustituya.

### b. Junta directiva

Es el órgano ejecutivo del Colegio y se integra con siete miembros electos por la Asamblea General: Presidente, Vicepresidente, dos Vocales designados en su orden I y II, un Secretario, un Prosecretario y un Tesorero.

### c. Tribunal de honor

Es el órgano disciplinario, que vela por la ética profesional del Colegio. Se integra por nueve miembros, Presidente, Vicepresidente, Secretario y cuatro Vocales, y dos miembros suplentes.

## POLÍTICAS DEL PERSONAL

El nuevo trabajador deberá conocer las políticas de personal que rigen la conducta en la organización.

- **Horario de trabajo**  
El horario de trabajo establecido es de 8:00 a.m. a 17:00, considerando una hora de almuerzo a partir de las 13:00, se exceptúa de los descansos semanales, días de asueto y vacaciones anuales.
- **Pago salarial**  
El salario a pagar al empleado por cumplir con eficiencia sus labores dentro de la organización se hará efectivo el monto mensual quincenalmente o según lo acordado en el contrato de trabajo.
- **Vacaciones**  
El trabajador gozará de un período anual de vacaciones remuneradas, las cuales no son acumulables.
- **Licencias**  
Con o sin goce de sueldo.

## OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

- **Inasistencias**

Los trabajadores que se ausenten de sus labores, deberán dar aviso por cualquier medio a su jefe inmediato y justificar su inasistencia al reanudar sus labores, acompañando las pruebas respectivas.

- **Portación de gafete**

Todos los trabajadores del Colegio deberán portar permanentemente, en un lugar visible, durante la jornada de trabajo, el gafete de identificación proporcionado por la entidad. Este documento es personal e intransferible, por lo que deberá ser devuelto a la entidad en caso de finalización de la relación de trabajo.

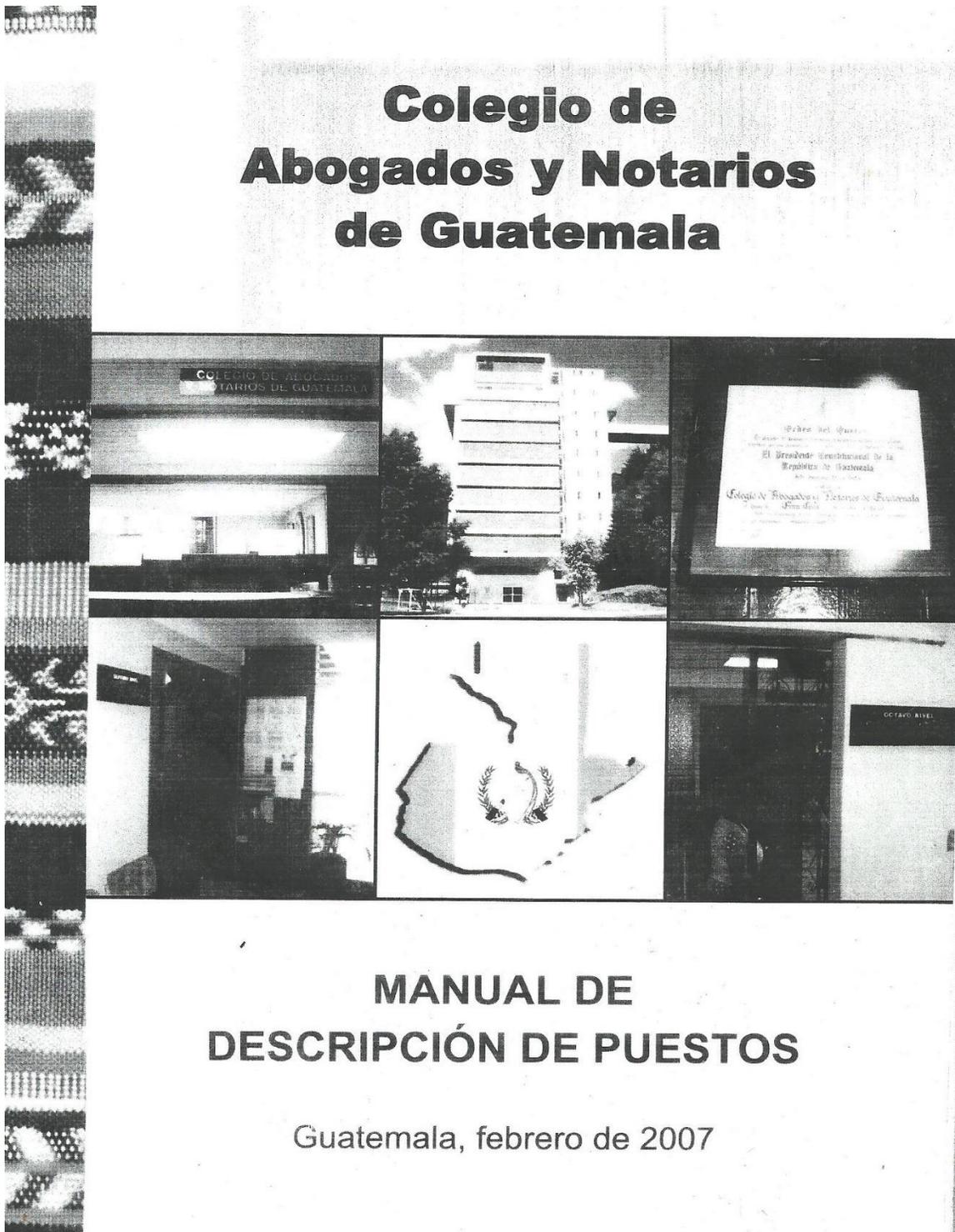
- **Cuidado de vehículos, maquinaria y equipo**

