

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



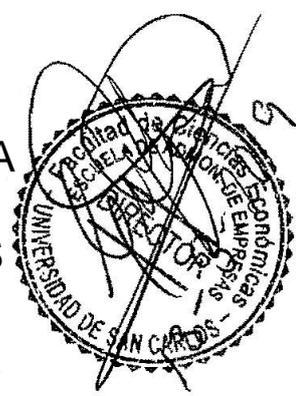
**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA
EMPRESA DE DIVERSIONES, UBICADA EN LA
ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

GLENDA ALEJANDRA HERNÁNDEZ BENAVENTE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2019

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA
EMPRESA DE DIVERSIONES, UBICADA EN LA
ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GLEND A ALEJANDRA HERNÁNDEZ BENAVENTE

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.6, subinciso 5.6.2 del Acta 12-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de julio de 2016.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 17 de julio de 2018

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha seis de octubre de dos mil diecisiete, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE DIVERSIONES, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por la estudiante Glenda Alejandra Hernández Benavente.

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

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

Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0246-2018
Guatemala, 31 de octubre de 2018

Estudiante
GLENDA ALEJANDRA HERNÁNDEZ BENAVENTE
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto TERCERO, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 27-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 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.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

GLEND ALEJANDRA HERNÁNDEZ BENAVENTE	201110907	"PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE DIVERSIONES, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL"
--	-----------	---

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

Atentamente,

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A DIOS,** por darme la vida, salud y tiempo para culminar una etapa más de vida. Por ser infinitamente misericordioso para guiarme por el mejor camino y jamás desampararme.
- A MIS PADRES,** por ser mi fuente de inspiración para no darme por vencida y luchar por cada uno de mis sueños, incitarme a perseverar cada día y seguir adelante a pesar de los tropiezos y sobre todo por su apoyo incondicional para realizarme como profesional y como mujer. En especial a mi madre le agradezco por acompañarme en mis desvelos, celebrar mis alegrías y ser siempre mi apoyo, mamá sin su amor este sueño no lo hubiera logrado, este triunfo también es suyo. A mi padre que desde cielo me acompaña, le agradezco por dejarme un legado de amor y responsabilidad maravilloso. Muchas gracias por todo, los amo.
- A MIS HERMANOS,** por ser los cómplices de vida, por su apoyo incondicional y porque a pesar de todos los obstáculos hemos seguido adelante y nuestra familia sigue siendo el pilar más importante que tenemos. Dios no pudo elegir mejores hermanos para mí, los amo.
- A MI NOVIO,** Alfredo Coroy por ser esa persona especial que Dios puso en mi camino para amarme, apoyarme, respetarme e incitarme a seguir adelante cuando mi paciencia y mi ánimo estaban a punto de desfallecer. Eres maravilloso, te amo.

- A MI CUÑADA,** por sus consejos y ánimo para seguir adelante hasta alcanzar mis metas.
- A MIS SOBRINOS,** por sus sonrisas y cariño que me brindaron cuando más lo necesitaba, espero que mi triunfo les sirva de ejemplo para trazarse metas en la vida.
- A MIS PADRINOS,** Edgar y Adriana Palomo por ser ejemplo de perseverancia, por su apoyo y cariño en cada etapa de mi vida. Los quiero.
- A MIS AMIGOS,** Jessica, Josué, Miguel, Andrés, Pedro y Bellanira por brindarme su linda amistad durante todos éstos años de carrera universitaria y compartir tantos momentos inolvidables juntos. Los quiero.
- A MI AMIGA,** Dayana y su familia por brindarme su apoyo desde siempre y acompañarme a celebrar cada uno de mis triunfos.
- A MI ASESORA,** Licenciada Lorena Hernández por su tiempo, por su enseñanza, por creer en mí, pero sobre todo por compartir su carisma, su experiencia e impulsarme a crecer y superarme en todo momento.
- AL LIC. JUAN VALLEJO,** por su cariño, por su amistad y por su apoyo incondicional en todo momento, gracias por todo.
- A LA FACULTAD DE CCEE,** por permitirme pertenecer a la gama de profesionales que ha proveído a mi Guatemala.
- A MI CASA DE ESTUDIOS,** por darme la oportunidad de formarme como profesional, por acogerme en sus aulas y por sus enseñanzas. ¡Mil gracias a mi tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala!

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	2
1.1.1.1 Empresa de diversiones	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	3
a) Elementos de planeación	4
b) Instrumentos de planeación	5
1.2.1.2 Organización	5
a) Elementos de organización	5
b) Instrumentos de organización	6
1.2.1.3 Integración	7
a) Administración de recursos humanos	8
a.1 Procesos de la administración de recursos humanos	8
i. Procesos de integración de personas	11
• PROCESO DE RECLUTAMIENTO	11
• PROCESO DE SELECCIÓN	18
ii. Procesos para organizar a las personas	24
• PROCESO DE INDUCCIÓN	24
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, DE SELECCIÓN Y DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA DE DIVERSIONES	
2.1 Metodología de la investigación	37
2.2 Antecedentes de la empresa	39
2.2.1 Filosofía empresarial	40

Contenido	Página
2.2.1.1 Propósito	40
a) Promesa de servicio	41
b) Valores	41
2.2.1.4 Objetivos	41
2.2.1.5 Políticas	42
2.2.2 Organigrama	44
2.2.3 Actividad económica de la empresa	47
2.3 Análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción actuales	48
2.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	49
2.3.1.1 Reclutamiento interno	49
2.3.1.2 Reclutamiento externo	56
2.3.2 PROCESO DE SELECCIÓN	58
2.3.2.1 Técnicas de selección de personal	60
2.3.3 PROCESO DE INDUCCIÓN	69
2.3.3.1 Inducción general	69
2.3.3.2 Inducción específica	72
2.4 Análisis del índice de rotación de personal	78
2.4.1 Diagnóstico de las causas de rotación de personal	80
2.4.1.1 El proceso de integración de personal	80
2.4.1.2 Oportunidades de crecimiento profesional	81
2.4.2 Determinación de los costos primarios de la rotación de personal	85
2.4.2.1 Costos aproximados de reclutamiento y selección	87
2.4.2.2 Costos aproximados de integración	87
2.5 Análisis de resultados	89

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE DIVERSIONES, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Justificación de la propuesta	92
-----------------------------------	----

Contenido	Página	
3.2	Objetivos	93
3.2.1	General	93
3.2.2	Específicos	93
3.3	Filosofía empresarial	94
3.3.1	Misión	94
3.3.1.1	Visión	94
3.3.1.2	Valores	94
3.3.2	Estructura organizacional	94
3.3.2.1	Organigrama general	95
3.3.2.2	Organigrama nominal	95
3.4	Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	97
3.4.1	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	98
3.4.1.1	Requisición de personal	99
3.4.1.2	Reclutamiento interno	104
3.4.1.3	Reclutamiento externo	108
3.4.2	PROCESO DE SELECCIÓN	121
3.4.2.1	Recepción preliminar de solicitud de empleo	122
3.4.2.2	Técnicas de selección de personal	126
3.4.3	PROCESO DE INDUCCIÓN	149
3.4.3.1	Inducción general	151
3.4.3.2	Inducción específica	153
3.4.4	Entrevista de salida	153
3.5	Presupuesto para la implementación de la propuesta	156
3.5.1	Beneficios de la propuesta	157
3.6	Plan de acción para la implementación de la propuesta	159
CONCLUSIONES		163
RECOMENDACIONES		164
BIBLIOGRAFÍA		165
ANEXOS		166

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Clasificación de las empresas en Guatemala	1
2	Clasificación de las empresas de servicios	2
3	Elementos de planeación	4
4	Elementos de organización	6
5	Fases del proceso de selección	18
6	Información que se imparte en la inducción general	25
7	Información que se imparte en la inducción específica	26
8	Costos primarios de la rotación de personal	85
9	Etapas de implementación del proceso de integración de personas	98

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Procesos de administración de recursos humanos	10
2	Costos de la rotación de personal	35
3	Organigrama general actual	46
4	Obtención de más de un puesto de trabajo en la organización	50
5	Aspectos para optar a puestos superiores	52
6	Principales medios usados para dar a conocer las vacantes	53
7	Técnicas de reclutamiento interno	55
8	Medios usados en reclutamiento externo	57
9	Verificaron las referencias descritas en su currículum	62
10	Aplicación de pruebas de simulación	65
11	Medio por el que le dieron a conocer que sería contratado	66
12	Firma de contrato de trabajo	68
13	Inducción recibida al momento de iniciar labores	70
14	Obtención del manual de inducción	71
15	Medio utilizado en la inducción específica	73
16	Existencia de descriptores de puestos de trabajo	74
17	Descriptores existentes de principales actividades	75
18	Calificación del proceso de integración de personal	77
19	La organización proporciona oportunidades de desarrollo personal	81
20	Nivel académico	82
21	Flexibilidad laboral para continuar con la preparación académica	83
22	Organigrama general propuesto	95
23	Organigrama nominal propuesto	96
24	Proceso de reclutamiento	99
25	Proceso de selección	121
26	Proceso de inducción	150