Los trabajadores que tengan a su cargo el uso de vehículos, maquinaria y equipo propiedad del Colegio, deberán bajo su estricta responsabilidad, velar para se mantengan en condiciones óptimas de uso, debiendo para el efecto realizar una revisión diaria e informar al jefe inmediato de cualquier desperfecto que detecten.

Anexo 2

Portada del manual de descripción de puestos

# Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala



## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Guatemala, febrero de 2007



**Anexo 4**

**Portada de memoria de labores**



**Memoria de Labores 2015-2016**



**Junta Directiva Período  
2015 - 2017**

## Anexo 5

### Cotización de pruebas empresa Tea Ediciones



Universidad del Valle de Guatemala  
Oficina de Material Psicométrico B-200  
Tel. 23640336 al 40 Ext. 391 y 554 Fax. Ext. 554  
materialpsicometrico@uvg.edu.gt

### COTIZACION

Campus Central  
11 calle 15-79 Zona 15 Vista Hermosa III  
GUATEMALA GUATEMALA

Cotización	C-MP-00000018933
Fecha	26/04/2018
Página	1

Datos de cliente:

JOSE CAMEY
------------

Núm. orden de compra	Id. de cliente	Id. de vendedor	Condiciones de pago		
	CCE00001857		CONTADO		
Cantidad	Número de artículo	Descripción	U de M	Precio unitario	Precio total
1	CCE00001403	TEA TPT JC (10 CUAD., KIT 25 CORRECCIONES/PIN)	UNIDAD	Q1,045.00000	Q1,045.00
1	CCE00003455	TEA TPT KIT (25 HR + PIN 25 USOS)	UNIDAD	Q525.00	Q525.00
1	CCE00003386	TEA SERVICIOS EN LINEA	UNIDAD	Q150.00000	Q150.00
1	CCE00001256	TEA NEOPI-R JC (10 CUAD., KIT 50 CORRECCIONES/PIN)	UNIDAD	Q1,890.00000	Q1,890.00
1	CCE00003924	TEA NEOPI-R PIN 25 USOS	UNIDAD	Q455.00000	Q455.00
1	CCE00003925	TEA NEOPI-R HOJAS DE RESPUESTAS (PAQUETE DE 25)	UNIDAD	Q15.00000	Q15.00
1	CCE00003386	TEA SERVICIOS EN LINEA NEOPI-R	UNIDAD	Q150.00000	Q150.00
1	CCE00000632	TEA 16PF-5 JC (10 CUAD, KIT 25 CORRECCIONES/PIN, GUIA)	UNIDAD	Q2,500.00000	Q2,500.00
1	CCE00003457	TEA 16PF-5 KIT (25 HR + PIN 25 USOS)	UNIDAD	Q720.00	Q720.00
1	CCE00003386	TEA SERVICIOS EN LINEA 16PF-5	UNIDAD	Q630.00000	Q630.00
1	CCE00000967	TEA EFAI NIVEL 1 JC (MANUAL+ 25 EJ. + 25 H.MEMO. + 25 H.INF.N1+ 25H.CORREC.N1)	UNIDAD	Q2,450.00000	Q2,450.00
1	CCE00000964	TEA EFAI NIVEL 1 EJEMPLARES + H.MEMORIA (25)	UNIDAD	Q1,715.00000	Q1,715.00
1	CCE00000972	TEA EFAI NIVEL 2 JC (MANUAL+ 10 CUAD.N2 + 10 H.MEMO.N2 + 25 HR AUTO.N2 + 10 H.INF.N2)	UNIDAD	Q1,870.00000	Q1,870.00
1	CCE00000971	TEA EFAI NIVEL 2 HR.AUTO (25)	UNIDAD	Q260.00000	Q260.00
1	CCE00000977	TEA EFAI NIVEL 3 JC (MANUAL + 10 CUAD.N3 + 10 H. MEMO.N3+ 25 HR AUTO.N3 + 10 H.INF.N3)	UNIDAD	Q1,870.00000	Q1,870.00
1	CCE00000976	TEA EFAI NIVEL 3 HR AUTO. (25)	UNIDAD	Q320.00000	Q320.00
1	CCE00000982	TEA EFAI NIVEL 4 JC (MANUAL + 10 CUAD.N4 + 10 H.MEMO.N4+ 25 HR.AUTO.N4+ 10H.INF.N4)	UNIDAD	Q1,640.00000	Q1,640.00
1	CCE00000981	TEA EFAI NIVEL 4 (25 H.R.AUTOCORREGIBLES)	UNIDAD	Q240.00000	Q240.00
1	CCE00000781	TEA STA-R JC (10 CUAD., 25 HR AUTOC.)	UNIDAD	Q1,040.00000	Q1,040.00
1	CCE00000780	TEA STA-R HOJA DE RESPUESTA AUTOCORREGIBLE (25 PG.)	UNIDAD	Q425.00000	Q425.00
Diecinueve mil novecientos diez con 00/100 quetzales			<b>Total</b>	<b>Q19,910.00</b>	

NOTA. Las correcciones por medio de diskette o internet son de uso limitado y requiere recarga adicional. Esta cotización garantiza disponibilidad del material este día; NO es compromiso de reserva del producto. Esta cotización tiene validez de 8 días a partir de la fecha de emisión

**Universidad del Valle de Guatemala,**  
representante exclusivo de TEA en Guatemala

## Anexo 6

### Cotización de pruebas empresa Hr Center



VE-Re-15 V1

25 de abril de 2018  
LEP-0019-0418

Propuesta Económica  
Laboratorio de Evaluación de Personal

Atención a: JOSE CAMEY

Servicio de evaluación e identificación de las cualidades y el potencial que los candidatos poseen para desempeñar con éxito su puesto de trabajo.

Formas de Utilizarlo:



¿Por qué utilizar nuestros servicios?

1. Contrata personal con las características que requiere la organización.
2. Profesionales a su disposición que le brindarán soporte y asesoría en las evaluaciones.
3. Resultados inmediatos y confiables en su buzón de correo.
4. Más de 30 herramientas psicométricas a su disposición.
5. Ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo.
6. Puede evaluar a sus candidatos dentro y fuera del país.

Avenida Reforma 12-01 Zona 10 Edificio Reforma Montuñar Torre "B" Nivel 2 Oficinas 203 y204  
Teléfonos: 2219-9756 al 62  
Email: [ventas@hrcenter.com.gt](mailto:ventas@hrcenter.com.gt) Web: [www.hrcenter.com.gt](http://www.hrcenter.com.gt)





## Inversión en el Proceso de Evaluación de Personal

Descripción	Precio
PRUEBAS INDIVIDUALES	Q 158.00 c/u

### Aclaraciones:

- 1) Servicio **On Line**: El acceso a las evaluaciones será proporcionado una vez recibida su confirmación y comprobante de pago vía e-mail.
- 2) Servicio **In Situ**: Las evaluaciones deberán ser coordinadas y confirmadas vía e - mail.