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Distribución de colaboradores oficina central de la empresa de diversiones	44
2	Distribución de colaboradores parques de la empresa de diversiones en la ciudad de Guatemala	45
3	Proceso de selección	59
4	Pruebas de idoneidad	63
5	Índice de rotación	78
6	Vacantes estimadas por año	86
7	Costos de reclutamiento, selección e inducción estimados por año	88
8	Presupuesto para la implementación de la propuesta	156
9	Relación costo- beneficio	158
10	Plan de acción para la implementación de la propuesta	160

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Requisición de personal	100
2	Descriptor de puestos	102
3	Promoción de personal	105
4	Convocatoria interna	107
5	Banco de datos de candidatos	110
6	Hoja de vida	111
7	Afiche para universidades	113
8	Anuncio en medios escritos	117
9	Solicitud de empleo	118
10	Lista de verificación de documentos	123
11	Evaluación de hoja de vida	125
12	Entrevista de clasificación	127
13	Verificación de referencias laborales	130
14	Verificación de referencias personales	133
15	Entrevista de selección	134
16	Entrevista de elección final	140
17	Ponderación de factores del proceso de selección	146
18	Informe final de selección	148
19	Entrevista de salida	154

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Cotización de anuncios en medios digitales	166
2	Cotización de anuncios en medios escritos	167
3	Contrato de trabajo	170
4	Manual de inducción	172
5	Cuestionario estructurado	194

INTRODUCCIÓN

El presente documento expone el trabajo de investigación realizado en el área de gestión de talento humano, específicamente en la fase de integración de personas, el cual brinda los lineamientos para la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal. Tiene como objetivo principal servir de instrumento de orientación para hacer más eficiente la provisión de recurso humano en la empresa objeto de análisis, para que ésta ofrezca satisfacción total a las familias que se presentan en cada uno de los parques y al mismo tiempo optimizar el rendimiento del personal, en la realización de las atribuciones asignadas.

Para proporcionar un instrumento factible de aplicación, se hizo necesario realizar varias consultas bibliográficas e investigación de campo, a fin de brindar información fidedigna, objetiva y confiable, al tema informe titulado “Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de diversiones, ubicada en la zona 9 de la ciudad capital”.

El contenido del mismo se desarrolla en tres capítulos; el capítulo I incluye el marco teórico que contiene el conocimiento necesario para resolver el problema planteado, éste comprende lo siguiente: empresa, empresa privada y empresa de diversiones, seguido de una breve explicación de la administración, el proceso administrativo y proceso de administración de recursos humanos, en el que se hace énfasis en el proceso de integración de personas que comprende las fases: reclutamiento, selección e inducción. En el reclutamiento se incluyen las formas en que puede presentarse, las fuentes y técnicas para atraer candidatos. Referente a selección se toman en consideración el proceso y las técnicas a aplicar para determinar al aspirante idóneo para cada puesto de trabajo. Respecto a la inducción se define el proceso general y específico, programa y manual que debe ser impartido por los miembros de la empresa. Finalmente se define la rotación de personal, causas y costos relacionados directamente con la separación de cada colaborador y su respectiva sustitución.

Seguidamente se desarrolla el capítulo II, en el que se presenta la situación actual, a fin de determinar y analizar cada una de las fases a través de las cuales los nuevos colaboradores son reclutados, seleccionados e inducidos para pertenecer a la organización. Para desarrollar dicho análisis, se llevó a cabo una investigación de campo, por medio de un cuestionario estructurado a colaboradores de nivel táctico y operativo, una entrevista realizada a la gerente de Recursos Humanos y observación directa en las instalaciones de la empresa, con el fin de identificar las deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Lo anterior permite realizar un análisis acerca de los motivos por los que la empresa de diversiones sufre una importante fluctuación en su personal principalmente a nivel operativo, a fin de dar soluciones viables, que al ser implementadas contribuyan a optimizar el rendimiento de los colaboradores y minimizar el índice de rotación observado.

Por lo anterior, se propone en el capítulo III, la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa de diversiones objeto de análisis, en el que se desarrolla una guía que contempla los lineamientos adecuados para desarrollar el proceso de incorporación de personas, que facilita y hace eficiente la búsqueda y selección del talento humano idóneo dentro del mercado de recursos humanos. Se considera que dicho proceso responde efectivamente a la problemática planteada, debido a que, en él se incluye una propuesta detallada de los pasos a seguir e instrumentos a utilizar, desde la requisición de personal hasta la firma de contrato y su posterior inducción. Además, incluye el presupuesto necesario para la implementación de la propuesta y un plan de acción que contiene la descripción de las principales actividades a realizar, las metas que se desean alcanzar, los responsables de llevarlas a cabo, el tiempo y costo que cada una de esas actividades implica.

Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones pertinentes del análisis; así como la bibliografía en la que se especifica cada una de las fuentes consultadas.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

El presente capítulo incluye los conceptos y teorías asociados al tema de análisis necesarios para la realización del trabajo de tesis, los cuales sirven de base y a la vez fundamentan la investigación.

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico social en la que el capital, trabajo y dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (7:4)

Empresa es toda aquella entidad que reúne los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para satisfacer las necesidades existentes en la sociedad y obtener lucro de ellas, si es de carácter privado o para mejorar la calidad de vida de las personas si es de carácter público, de acuerdo al origen de su capital.

Las empresas en Guatemala se clasifican de la siguiente manera: a) de acuerdo con la actividad, b) su magnitud y c) origen de su capital.

Esquema 1
Clasificación de las empresas en Guatemala

De acuerdo a	Se dividen en	
a) La actividad que realizan	<ul style="list-style-type: none">• Agrícolas• Industriales• Comerciales	<ul style="list-style-type: none">• Servicios• Educación• Salud
b) Su magnitud	<ul style="list-style-type: none">• Micro empresa• Pequeña	<ul style="list-style-type: none">• Mediana• Grande
c) Origen de su capital	<ul style="list-style-type: none">• Públicas	<ul style="list-style-type: none">• Privadas

Fuente: elaboración propia con base en Dobrinsky, Merlina de. 2012. P.N.L. aplicada a los negocios. 1ª ed. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Lea. Pág. 7.

Para efectos de investigación se define la siguiente.

1.1.1 Empresa privada

“Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social”. (11:164)

Se refiere a la entidad que ha sido creada por aportaciones de capital privado, es decir que en ella no intervienen intereses del gobierno. La empresa privada es creada con ánimo de lucro, además es la encargada de satisfacer las necesidades del mercado, tomando en cuenta los factores de producción, capital y trabajo.

Las empresas privadas se clasifican de acuerdo a la actividad que realizan en industriales, comerciales y de servicios.

Esquema 2 Clasificación de las empresas de servicios

Actividad que realiza	Se dividen en
Prestación de servicios	<ul style="list-style-type: none">• Transporte• Turismo• Financieras• Educación• Salud• Entretenimiento y diversiones

Fuente: elaboración propia con base en Reyes Ponce, Agustín. 2004. Administración moderna. México. Editorial Limusa. Pág. 11.

Para objeto de investigación se define la siguiente.

1.1.1.1 Empresa de diversiones

“El entretenimiento integra actividades que la gente disfruta e intenta practicar, escuchar o ver. Ésta es la base de la demanda por el consumo de bienes y servicios de entretenimientos; esta es la primera característica que comparten actividades tan diversas –desde el cine hasta los deportes, parques temáticos o teatros”. (12:11)

Las empresas de diversiones, también llamadas empresas de entretenimiento son aquellas, cuya principal actividad es la provisión de esparcimiento, recreación y entretenimiento con una finalidad lucrativa.

Las empresas de diversiones buscan satisfacer necesidades de la sociedad, en este caso facilitan el esparcimiento durante el tiempo libre que tienen las personas para dedicarlo a la diversión, placer, juego, relajamiento, convivencia, fiesta y entretenimiento.

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”. (9:4)

La administración es el proceso elemental para realizar una óptima utilización de los recursos con los que cuentan las organizaciones sin importar la actividad económica a la que se dedican, el tamaño o el origen de su capital.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas para la organización”. (1:25)

El proceso para desarrollar la administración en las organizaciones se genera mediante el cumplimiento de cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control. Para efectos de la investigación, se consideran principalmente las fases de planeación, organización e integración, esta última específicamente en administración de recursos humanos.

1.2.1.1 Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos, lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas”. (9:108)

Durante la etapa de planeación se sustentan las bases de las demás etapas del proceso administrativo porque en ella se fijan los objetivos y metas que se

pretenden cumplir, a corto y largo plazo, se elaboran planes y se toman decisiones que sirven de guía para minimizar los riesgos y definir sus posibles soluciones.

a) Elementos de planeación

Los elementos de planeación son: misión que comprende visión y valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos. Para efectos de investigación se analizan los siguientes:

Esquema 3
Elementos de planeación

Elemento	Descripción
Misión	La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.
Visión	Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
Valores	Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.
Objetivos	Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
Políticas	Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.
Presupuesto	Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.

Fuente: elaboración propia con base en Münch, Lourdes. 2014. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2ª ed. México. Pearson Educación. Pág. 38.

b) Instrumentos de planeación

Los instrumentos de planeación que permiten facilitar la toma de decisiones son: plan de acción, plan operativo, plan de trabajo y plan estratégico, entre otros. Para efectos de investigación se analiza el siguiente:

b.1 Plan de acción

“Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por las personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo”. (8:86)

Permite definir cada una de las actividades a realizar, quiénes serán los encargados de ellas, los recursos necesarios, la fecha de inicio y finalización, así como la inversión necesaria para llevarlo a cabo.

1.2.1.2 Organización

“Implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía”. (1:124)

Durante esta etapa se determina la estructura formal de la organización, se definen las funciones, jerarquías y puestos que la conforman; estructura que permite usar los recursos humanos, materiales, físicos y financieros de forma óptima.

a) Elementos de organización

Los elementos que componen la etapa de organización son:

Esquema 4
Elementos de organización

Elemento	Descripción
Funciones	Son una manera sencilla de describir el trabajo dentro de un sistema definido, el cual puede ser una empresa con determinado fin. Es necesario identificar las funciones críticas para el cumplimiento de los objetivos definidos en la planeación.
Jerarquías	Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos. Permite que se establezca un orden vertical que indica superioridad o subordinación.
Puestos	Se refiere a una unidad de trabajo específica que resulta impersonal. Determina lo que hacen los trabajadores, así como la forma en que lo hacen y por qué lo hacen.

Fuente: elaboración propia con base en Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 1ª ed. México D.F. McGraw Hill. Pág. 15.

b) Instrumentos de organización

Los instrumentos de organización se aplican de acuerdo a las necesidades de cada empresa, entre ellos se mencionan: organigramas, manuales, diagramas de proceso, cuadros de distribución del trabajo y análisis de puestos. Para efectos de investigación se analiza el siguiente:

b.1 Organigrama

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (10:66)

Es la imagen de la configuración interna de la organización, muestra cada uno de los puestos, jerarquías, líneas de autoridad y responsabilidad existente entre niveles ocupacionales.

El organigrama no es más que, la fotografía de la estructura organizacional de una empresa, constituida por la distribución de los puestos de trabajo con relación a jerarquía, responsabilidad, autoridad y nivel de competencia.

b.2 Descriptor de puestos

“Es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”.
(6:221)

El descriptor permite conocer qué hace el ocupante de determinado puesto de trabajo, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La información mínima que contiene el descriptor de puestos es:

- ▲ Identificación del puesto
- ▲ Objetivos del puesto
- ▲ Atribuciones
- ▲ Especificaciones, incluye los requisitos de destrezas, habilidades, educación y experiencia
- ▲ Responsabilidades
- ▲ Supervisión
- ▲ Condiciones de trabajo
- ▲ Riesgos

Su uso es de importancia en los procesos de reclutamiento y selección para conocer los requisitos del puesto para elegir al candidato idóneo y en el proceso de inducción para dar a conocer las atribuciones al nuevo colaborador.

1.2.1.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos humanos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios

financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización”. (1:181)

La etapa de integración provee a la empresa el recurso humano necesario y abastece oportunamente a las instalaciones para su desarrollo. Es la etapa del proceso administrativo que sirve de apoyo para obtener y vincular los recursos humanos, físicos, materiales y financieros para el adecuado funcionamiento de la organización. Para efectos de investigación se define lo siguiente:

a) Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”. (6:9)

La administración de recursos humanos es el proceso que permite alinear el recurso humano con la visión de la organización a través de un área dedicada a los colaboradores, que da inicio en el momento de su ingreso, apoyándolos en su desarrollo, capacitación, motivación, mantenimiento y evaluación.

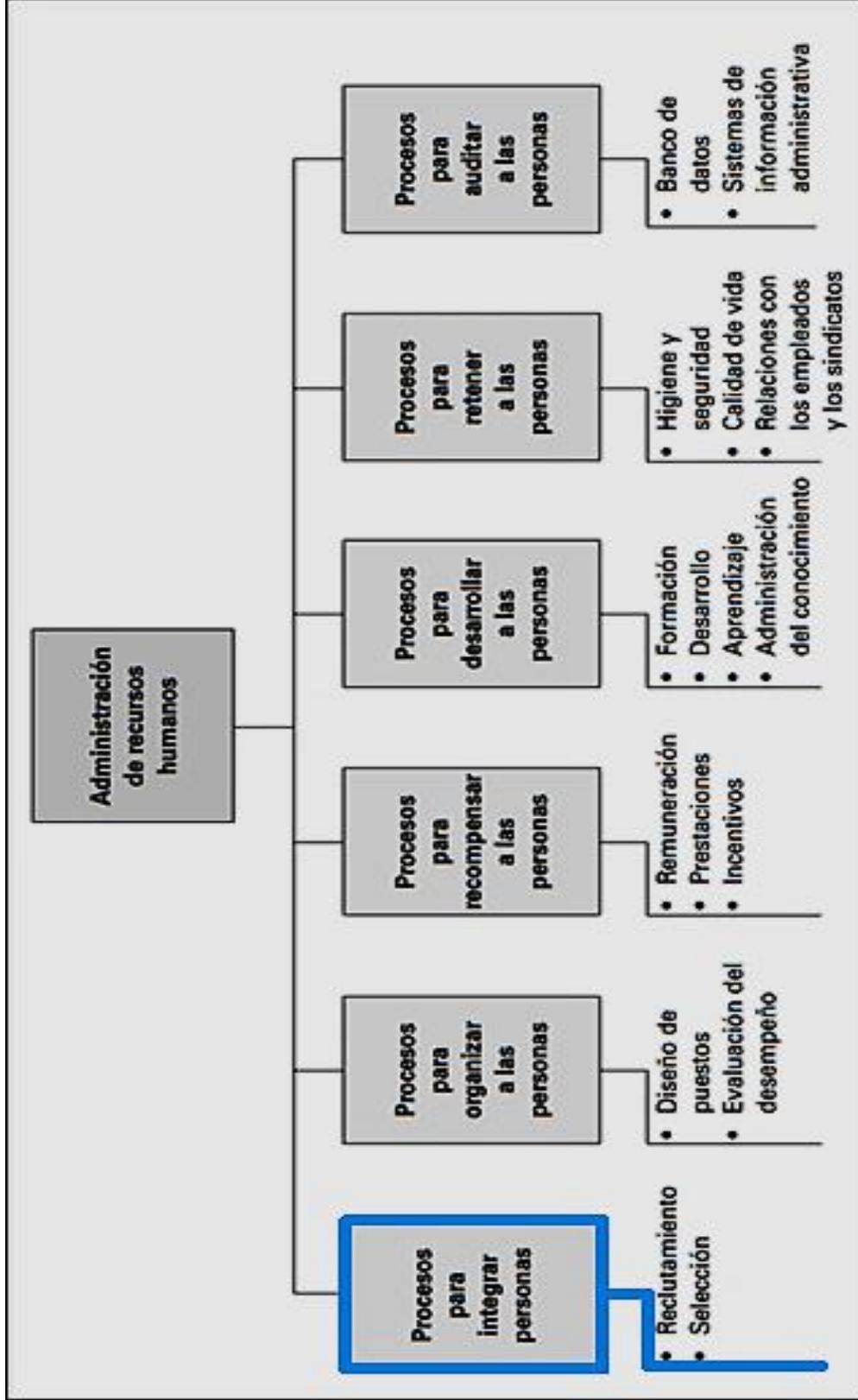
a.1 Procesos de la administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos (ARH) es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son: procesos para integrar personas, para organizar a las personas, para recompensar a las personas, para desarrollar a las personas, para retener a las personas y para auditar a las personas”. (6:15)

El proceso de administración de recursos humanos es un conjunto de pasos dinámicos e interactivos que comienzan en el momento que se dispone de una plaza de trabajo y es anunciada para atraer a nuevas personas, hasta el momento en el que ya son parte de la organización y su desempeño es evaluado por sus supervisores.

Los seis procesos que conforman la administración de recursos humanos y por los cuales un colaborador transita a lo largo de su vida laboral dentro de la organización son para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas.

Gráfica 1
 Procesos de administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3ª ed. México, D.F. McGraw Hill. Pág. 15.

Para que las organizaciones desarrollen, de forma efectiva, la administración de su recurso humano, ejecutan cada uno de los seis procesos, con los que se aseguran no solo la captación de las personas adecuadas para desempeñar las atribuciones en cada uno de los puestos, sino que además amplifican las habilidades de sus colaboradores para tener un extenso banco de capital intelectual propio. Para efectos de esta investigación se analiza el proceso de integración de personas.

i. Procesos de integración de personas

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección e inducción de personal”. (6:15)

Al iniciar el proceso de integración de personas se contemplan las plazas disponibles y cada uno de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que una persona las desempeñe, evaluar a cada uno de los candidatos que se hagan presentes en la convocatoria y de ellos seleccionar al idóneo para formar parte de la organización.