### Formas de Pago:

1. Trámite de cheque (7días) clientes In Situ.

Emitir Cheque a: Centro de Capacitación y Desarrollo de Personal, S.A. **Nit:** 993303-4  
Descontar % de **ISR** (Sujetos a retención definitiva)

2. Depósito o transferencia bancaria:



Cuenta en Quetzales (Q)			
Banco	No. De Cuenta	Nombre de Cuenta	Tipo de Cuenta
Banco Industrial	01-20045781	Centro de Capacitación y Desarrollo de Personal, S.A.	Monetaria

Quedo a sus órdenes para cualquier aclaración o información adicional.

Atentamente,

KARINA ~~HERNANDEZ~~  
ASESORA DE NEGOCIOS  
Correo: telemarketing3@hrcenter.com.gt  
**HR CENTER**  
*Proceso 100% garantizado*

**Anexo 7**  
**Entrevista a gerente general**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DEL  
COLEGIO DE PROFESIONALES  
INVESTIGACION DE CAMPO MAYO 2017



**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Instrucciones:** El presente documento tiene fines estrictamente académicos y se ha diseñado para recopilar información, que se usará para conocer los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de la organización, por lo que toda la información recabada será tratada confidencialmente. A continuación se le plantean una serie de preguntas, las cuales deberá responder de manera honesta y puntual.

**DATOS GENERALES**

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar para el colegio: \_\_\_\_\_

**Filosofía Empresarial**

1. ¿Cuáles son los objetivos del Colegio?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuáles son los valores del Colegio?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cómo se los dan a conocer al trabajador?  
Escrita  Verbal   
Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

**Reclutamiento de personal**

4. Para requerir personal, ¿utilizan los descriptores de puestos para guiarse de requisitos y características del candidato?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Tienen algún proceso definido para reclutar personal?  
Si  No

6. Explique ¿Cómo realizan el reclutamiento?

---

---

---

7. ¿Se apoyan de instrumentos y procedimientos técnicos para realizar el reclutamiento interno?

Si  No

8. Como mencionó que utilizan el reclutamiento interno, ¿de qué manera le informan a los empleados internos de plazas vacantes?

---

---

---

9. ¿Utilizan un instrumento para verificar el cumplimiento de la documentación requerida al personal?

Si  No

10. ¿Cómo realizan la verificación del cumplimiento de la documentación requerida?

---

---

---

11. ¿Conforman algún expediente de los documentos que presentan los aspirantes?

Si  No

12. ¿Cómo realizan la conformación de documentos que presentan los aspirantes?

---

---

---

13. ¿Quién es el encargado de la conformación de expedientes?

---

---

---

14. ¿Utilizan lineamientos para conformar expedientes de los documentos que presentan los aspirantes?

Si  No

15. ¿Verifican la autenticidad de la información proporcionada en los documentos?

Si  No

16. ¿Cómo verifican la autenticidad de la información proporcionada en los documentos?

---

---

---

17. ¿Quién es el encargado de verificar la información proporcionada en la documentación?

---

---

---

#### Selección de personal

18. ¿Tienen un proceso definido para seleccionar a los candidatos?

Si  No

19. ¿Cómo lo realizan?

---

---

---

20. ¿Utilizan algún instrumento para realizar la entrevista al candidato?

Si  No

21. ¿Cómo realizan la entrevista?

---

---

---

22. ¿Tienen algún formato para realizar la entrevista?

Si  No

23. ¿Se basan en descriptores de puestos para realizar cuestionamientos a los candidatos?

Si  No

24. ¿Aplican prueba para seleccionar al candidato?

Si  No

25. ¿Qué tipos de pruebas le realizan?

---

---

---

26. ¿Quién es el encargado de realizar las pruebas de selección?

---

---

---

27. ¿Quién es el encargado de realizar la verificación de referencias del candidato?

---

---

---

28. ¿Cómo realizan la verificación de referencias?

---

---

---

29. ¿Utilizan algún instrumento o formatos para realizar la verificación de referencias?

Si  No

30. Al momento que un candidato apruebe para el puesto, ¿quién es el encargado de tomar la decisión de contratarlo?

---

---

---

31. ¿Cómo le notifican al candidato que será contratado?

---

---

---

32. ¿En la contratación verbal, que información le proporcionan al trabajador?

---

---

---

#### Inducción de personal

33. ¿Tienen un proceso de inducción de personal definido en la organización?

Si  No

34. ¿Quién es el encargado de realizarla?

---

---

---

35. ¿Cómo realizan la inducción?

---

---

---

36. ¿Utilizan algún instrumento para realizar la inducción al personal?

---

---

---

**Solicitar:**

1. -Descriptores de puestos
2. -Orden de requerimiento de personal
3. -Solicitud de empleo
4. -Copia de un contrato de trabajo

**¡Gracias por su colaboración!**

**Anexo 8**  
**Cuestionario a empleados**  
**Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 CUESTIONARIO A TRABAJADORES DEL  
 COLEGIO DE PROFESIONALES  
 INVESTIGACIÓN DE CAMPO MAYO 2017



**BOLETA DE ENCUESTA**

**Instrucciones:** El presente documento tiene fines estrictamente académicos y se ha diseñado para recopilar información que se usará para conocer los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de la organización, por lo que toda la información recabada será tratada confidencialmente. A continuación se le plantean una serie de preguntas, las cuales deberá responder de manera honesta y puntual.

**DATOS GENERALES**

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Edad	Género	Estado Civil	Escolaridad	Antigüedad	Jornada
<input type="checkbox"/> 18-30 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Primaria Incompleta	<input type="checkbox"/> 0-6 meses	<input type="checkbox"/> Discontinua diurna
<input type="checkbox"/> 31-45 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Primaria completa	<input type="checkbox"/> 7 meses- 1 año	<input type="checkbox"/> Continua diurna
<input type="checkbox"/> 46-60 años		<input type="checkbox"/> Unido	<input type="checkbox"/> Básicos	<input type="checkbox"/> 1-2 años	<input type="checkbox"/> Mixta
<input type="checkbox"/> Mayor de 60 años		<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> Diversificado	<input type="checkbox"/> 2-3 años	
			<input type="checkbox"/> Universidad Incompleta	<input type="checkbox"/> 4-6 años	
			<input type="checkbox"/> Universidad completa	<input type="checkbox"/> más de 6 años	

**1. ¿Por qué medio se informó de la plaza que ocupa actualmente?**

- a. Recomendación       d. Anuncio en periódico   
 b. Aviso interno       e. Agencias   
 c. Empleados desvinculados       f. Medios electrónicos   
 g. Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

**2. ¿Llenó alguna solicitud de empleo al presentarse en el Colegio?**

Si  No

**3. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue Si, que información le fue solicitada?**

- a. Información personal       d. Información socioeconómica   
 b. Información laboral       e. Referencia laborales   
 c. Información académica       f. Referencias personales

4. ¿Qué documentos le solicitaron al presentarse en el Colegio?

a. Hoja de vida

b. Constancia de antecedentes penales y policiaicos

c. Constancia de estudios a nivel medio y universitario

d. Cartas de recomendación personal y laboral

e. Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

5. ¿Le entrevistaron cuando se presentó por primera vez en el Colegio?

Si  No

6. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si, ¿Quién fue el encargado de realizarle la (s) entrevista (s)?

a. Presidente

b. Gerente General

c. Jefe de Area

d. Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

7. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ser contratado?

a. Una

b. Dos

c. Más de dos

8. ¿Le aplicaron alguna prueba antes de ser contratado?

Si  No

9. Si la respuesta a la pregunta anterior es Si, ¿Qué tipo de prueba le realizaron?

a. Pruebas de conocimientos

b. Pruebas psicométricas

c. Pruebas psicológicas

d. Pruebas de personalidad

e. Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

10. De qué forma fue su contratación?

Escrita  Verbal

11. Firmo contrato antes de inicial labores en el Colegio?

Si  No

12. Al momento de iniciar labores, ¿Le dieron a conocer la historia y la forma en que esta organizado el Colegio?

Si  No

13. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si ¿Cómo se la dieron a conocer?

Escrita  Verbal

Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

14. ¿Conoce la misión del Colegio?

Si  No

15. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si ¿Cómo se la dieron a conocer?

Escrita  Verbal

Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

16. Conoce la visión del Colegio?

Si  No

17. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si ¿Cómo se la dieron a conocer?

Escrita  Verbal

Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

18. ¿Le informaron sobre objetivos y políticas del Colegio al momento de iniciar labores?

Si  No

19. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si ¿de qué forma le informaron?

Escrita  Verbal

Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

20. ¿Le dieron a conocer el organigrama del Colegio, al momento de iniciar sus labores?