• PROCESO DE RECLUTAMIENTO

“Es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”. (6:117)

El reclutamiento es el proceso cuyo fin primordial es la provisión del personal idóneo para la organización. En esta fase las organizaciones contemplan el perfil y descriptor de cada uno de los puestos que las conforman y con base en ellos determinan los requisitos que han de cumplir los candidatos que se presenten a la convocatoria.

✓ **Requisición de personal**

“Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. La requisición de personal dispara el proceso de reclutamiento que atraerá a un nuevo colaborador al puesto”. (4:144)

En una requisición se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en determinado puesto de trabajo y esta requisición pasará a ser parte del expediente personal de cada colaborador contratado.

Luego de cumplida la diligencia se envía la requisición al área de Recursos Humanos quien coordina lo referente al proceso de reclutamiento.

El reclutamiento puede darse de dos formas:

✓ **Reclutamiento interno**

“El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. (4:95)

El reclutamiento interno tiende a dar oportunidad de superación a los colaboradores, en virtud que se lleva a cabo dentro de la organización por medio de la oferta de ascensos y transferencias. Entre las ventajas para la empresa se menciona que es más económico porque se evita el uso de medios externos, así como el costo de inducción a un nuevo empleado.

➤ **Técnicas de reclutamiento interno**

El reclutamiento interno puede darse por medio de:

❖ **Ascensos de personal**

“Se refiere a trasladar a los colaboradores a puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona”. (6:117)

Esta técnica de reclutamiento brinda nuevas oportunidades laborales a los colaboradores, dándoles una promoción hacia un puesto en un nivel ocupacional superior en el que se encuentran actualmente.

❖ **Planes de profesionalización (carrera) de personal**

“Es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización”. (6:117)

Para que se lleve a cabo, se instruye al colaborador a quien se da promoción, para desarrollar sus habilidades e incrementar sus conocimientos, de manera que cuando ascienda al nuevo puesto de trabajo, se encuentre familiarizado con las actividades que va a realizar.

❖ **Transferencia de personal**

“Puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad de la organización”. (6:117)

Permite la diversificación de las habilidades de los colaboradores, puesto que los traslada de un puesto a otro dentro del mismo nivel ocupacional en el que se encuentran, para que llegue a ser una persona multitareas, lo que permite a la empresa tener personal preparado para cubrir otro puesto de trabajo cuando se requiera.

Es importante mencionar que se han enumerado cada una de las técnicas de reclutamiento interno y para efectos de investigación se aplican únicamente el ascenso y transferencia de personal.

Para llevar a cabo las técnicas de reclutamiento interno se hace uso de un inventario de recursos humanos que la empresa debe poseer y con el cual puede generarse la promoción del colaborador:

▲ **Promoción de personal**

“Proporciona un resumen de las habilidades y conocimientos de cada colaborador. Un resumen de éste tipo proporciona a los planificadores una comprensión adecuada del potencial que se comprende en la fuerza de trabajo con que cuenta en la actualidad la empresa”. (5:135)

El inventario de personal debe mantenerse actualizado para que los colaboradores que posean los requisitos para obtener oportunidades de crecimiento laboral cubran las plazas vacantes, manteniendo así la fidelidad de los colaboradores hacia la empresa y generando espíritu de superación en el personal.

✓ **Reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal”. (4:95)

El reclutamiento externo se realiza al convocar a candidatos que ofrece el mercado de recursos humanos. Es esencial para las organizaciones porque permite adquirir ideas nuevas e innovadoras de los postulantes, así como aprovechar cada uno de los conocimientos, habilidades y experiencia que poseen, para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

➤ **Técnicas de reclutamiento externo**

El reclutamiento externo puede darse por medio de:

❖ **Agencias de reclutamiento**

“Son instituciones que sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. La organización puede, en lugar de ir directo al MRH, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos”. (6:123)

Son organizaciones que se dedican a reclutar y seleccionar al personal adecuado de acuerdo con los requisitos que presenta cada puesto de trabajo en la empresa que las contrata.

❖ **Anuncios en medios digitales o reclutamiento virtual**

“Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet”. (6:125)

En la actual era digital es común el uso de redes sociales, por lo que se convierten en un importante banco de datos virtual al alcance de las organizaciones. Con el que tienen un acercamiento directo con posibles candidatos para plazas vacantes en determinado momento.

❖ **Anuncios en medios escritos**

“Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar”. (6:122)

De acuerdo al nivel ocupacional en el que se encuentre la plaza vacante, se elegirá el medio escrito adecuado; si se requieren colaboradores a nivel operativo, se puede acudir a diarios populares a nivel nacional. Mientras que si se requieren candidatos para puestos de nivel táctico o estratégico se recurre a periódicos y revistas especializadas.

Para los anuncios en medios escritos se sugiere aplicar la técnica AIDA, la cual se define a continuación.

▲ **Técnica AIDA**

“Los especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA: la primera es llamar la atención, la segunda es despertar el interés, la tercera es crear el deseo y por último está la acción”. (6:123)

Ésta técnica se utiliza para causar impacto en los posibles candidatos y exhortarlos a optar a la plaza vacante. Inicia al llamar la atención de los postulantes, esto se logra al colocar el nombre del puesto con una fuente mayor que la del resto de la información y publicar el anuncio en un espacio considerable en la sección de clasificados del periódico, combinado con las letras amplias, resaltadas y de un tamaño adecuado, con ello se espera provocar la curiosidad de los aspirantes hacia el puesto de trabajo.

Para despertar el interés el anuncio menciona el nombre de la empresa que genera la oportunidad de empleo, así como hacer una breve descripción de las actividades que se realizan en el puesto vacante. El deseo se incentiva al indicar los beneficios que se ofrecen dentro de la empresa. Por último, se provoca la acción al indicar el medio para que los candidatos puedan presentar su currículum vitae y ser partícipes del proceso de reclutamiento.

❖ **Banco de datos de candidatos que se presentan espontáneamente**

“Es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores”.
(6:125)

En las distintas convocatorias que se realizan durante el año, se acumulan hojas de vida de candidatos que no son tomados en cuenta para las plazas publicadas, pero que tienen un perfil sobresaliente, por lo que se archivan en el banco de datos de la empresa para ser revisados en otros procesos de reclutamiento y tomados en cuenta como potenciales postulantes para otros puestos de trabajo.

❖ **Candidatos recomendados por colaboradores de la organización**

“La organización pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes)”. (6:124)

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido, puesto que los colaboradores solamente recomiendan a alguien de su entera confianza, para no poner en riesgo su puesto de trabajo.

❖ **Contactos con universidades**

“Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias con universidades y escuelas y utilizan recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de ARH y crear actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo”. (6:124)

Permite a las organizaciones tener acceso a un importante grupo de candidatos para distintos puestos de trabajo, porque contactan a estudiantes de diversas especialidades y es de beneficio puesto que, al estar en contacto con una universidad, supone que la empresa otorga el tiempo a sus colaboradores para continuar con sus estudios a nivel superior, mientras desarrollan su carrera laboral.

Es importante mencionar que se han enumerado cada una de las técnicas de reclutamiento externo las cuales se aplican para efectos de investigación exceptuando las agencias de reclutamiento.

❖ **Programas de desarrollo personal**

“Se refiere a los procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, conocimientos y rendimiento general de los colaboradores”. (6:117)

Estos programas incluyen la consejería profesional, capacitaciones, evaluación del desempeño y entrenamiento, herramientas que permiten a los colaboradores que se mantengan en constante aprendizaje y les permita en un futuro aplicar a nuevas plazas de trabajo, en el mismo nivel o en niveles ocupacionales superiores, con las cuales mejoren su estilo de vida actual.

✓ **Solicitud de empleo**

“El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos”. (4:97)

A través de la solicitud de empleo la empresa puede adquirir un panorama general de todo lo que cada postulante ha realizado durante su vida académica y laboral, con lo cual puede formarse un criterio para seleccionar a los adecuados para continuar con el proceso.

• **PROCESO DE SELECCIÓN**

“Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo”. (6:137)

Luego de iniciado el proceso de convocatoria y que se hagan presentes los candidatos, para tener una reunión con cada uno y conocer su personalidad, actitud y experiencia en puestos similares, se procede a la elección de los que tengan el perfil idóneo para la plaza que solicitan. Posteriormente, se trasladan los candidatos sobresalientes al supervisor del área en la cual se encuentra la plaza disponible, para que se elija al nuevo colaborador de la organización.

Esquema 5
Fases del proceso de selección

Fases	Descripción
1. Recepción preliminar de solicitud de empleo	La selección de personal da inicio con la recepción de solicitudes de empleo completadas durante el reclutamiento. Se revisan y clasifican, para seleccionar las que resulten adecuadas para el puesto vacante.