Si  No

21. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si ¿Cómo se la dieron a conocer?

Verbal  Documento impreso

Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

22. ¿Recibió información referente al departamento o área donde labora?

Si  No

23. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si ¿de qué forma recibió la información?

Escrita  Verbal

Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

24. ¿Recibió información referente al puesto que desempeña?

Si  No

25. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si ¿de qué forma recibió la información?

Escrita  Verbal

Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

26. ¿Le asignaron a alguien para que lo apoyara cuando usted necesitará algo referente al puesto?

Si  No

27. ¿Considera que se adaptó rápidamente al puesto y dio los resultados esperados?

Si  No

28. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si ¿Porque lo considera?

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo 9

### Ejemplificación de cálculo de índice de rotación de personal

#### Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

Con el propósito de ejemplificar el cálculo del índice de rotación de personal para evaluar el proceso de reclutamiento, selección e inducción, a continuación se presenta un ejemplo para que se realice esta actividad de manera eficiente.

Es importante mencionar, que al momento de utilizar esta herramienta, se deberá realizar con datos actualizados de cada departamento del Colegio y con ello obtener información confiable de los resultados.

#### Índice de rotación de personal

A continuación se presenta información en cuanto al movimiento de personal en los departamentos que conforman el Colegio.

#### Paso 1. Datos del movimiento de personal en el Colegio

Departamento	No. de trabajadores	Nuevas plazas	Contrataciones	Despidos	Renuncias	Abandonos
Secretaría	8	1	1	2	1	1
Asesoría Legal	2	0	0	0	0	0
Colegiaciones	4	1	1	0	0	0
Comunicación Social	1	0	0	0	0	0
Informática	1	0	0	0	0	0
Contabilidad	9	1	1	2	0	1
Kárdex	2	0	1	0	1	0
Transporte	3	1	0	0	0	0
Carnetización	2	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

En el cuadro anterior, se ejemplifica la información de 4 plazas, 4 contrataciones, 4 despidos, 2 renuncias y 2 abandonos de trabajo, cada una correspondiente al departamento en el cual se evidencia dicho movimiento, todo ello con el objetivo de analizar en un periodo determinado la situación de entradas y salidas de personal en el Colegio.

## Paso 2. Deducción de los elemento de la fórmula

Para determinar admisiones, desvinculaciones e inventario final en el Colegio, a continuación se muestra las operaciones matemáticas correspondientes para llegar al resultado que se desea obtener.

### Donde:

Admisiones= Nuevas plazas + Contrataciones

Desvinculaciones= Despidos + Renuncias + Abandonos

Inventario inicial= Cantidad de trabajadores

Inventario final= Inventario inicial + Admisiones - Desvinculaciones

Departamento	A No. de trabajadores	B Nuevas plazas	C Contrataciones	D Despidos	E Renuncias	F Abandonos	G Admisiones (B+C)	H Desvinculaciones (D+E+F)	I Inventario inicial (A)	Inventario final (I+G-H)
Secretaría	8	1	1	2	1	1	2	4	8	6
Asesoría Legal	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Colegiaciones	4	1	1	0	0	0	2	0	4	6
Comunicación Social	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Informática	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Contabilidad	9	1	1	2	0	1	2	3	9	8
Kárdex	2	0	1	0	1	0	1	1	2	2
Transporte	3	1	0	0	0	0	1	0	3	4
Carnetización	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>38</b>

## Paso 3. Aplicación de la fórmula del índice de rotación de personal en cada departamento

$$IRP = \left[ \frac{(Admisiones + Desvinculaciones)/2}{(Inventario Inicial + Inventario Final)/2} \right] * 100$$

### Paso 3.1. Datos a utilizar en fórmula

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro anterior, se determinó la siguiente información en cuanto a admisiones, desvinculaciones, inventario inicial y final de personal en el Colegio, los cuales serán necesarios en la fórmula para calcular el índice de rotación de personal.

Departamento	Admisiones	Desvinculaciones	Inventario inicial	Inventario final
Secretaría	2	4	8	6
Asesoría Legal	0	0	2	2
Colegiaciones	2	0	4	6
Comunicación Social	0	0	1	1
Informática	0	0	1	1
Contabilidad	2	3	9	8
Kárdex	1	1	2	2
Transporte	1	0	3	4
Carnetización	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>38</b>

### Paso 3.2. Cálculo del índice de rotación de personal.

A continuación se muestran las operaciones matemáticas necesarias en la aplicación de la fórmula para determinar el índice de rotación de personal de cada departamento y general del Colegio.

$$1. \text{Secretaría} = \left[ \frac{(2 + 4)/2}{(8 + 6)/2} \right] * 100 = \frac{3}{7} * 100 = 43\%$$

$$2. \text{Asesoría Legal} = \left[ \frac{(0 + 0)/2}{(2 + 2)/2} \right] * 100 = \frac{0}{2} * 100 = 0\%$$

$$3. \text{Colegiaciones} = \left[ \frac{(2 + 0)/2}{(4 + 6)/2} \right] * 100 = \frac{1}{5} * 100 = 20\%$$

$$4. \text{Comunicación Social} = \left[ \frac{(0 + 0)/2}{(1 + 1)/2} \right] * 100 = \frac{0}{1} * 100 = 0\%$$

$$5. \text{ Informática} = \left[ \frac{(0 + 0)/2}{(1 + 1)/2} \right] * 100 = \frac{0}{1} * 100 = 0\%$$

$$6. \text{ Contabilidad} = \left[ \frac{(2 + 3)/2}{(9 + 8)/2} \right] * 100 = \frac{2.5}{8.5} * 100 = 29\%$$

$$7. \text{ Kárdex} = \left[ \frac{(1 + 1)/2}{(2 + 2)/2} \right] * 100 = \frac{1}{2} * 100 = 50\%$$

$$8. \text{ Transporte} = \left[ \frac{(1 + 0)/2}{(3 + 4)/2} \right] * 100 = \frac{0.5}{3.5} * 100 = 14\%$$

$$9. \text{ Carnetización} = \left[ \frac{(0 + 0)/2}{(2 + 2)/2} \right] * 100 = \frac{0}{2} * 100 = 0\%$$

$$\text{Índice General} = \left[ \frac{(8 + 8)/2}{(32 + 38)/2} \right] * 100 = \frac{8}{35} * 100 = 23\%$$

De acuerdo a lo anterior, se presenta en el cuadro siguiente la información de los índices calculados mediante la fórmula utilizada:

Departamento	Admisiones	Desvinculaciones	Inventario inicial	Inventario final	(Admisiones+ Desvinculaciones) /2	Inventario inicial+ Inventario final) /2	Índice de rotación
Secretaría	2	4	8	6	3	7	43%
Asesoría Legal	0	0	2	2	0	2	0%
Colegiaciones	2	0	4	6	1	5	20%
Comunicación Social	0	0	1	1	0	1	0%
Informática	0	0	1	1	0	1	0%
Contabilidad	2	3	9	8	2.5	8.5	29%
Kárdex	1	1	2	2	1	2	50%
Transporte	1	0	3	4	0.5	3.5	14%
Carnetización	0	0	2	2	0	2	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>35</b>	<b>23%</b>

#### 4. Determinación de vacantes

Para ejemplificar y determinar las plazas vacantes en el Colegio, a continuación se muestra los datos a utilizar y las operaciones matemáticas correspondientes para llegar al resultado que se desea obtener.

**Fórmula:** Inventario final \* Índice de rotación de personal (IRP)

Departamento	Inventario final	Índice de rotación
Secretaría	6	43%
Asesoría Legal	2	0%
Colegiaciones	6	20%
Comunicación Social	1	0%
Informática	1	0%
Contabilidad	8	29%
Kárdex	2	50%
Transporte	4	14%
Carnetización	2	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>23%</b>

#### Paso 4.1 Cálculo de vacantes

Departamento	Cálculo	Resultado	Plazas vacantes (aproximadas)
Secretaría	$6 * 0.43$	2.58	3
Asesoría Legal	$2 * 0.00$	0	0
Colegiaciones	$6 * 0.20$	1.20	1
Comunicación Social	$1 * 0.00$	0	0
Informática	$1 * 0.00$	0	0
Contabilidad	$8 * 0.29$	2.32	2
Kárdex	$2 * 0.50$	1	1
Transporte	$4 * 0.14$	0.56	1
Carnetización	$2 * 0.00$	0	0
<b>Total</b>	<b><math>38 * 0.23</math></b>	<b>8.74</b>	<b>8</b>

#### Paso 5. Determinación de costos por motivo de rotación de personal

Para determinar de una mejor forma la cantidad monetaria al desvincularse una persona en el Colegio, se consideran los costos de la propuesta en cuanto a reclutamiento y selección e inducción para reponer dicha salida. A continuación se presenta la información a utilizar para los cálculos correspondientes.