Fases	Descripción
2. Entrevista de clasificación	Inmediatamente se trasladan las solicitudes seleccionadas para tener una entrevista de clasificación de candidatos idóneos para el puesto, durante esta entrevista se pretende detectar la afinidad que tienen los postulantes con la vacante, facilidad de expresión y presentación personal, con el fin de descartar a los que de forma manifiesta no reúnen los requerimientos del cargo a cubrir.
3. Aplicación de pruebas de conocimientos	A los candidatos aprobados en la entrevista de clasificación se les traslada a la fase de aplicación de pruebas de conocimientos, las cuales permiten identificar los conocimientos específicos de determinadas áreas relevantes para desempeñar el puesto vacante.
4. Entrevista de selección	Luego de acreditar las pruebas de conocimientos a los postulantes, se envían hacia la entrevista de selección con la que se desea conocer a los candidatos y con base en los resultados obtenidos previamente, tomar la decisión respecto a su admisión en la empresa.
5. Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad	Seguidamente se envía a los aspirantes a la aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad. Con estas pruebas se conocen aspectos relevantes de la personalidad y el coeficiente intelectual de las personas.
6. Entrevista de selección con el gerente	Al obtener los resultados de las pruebas psicométricas y de personalidad, se transfiere a los candidatos a una nueva entrevista, esta vez con el superior inmediato o gerente de área, y que, con base a las pruebas y entrevistas realizadas previamente, elija al o los postulantes idóneos para aplicárseles las técnicas de simulación.

Fases	Descripción
7. Aplicación de técnicas de simulación	Permiten evaluar el comportamiento presentado por los candidatos en situaciones relacionadas con el trabajo que desempeñarán. Además, dan a conocer los aspectos positivos y negativos de la vacante, con el fin de evitar que los postulantes tengan expectativas erróneas y se retiren de la organización a corto plazo.
8. Decisión final de admisión	Finalmente, con base en los resultados obtenidos en cada una de las fases, se toma la decisión de contratar al candidato idóneo para la plaza vacante, por medio de un contrato individual o colectivo de trabajo, que posteriormente debe ser autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala.

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. 2000. Administración de recursos humanos. 5ª ed. Bogotá, Colombia. McGraw Hill. Pág. 268.

✓ **Técnicas de selección de personal**

Las técnicas de selección que pueden llevarse a cabo son:

➤ **Lista de verificación de documentos**

“La lista de verificación funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan continuar con el proceso de selección. De acuerdo con la información mostrada por los documentos personales presentados por los postulantes”. (4:111)

Esta lista permite verificar cuántos de los postulantes presentaron la documentación requerida para continuar con el proceso de selección. Los principales documentos que cada candidato debe entregar a la organización son:

- ❖ Currículum vitae
- ❖ Fotocopia de DPI
- ❖ Antecedentes penales y policíacos

➤ **Evaluación de hoja de vida**

“Es un proceso de comparación y confrontación entre la hoja de vida presentada por el candidato y lo requerido en el descriptor del puesto vacante”. (4:120)

El análisis y evaluación de hoja de vida consiste en verificar el cumplimiento de los requisitos determinados, es decir, el perfil solicitado, los requerimientos académicos y de experiencia profesional exigidos, los cuales aparecen tanto en la requisición como en el descriptor del puesto correspondiente. Cuando una hoja de vida no cumpla con algunos de los requisitos es descartada y aquellas que si lo hagan continúan en el proceso.

➤ **Entrevista personal**

“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”. (6:149)

Es la técnica más utilizada en las organizaciones, en la entrevista que se realice se pueden incluir distintos tipos de preguntas que permitan evaluar los conocimientos, actitudes y personalidad e incluso ahondar mejor en las metas que tiene el candidato, lo que permitirá conocer, si desea quedarse durante un largo período en la organización. Las entrevistas se aplican en diferentes situaciones, tales como a nivel técnico, de asesoría y orientación profesional, de evaluación del desempeño y separación.

➤ **Verificación de referencias**

“Las verificaciones de referencias son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud”. (10:190)

Las referencias están conformadas por un grupo de personas e instituciones con las que el candidato ha tenido contacto. Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada en el currículum. A partir de allí se verifica que los datos

proporcionados por la persona contactada concuerden con lo manifestado por los candidatos.

➤ **Pruebas profesionales o de conocimientos**

“Son un conjunto de ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto”. (6:157)

Con esta prueba se evalúan los conocimientos generales y específicos, así como la experiencia que posee el candidato, de acuerdo a la plaza a la cual aplica. Las pruebas de conocimientos básicos de mayor aplicación son: exámenes de contabilidad, mercadotecnia, administración, computación, inglés y manejo de máquinas, entre otras.

➤ **Pruebas de personalidad**

“Revelan rasgos generales de la personalidad en una síntesis global que se llama psicodiagnóstico. Son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc.”. (6:159)

La prueba de personalidad es de importancia para las organizaciones, puesto que permite conocer el equilibrio emocional, frustraciones, intereses y motivación de los candidatos, factores significativos para distinguir a la persona idónea entre los demás aspirantes a cubrir la plaza vacante. Con estas pruebas se define la actitud que tendrán los candidatos ante determinadas situaciones que se presenten en el lugar de trabajo.

➤ **Pruebas psicométricas**

“También llamadas pruebas de inteligencia y de aptitudes. Son pruebas diseñadas para evaluar las capacidades intelectuales para la realización de tareas relacionadas con un determinado puesto de trabajo. Consisten en cuestionarios tipo test en los que se puede elegir entre varias respuestas posibles”. (6:158)

Con ellas se evalúan diversas habilidades de los candidatos desde su aptitud verbal y numérica hasta el razonamiento abstracto, atención y retención, de acuerdo con los requisitos de cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

➤ **Técnicas de simulación**

“Es un método de selección mediante el cual se intenta identificar y evaluar las competencias y habilidades de los candidatos y predecir su rendimiento en un puesto de trabajo determinado”. (6:160)

Esta técnica surge a partir de una dramatización de una situación creada para evaluar a los candidatos, en la que se representa o simula un acontecimiento cercano a la realidad. Evalúa el comportamiento presentado por los postulantes en sucesos relacionados con el trabajo que desempeñará. Las técnicas de simulación son aplicadas por un psicólogo o especialista en el tema.

➤ **Ponderación de factores del proceso de selección**

“Es un documento en el que se establecen los rasgos que se van a evaluar, los instrumentos que se van a utilizar, el criterio mínimo aceptable, el puntaje que obtendrán en cada criterio y en su caso los resultados y la calificación obtenida. Es el punto de comparación de los resultados que obtengan los candidatos en cada fase del proceso de selección”. (4:125)

Contiene la valoración de cada una de las fases del proceso. La ponderación obtenida por cada factor será colocada en el área de resultados y por último se suman para obtener el total sobre 100 puntos. Éstos resultados se presentan al jefe inmediato de la vacante quien elegirá al candidato idóneo para ocupar el puesto.

➤ **Informe final de selección**

“Es un documento entregado al área solicitante, en el cual se notifica quién fue seleccionado y las razones de su selección”. (4:130)

Es un documento resumen en el que se especifica de un candidato los resultados

obtenidos durante el proceso de selección. Este informe permite tener recopilada la información fundamental e indispensable de las características del nuevo colaborador, de manera que esta información se convierta en una herramienta facilitadora y complementaria para los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

ii. Procesos para organizar a las personas

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño”. (6:15)

Estos procesos permiten diagnosticar y programar la preparación, orientación y seguimiento a los colaboradores para que aprendan a conducirse en la cultura de la organización.

• PROCESO DE INDUCCIÓN

“Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (período de prueba)”. (3:249)

Después de realizar la selección del candidato idóneo para determinada plaza en un puesto de trabajo y se celebre el contrato que lo acredite formalmente como nuevo colaborador; se procede a darle la bienvenida y proporcionarle información básica sobre los antecedentes de la organización, también se explican las atribuciones que desempeñará en el puesto de trabajo asignado dentro de ella.

Esta fase del proceso hace referencia a la introducción y orientación del personal que ha aprobado satisfactoriamente las fases de reclutamiento y selección para pertenecer a una organización.

La inducción de personal puede darse de dos formas:

✓ **Inducción general**

“Informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extra y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización”. (3:249)

La inducción del nuevo colaborador da inicio desde el momento que se presenta a la entrevista de clasificación que se realiza en la selección de personal. El candidato tiene acercamiento directo con el personal y las instalaciones que conforman la empresa a la que él aspira pertenecer.

La inducción general es el esfuerzo inicial de la organización para los nuevos colaboradores en la que se les informa sobre la empresa, puesto y grupo de trabajo. Se incluye como propósito básico la explicación de la situación del trabajo, departamento y empresa, da a conocer sus políticas y reglas, entre otra información, con el fin de lograr una rápida adaptación del nuevo colaborador.

Esquema 6 Información que se imparte en la inducción general

Aspectos generales de la organización
<ul style="list-style-type: none">• Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
<ul style="list-style-type: none">• Misión, visión y políticas.
<ul style="list-style-type: none">• Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo.
<ul style="list-style-type: none">• Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.
<ul style="list-style-type: none">• Mostrar las principales instalaciones de la empresa.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2000. Administración de recursos humanos. 5ª ed. Bogotá, Colombia. McGraw Hill. Pág. 249.

✓ **Inducción específica**

“Brinda toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la organización, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente”. (3:249)

La inducción específica tiene como fin primordial orientar e integrar al colaborador con su ambiente laboral, compañeros de trabajo, obligaciones, derechos y atribuciones a desempeñar.

Esquema 7 Información que se imparte en la inducción específica

Aspectos específicos del puesto de trabajo
• Presentación entre los colegas.
• Lugar de trabajo.
• Objetivos del área de trabajo.
• Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
• Formas de evaluación del desempeño.
• Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, entre otras.
• Diagnóstico de necesidades de aprendizaje.
• Métodos y estilos de dirección que se emplean.
• Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. 2000. Administración de recursos humanos. 5ª ed. Bogotá, Colombia. McGraw Hill. Pág. 250.

La inducción específica permite a los nuevos colaboradores encajar en el ambiente laboral, pero también los ayuda a ser tomados en cuenta para desempeñar tareas con cierto grado de dificultad, con las que puedan demostrar los conocimientos y habilidades que poseen. El jefe o supervisor inmediato ejecuta esta inducción.

El supervisor que desempeña la labor de guiar al nuevo colaborador cumple cuatro funciones básicas:

- ▲ “Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.
- ▲ Proporcionar la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.
- ▲ Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
- ▲ Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño”. (6:189)

Los nuevos colaboradores necesitan de guía y apoyo para desempeñar sus actividades de forma adecuada durante el período inicial de su carrera laboral y quien mejor conoce el puesto de trabajo es el supervisor o jefe inmediato, por lo que se le encomienda la tarea de ejercer como tutor, especialmente en la ejecución de operaciones que impliquen cierto grado de dificultad.

“La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar”. (6:189)

La forma en que los nuevos colaboradores se sienten parte importante de la organización es cuando el equipo de trabajo los acoge y apoya en el desempeño de sus actividades. El ser humano por naturaleza necesita estar, vivir y desenvolverse en sociedad, acompañado de un grupo de personas que le permitan sentirse seguro y uno de los grupos más importantes para las personas es el que se encuentra en su lugar de trabajo. En ello radica la importancia de la aceptación del nuevo colaborador por parte del equipo de trabajo que lo rodea.

La inducción se llevará a cabo a través del programa de inducción, que se detalla a continuación.

➤ **Programa de inducción**

“Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización”. (6:189)

El programa de integración permite a los nuevos colaboradores conocer a fondo la organización a la que pertenecen. El programa tiene como fin principal familiarizar a las personas con la organización, mostrándoles a que se dedica, a que parte de la sociedad se dirigen sus productos y servicios, los niveles ocupacionales que conforman la empresa enfocada bajo que valores, normas y políticas se rigen.

“También se llama programa de integración y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros”. (6:189)

El programa de inducción da a conocer los aspectos generales de la empresa de forma clara y rápida para que los nuevos colaboradores los asimilen y se identifiquen con los objetivos de la organización a la cual se integran.

Para que el programa se lleve a cabo, el nuevo colaborador recibe un manual que contiene información básica para su integración a la organización. El programa de inducción procura cumplir los siguientes objetivos:

▲ “Reducir la ansiedad de las personas.

- ▲ Reducir la rotación.
- ▲ Ahorrar tiempo.
- ▲ Acariciar expectativas realistas”. (6:190)

❖ **Manual de inducción**

“El manual de inducción contiene la información necesaria que el colaborador de nuevo ingreso debe saber acerca de la compañía para poder desempeñar su trabajo satisfactoriamente. Es útil para orientar a los nuevos colaboradores, así como guía de referencias para colaboradores de mayor antigüedad. Es de gran valor pues se considera como un promotor auxiliar en mejorar las relaciones entre patrón y colaborador”. (6:190)

Al ingresar a una organización el nuevo colaborador recibe la información requerida por parte del departamento o área de recursos humanos y posteriormente se transfiere a su nuevo jefe o superior inmediato, la responsabilidad de orientar, guiar e inducir al nuevo colaborador, y para ello cuenta con el manual de inducción como principal herramienta; en éste se indican los aspectos más relevantes de la historia, actividad a la que se dedica la empresa, así como la filosofía bajo la cual se rige y la estructura que la conforma.

La socialización organizacional se resume como el programa de recepción y bienvenida de los nuevos colaboradores y representa la etapa de iniciación que permite establecer una adecuada relación a largo plazo entre las personas y la empresa.

A pesar de los esfuerzos realizados a través del programa de integración de personas, el movimiento de personal es uno de los problemas que frecuentemente se presenta en las organizaciones y afecta su desempeño, también generan fuga de capital intelectual, aumento en los costos de contratación y capacitación de personal y disminución de las utilidades. Para efectos de la presente investigación se define lo siguiente:

a.2 Rotación de personal

“El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, así como el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones”. (3:188)

En las organizaciones es importante definir la fluctuación de personal, es decir, conocer el conjunto de personas que entran y salen de ella de manera voluntaria o involuntaria, durante un período determinado.

Para el adecuado funcionamiento de las organizaciones es esencial mantener un equilibrio entre los ingresos y retiros del personal, que permita tener un nivel de recursos en proporciones adecuadas que garanticen su desarrollo integral.

Cuando una persona se retira de la empresa, es necesario integrar a otra para cubrir la plaza vacante y a la vez mantener el nivel de recurso humano, para que la organización trabaje de manera eficiente y cumpla con la demanda existente en la sociedad a la que se dirige.

Las desvinculaciones de personal se generan por diferentes motivos y se clasifican de la siguiente forma:

- ▲ “Por iniciativa del empleado o renuncia: ocurre cuando un colaborador decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con la organización.
- ▲ Por iniciativa de la organización o despido: ocurre cuando la organización decide despedir colaboradores, ya sea para sustituirlos por otros más

adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral”. (6:91)

La rotación de personal generalmente se expresa por medio de una relación porcentual en el transcurso de un período definido, lo que permite realizar comparaciones internas entre períodos.

i. Índice de rotación de personal

“El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales”. (5:137)

El índice de rotación de personal (IRP) es una medida de gestión que permite a las organizaciones conocer la proporción de personas que salen de ella. Por medio del IRP es posible identificar problemas de bienestar e identificación laboral entre los colaboradores o en su caso deficiencias en los procesos de selección y contratación.

La fórmula que permite determinar el índice de rotación de personal es:

$$IRP = \frac{B}{\frac{II + IF}{2}} \times 100$$

Donde:

B= Bajas (desvinculación de personal por iniciativa del empleado o por iniciativa de la organización) durante un período determinado

II= Inventario inicial de personas

IF= Inventario final de personas

El IRP representa el porcentaje de colaboradores que salen, dividido el promedio de colaboradores por área estudiada y período determinado; por lo que si se

presenta un porcentaje elevado este es considerado como señal de la existencia de problemas dentro de la organización.

El índice de rotación de personal ideal en una organización es aquel que permita retener únicamente el personal de buena calidad, se sustituye aquel que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. Aunque no existe un número exacto que defina un adecuado control del recurso humano, no es aceptable el índice cero, porque esto demostraría un total estancamiento, mientras que un porcentaje elevado reflejaría inestabilidad, por lo que se busca mantener un equilibrio.

ii. Causas de la rotación de personal

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos y/o externos a la organización.

Entre los fenómenos internos que se presentan en las organizaciones, se pueden citar:

- ▲ Política salarial de la organización.
- ▲ Política de prestaciones de la organización.
- ▲ Oportunidades de crecimiento profesional.
- ▲ Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ▲ Grado de flexibilidad de las políticas de la organización”. (5:139)

Existe infinidad de motivos por los que un colaborador decide ya no pertenecer a determinada organización, entre los más comunes están la búsqueda de un lugar que les permita tener un mayor crecimiento profesional, la falta de una remuneración justa, la ineficiente comunicación entre niveles y la falta de identificación con la organización, lo que finalmente genera insatisfacción laboral.