DESCRIPCIÓN	Cantidad
Costo por persona reclutada	Q. 1,962
Costo por persona seleccionada	Q. 795
Costo por inducción	Q. 546
Personas reclutadas	5
Personas seleccionadas	3
Persona incorporadas	8

Departamento	A Vacantes	B Reclutados	C Costo de reclutamiento	D Seleccionados	E Costo de selección	F Incorporados	G Costo de inducción
Secretaría	3	5	Q. 1,962	3	Q. 795	2	Q. 546
Asesoría Legal	0	0	-	-	-	0	-
Colegiaciones	1	5	Q. 1,962	3	Q. 795	2	Q. 546
Comunicación Social	0	0	-	3	-	0	-
Informática	0	0	-	3	-	0	-
Contabilidad	2	5	Q. 1,962	3	Q. 795	2	Q. 546
Kárdex	1	5	Q. 1,962	3	Q. 795	1	Q. 546
Transporte	1	5	Q. 1,962	3	Q. 795	1	Q. 546
Carnetización	0	0	-	3	-	0	-
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>Q. 1,962</b>	<b>3</b>	<b>Q. 795</b>	<b>8</b>	<b>Q. 546</b>

## 5.1. Cálculo de los costos

### Fórmulas:

- Costo Reclutamiento = Vacantes x No. De candidatos reclutados x Costo por persona reclutada.
- Costo Selección = Vacantes x No. De candidatos seleccionados x Costo por persona elegida.
- Costo inducción = Vacantes x No. De candidatos incorporados x Costo por inducción.

De acuerdo a los cálculos correspondientes, se determinó lo siguiente:

Departamento	Reclutamiento A*B*C	Selección A*D*E	Inducción A*F*G	Costo por proceso de cada departamento
Secretaría	Q. 29,430	Q. 7,155	Q. 3,276	Q. 39,861
Asesoría Legal	-	-	-	-
Colegiaciones	Q. 9,810	Q. 2,385	Q. 1,092	Q. 13,287
Comunicación Social	-	-	-	-
Informática	-	-	-	-
Contabilidad	Q. 19,620	Q. 4,770	Q. 2,184	Q. 26,574
Kárdex	Q. 9,810	Q. 2,385	Q. 546	Q. 12,741
Transporte	Q. 9,810	Q. 2,385	Q. 546	Q. 12,741
Carnetización	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>Q. 78,480</b>	<b>Q. 19,080</b>	<b>Q. 7,644</b>	<b>Q. 105,204</b>

## 6. Análisis de los resultados

De acuerdo a la información considerada para el ejemplo y los datos utilizados para los cálculos correspondientes del índice de rotación de personal, se determinó lo siguiente:

El índice de rotación es del 23 por ciento, el cual es alto, considerando que el Colegio está conformado por 32 personas, es decir que existe ausencia continua de 3 personas en puestos de trabajo.

En cuanto a los departamentos que presentan un mayor índice están: Kárdex con un 50 por ciento y Secretaría con un 43 por ciento, registrando desvinculaciones significativas en relación al número de trabajadores que conforman cada área de trabajo.

Es importante mencionar que de acuerdo a los costos ejemplificados, el Colegio estaría desembolsando por incorporar nuevo personal la cantidad de Q. 105,204 considerando cada etapa que en las cuales se incurre en gastos como reclutamiento, selección e inducción para integrar a un nuevo miembro a actividades organizativas.

En virtud de lo ejemplificado y de acuerdo a los resultados, es importante tomar medidas correctivas para reducir en lo posible el índice de rotación de personal, dentro de las cuales pueden mencionarse: mejorar políticas salariales, condiciones laborales, y la dirección ejercida en la supervisión de los trabajadores. Todo ello para que este fenómeno no se evidencie de forma constante en el Colegio a través de las desvinculaciones ya sea por despidos o renuncias u otras que afecten o incrementen las salidas de personal.