En la mayoría de casos de desvinculación por iniciativa propia, los empleados insatisfechos son jóvenes solteros sin obligaciones familiares y económicas,

debido a que éstos tienen mayor libertad de dejar sus trabajos que los empleados de mayor edad y con compromisos de familia. Para detectar más fácilmente cuál es la razón por la que se desvinculan los colaboradores de una organización, es necesario utilizar una entrevista de salida:

- **Entrevista de salida**

“Es una entrevista que se realiza con un colaborador que ha decidido cesar la relación laboral con la organización. Este tipo de entrevista ayuda localizar posibles puntos de mejora en la organización que evitarán que el talento la abandone”. (4:155)

Ésta se realiza cuando un colaborador renuncia a su puesto por cualquier motivo anunciado antes. Es importante tenerla, aunque sea la propia empresa quien despide. Sirve principalmente para tratar de conocer las verdaderas causas por las que el colaborador sale, y no asumir o creer las que son aparentes.

iii. Determinación de los costos primarios de la rotación de personal

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. Para efectos de investigación se analizan los siguientes:

- Costos primarios de la rotación de personal

“Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro”. (5:143)

Comprenden los costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de integración y costos de separación. Para efectos de investigación se analizan los siguientes:

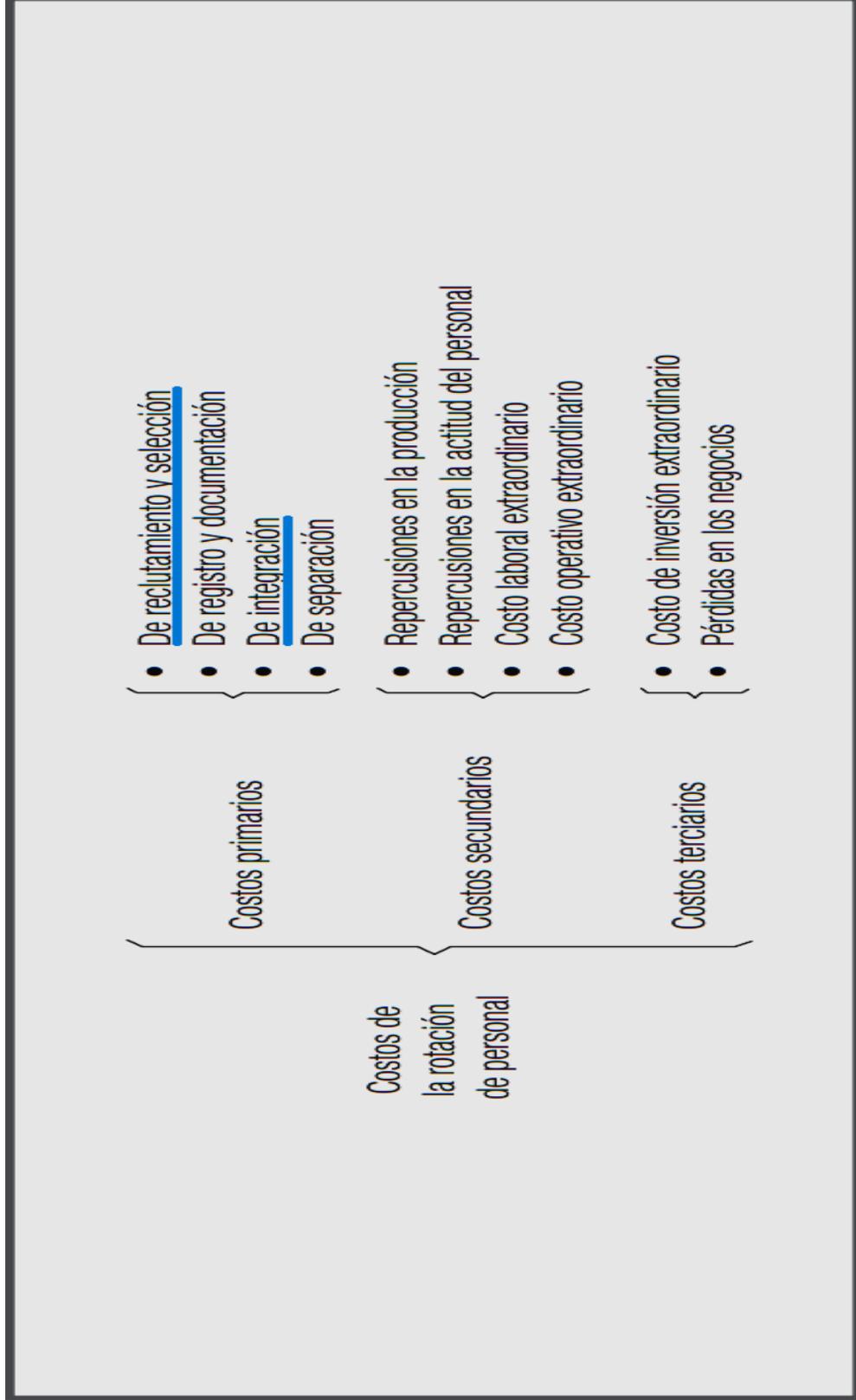
- “Costos de reclutamiento y selección.
 - ▲ Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
 - ▲ Gastos de anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.
 - ▲ Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.

- Costos de integración
 - ▲ Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división”. (5:143)

La rotación de personal provoca costos a las organizaciones en los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Además, a los colaboradores el cambio de puestos tan repentino les ocasiona un recorte en la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Cuando se presentan casos de rotación de personal se incurre en costos en los que una organización tiene que invertir para reclutar, seleccionar e integrar personal.

Gráfica 2
Costos de la rotación de personal



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de recursos humanos. 8ª ed. México, D.F. McGraw Hill. Pág. 144.

Actualmente la rotación de personal representa uno de los mayores problemas para las organizaciones, genera principalmente la pérdida de capital intelectual pero no menos importante, origina elevados desembolsos de dinero que se presentan visiblemente en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal que suplirá a quienes se marchan, lo que representa también un costo de separación, debido al pago de la indemnización de ley.

Mientras que los costos que no son visibles claramente son los que tienen repercusión en la baja de la producción, debido a que se tiene que capacitar a los nuevos colaboradores para que desempeñen sus funciones adecuadamente y los costos por repercusiones en la actitud del personal debido a la pérdida de un compañero de trabajo y en la adaptación que tendrá el grupo con el suplente, lo que se refleja en la eficiencia del área de trabajo afectada y que se generaliza a toda la organización.

Para efectos de la presente investigación se hace énfasis principalmente en los costos reflejados en los procesos de integrar personas, es decir, en los procesos de reclutamiento, selección e inducción que forman parte de los costos primarios.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, DE SELECCIÓN Y DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA DE DIVERSIONES

En el presente capítulo se dan a conocer los aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico, que expone tanto la metodología utilizada como los hallazgos más relevantes del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicado en la empresa objeto de análisis.

2.1 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo la investigación de campo y recopilar información referente a la situación actual del proceso para integrar y organizar personas, se requirió de la participación de los 24 colaboradores del nivel táctico y 39 del nivel estratégico que se encuentran en las oficinas centrales de la empresa objeto de análisis y en los ocho parques ubicados en la ciudad de Guatemala.

Para cumplir con las actividades establecidas en el proceso de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

La presente investigación tiene como base el método científico, puesto que es el procedimiento lógico y ordenado que se sigue para describir la realidad y comprobar la hipótesis planteada en el experimento mediante la aplicación de distintas técnicas. El método científico fue aplicado en las siguientes fases:

La fase indagadora fue aplicada para la recolección de información directamente de las fuentes primarias a través de cuestionarios estructurados y entrevistas a los colaboradores y de fuentes secundarias por medio de la consulta de la teoría ya existente en textos.

La fase demostrativa fue utilizada para la comprobación de las variables planteadas en la hipótesis y de acuerdo a ello se verificaron los resultados a través de las fuentes primarias y secundarias consultadas. En esta fase se demostró la veracidad de la hipótesis en relación a los datos obtenidos en la investigación de campo.

Luego de la interpretación y análisis de los datos, es aplicada la fase expositiva para dar a conocer los resultados de la investigación y la comprobación de las hipótesis planteadas, así como los conocimientos adquiridos en la solución del problema a través de la presentación del informe final de tesis.

Para efectos de la presente investigación la información fue analizada de lo general a lo particular para establecer la problemática que afecta a la empresa objeto de análisis y con base en ella presentar posibles soluciones, el método utilizado fue el deductivo – inductivo.

Se realizó un censo al personal conformado por 63 colaboradores de los niveles táctico y estratégico que se encuentran en las oficinas centrales de la empresa objeto de análisis y en los parques ubicados en la ciudad de Guatemala, con el propósito de obtener datos confiables acerca del proceso de reclutamiento, selección e inducción.

Así mismo, se planificó entrevistar a colaboradores de los niveles táctico y estratégico conformado por los supervisores: de región 1 que tiene a su cargo los parques del departamento de Guatemala y de región 2 que tiene a su cargo los parques del interior del país, gerente general y gerente de Recursos Humanos para obtener información directa de fuentes primarias con base en preguntas seleccionadas para identificar la problemática. Sin embargo, por motivos de capacitación de personal del interior del país únicamente se pudo programar una entrevista con la gerente de Recursos Humanos.

Además, se aplicó la observación directa en las oficinas centrales de la empresa de diversiones de la zona 9, de la ciudad capital de Guatemala, para percibir el proceso de integración de los nuevos colaboradores y tomar en consideración cada uno de los pasos que realizó el candidato, así también cada una de las técnicas de evaluación aplicadas en el proceso de reclutamiento, selección e inducción; con el objetivo de tener información sustentable para el análisis del problema y la investigación bibliográfica.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información que permiten comparar los conocimientos teóricos con la realidad actual son: un cuestionario de 31 preguntas de opción múltiple a los colaboradores del nivel táctico y operativo de la oficina central de la empresa objeto de análisis y en los parques de la ciudad de Guatemala, con el fin de conocer su opinión acerca del proceso de reclutamiento, selección e inducción del cual fueron objeto a su ingreso y, de esta forma, confrontar sus respuestas con las obtenidas a través de la boleta estructurada.

Se contempló aplicar una serie de preguntas estructuradas de forma abierta a los supervisores de parques, gerente general y gerente de Recursos Humanos de la empresa objeto de análisis, a fin de conocer su opinión acerca del proceso de reclutamiento, selección e inducción aplicado en la empresa y cuáles consideran que son las causas principales por las que existe un aumento en la rotación de personal. Sin embargo, al realizar el trabajo de campo únicamente se obtuvo información de la gerente de Recursos Humanos, puesto que los demás colaboradores seleccionados se encontraban en distintas capacitaciones efectuadas en el interior del país.

Finalmente, se utilizó una guía de observación en las visitas realizadas en la oficina central de la empresa objeto de análisis para observar el comportamiento de los colaboradores de nuevo ingreso y el proceso de reclutamiento, selección e inducción; con el objetivo de constatar cada una de las respuestas obtenidas en el cuestionario estructurado, así como fichas bibliográficas.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa objeto de análisis surge en septiembre de 1947 como una pequeña tienda que se dedicaba a la elaboración y venta de helados ubicada en la Avenida Reforma. Conforme transcurrió el tiempo se solidificó como una fábrica y venta de helados de fruta natural, sin ningún tipo de aditamento químico, que por su sabor y calidad gozaban de la preferencia de adultos y niños. Para satisfacer a éstos

últimos había en las instalaciones de la tienda un carrousel, el cual sirvió de inspiración para el inicio de los parques de diversiones.

En 1960 surge en la Avenida de las Américas un parque de diversiones que ofrece alternativas de recreación para toda la familia a través de juegos mecánicos y electrónicos de habilidad que permiten obtener premios. A lo largo de la última década la empresa ha tenido un proceso de expansión gratificante, gracias a la implementación del servicio a domicilio para la celebración de fechas memorables. En la actualidad la empresa tiene ocho parques distribuidos en la ciudad de Guatemala y su estructura organizacional está conformada por 29 puestos de trabajo y 66 colaboradores. Al inicio de esta investigación contaba con doce parques, pero en julio de 2017 cerró uno de ellos y tres más funcionan ahora únicamente con juegos denominados “kiddies” que operan con monedas y solo requieren de personal de apoyo durante los fines de semana, quienes no están en nómina.

2.2.1 Filosofía empresarial

La empresa objeto de análisis, hasta el año 2010, contaba con una misión y visión definidas. En la actualidad han sido sustituidas con propósito y promesa de servicio, plasmados como parte de su planeación general, esto con el fin de facilitar su retención y puesta en práctica por parte de los colaboradores, puesto que es más fácil que aprendan únicamente estos elementos que la filosofía organizacional completa. Esta información fue proporcionada por la gerente de Recursos Humanos como resultado de la entrevista realizada. A continuación, se describe dicha información:

2.2.1.1 Propósito

La misión que la empresa tenía definida anteriormente era: somos una organización entusiasta especializada en brindar felicidad a nuestros clientes, atendiendo en forma personalizada sus necesidades de diversión, con opciones de sano entretenimiento.

El actual *propósito* es: somos sana diversión para todos a un precio accesible.

a) Promesa de servicio

La visión que la empresa tenía definida anteriormente era: creemos que las actuales y futuras generaciones merecen espacios adecuados y atención especializada para su recreación; es por ello que nos proponemos ser la cadena líder de entretenimiento y sana diversión en Centroamérica y el Caribe. Lo lograremos por medio de la excelencia, innovación, diversificación de nuestros servicios y alianzas estratégicas.

La actual *promesa de servicio* es: Carrousel es alegría.

b) Valores

De acuerdo con lo expresado por la gerente de Recursos Humanos, la empresa objeto de análisis se especializa en brindar felicidad y sano esparcimiento por medio de un excelente servicio al cliente y para ello establece las siguientes *guías de conducta*:

- **Seguridad:** prevenimos situaciones de riesgo para evitar accidentes que puedan dañar a nuestros clientes, colaboradores y activos.
- **Servicio:** servimos a nuestros clientes con pasión y esmero.
- **Trabajo en equipo:** reconociendo mutuamente nuestros talentos trabajamos unidos para satisfacer a nuestros clientes y alcanzar nuestra visión.
- **Excelencia:** nos esforzamos al máximo para que nuestro trabajo sea excelente”.

2.2.1.4 Objetivos

Los objetivos actualmente definidos en la empresa objeto de análisis son los siguientes:

- “Alcanzar el desarrollo integral como una empresa sólida que ofrece la mejor calidad, el mejor precio y un excelente servicio de recreación a chicos y grandes.
- Especializar a nuestros colaboradores en brindar felicidad a nuestros clientes, sirviéndoles en distintos puntos estratégicos de la ciudad.
- Diversificar año con año nuestros servicios y alianzas estratégicas”.

Cabe mencionar que, al momento de realizar la investigación de campo, la gerente de Recursos Humanos mencionó en la entrevista, que la empresa posee una filosofía organizacional formalmente definida y que esta es divulgada a todos los colaboradores de forma verbal durante el primer día de trabajo y es reforzada en cada una de las capacitaciones mensuales.

Sin embargo, al observar cada uno de los parques y oficina central no se encontró en ninguno de ellos un rótulo institucional en el que se encuentre el propósito y promesa de servicio visible tanto para los colaboradores como para quienes visitan estas instalaciones.

2.2.1.5 Políticas

Las políticas de personal que rigen el actuar en materia de recursos humanos en la empresa objeto de análisis son las siguientes:

- **“Horario:** el horario establecido es de 8:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 17:00 horas, una hora de almuerzo, a excepción de los parques que se encuentran en los distintos centros comerciales que se adecuan a los horarios que ellos tengan.
- **Días de pago:** el salario mensual a pagar a nuestros colaboradores por el cumplimiento de su desempeño con eficacia, eficiencia, esmero, honradez e integridad se hará efectivo en dos fechas, cada día 15 y 30 del mes. Es importante mencionar que la remuneración está basada en resultados y metas, así que mientras mejor sea su desempeño, tiene la oportunidad de obtener un mejor salario”.

- **“Prestaciones:**

- **Bono 14:** su pago se hace efectivo durante los primeros 15 días del mes de julio de cada año.
- **Aguinaldo:** su pago se divide, el 75% se hace efectivo durante los primeros 15 días del mes de diciembre de cada año y el 15% restante se da durante los primeros días del mes de enero.
- **Vacaciones:** después de laborar con nosotros durante un año tiene derecho a 15 días de vacaciones con goce de sueldo.
- **Pago de seguro social y de IRTRA.**

- **Permisos de ley:**

- Por el nacimiento de un hijo tiene 2 días para faltar.
- Por el fallecimiento de padres, cónyuge o hijos puede ausentarse durante 3 días.
- Por matrimonio tiene derecho a no presentarse durante 5 días.

Para acceder a éstos permisos es importante que presente la constancia respectiva de cada caso.

- **Nuestro compromiso contigo:**

- Un trato con respeto a su dignidad como persona.
- Trabajo estable en un ambiente sano y agradable.
- Responsabilidad en el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- Dotación del equipo y materiales de trabajo.
- Esfuerzo sostenido por mejorar tus condiciones de trabajo, actualización y desarrollo personal.

- **Qué esperamos de ti:**

- Un servicio de excelencia a nuestros clientes.
- “Responsabilidad en el cumplimiento de su compromiso laboral para con la organización, porque dependemos de usted para atender a nuestros clientes.
- Asistencia y puntualidad en sus labores, principalmente en días de eventos”

- “Actitud entusiasta, dinámica, participativa y esmerada.
- Respeto hacia el cliente, sus compañeros de trabajo, jefes y subalternos.
- Esfuerzo sostenido por su felicidad y desarrollo como persona.
- Integración al trabajo en equipo para el logro de las metas.
- Interés por conocer la organización en su conjunto.
- Higiene y presentación personal adecuadas: limpieza personal completa, uso de uniforme, peinado adecuado, accesorios moderados, maquillaje con medida”.

2.2.2 Organigrama

En la actualidad la empresa objeto de análisis cuenta con 66 colaboradores: 42 de ellos ubicados en la oficina central y distribuidos en las siguientes unidades administrativas: gerencia general, recursos humanos, sistemas, contraloría general, supervisión, auditoría, operaciones y logística.

Cuadro 1
Distribución de colaboradores
Oficina central de la empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017

Unidad administrativa	Número de colaboradores
Gerencia general	2
Recursos humanos	6
Sistemas	5
Contraloría general	8
Supervisión	4
Auditoría	3
Operaciones y logística	14
Total	42

Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Los 24 colaboradores restantes se encuentran distribuidos en los 8 parques ubicados estratégicamente en centros comerciales de la ciudad de Guatemala.

Cuadro 2
Distribución de colaboradores
Parques de la empresa de diversiones en la ciudad de Guatemala
Año 2017

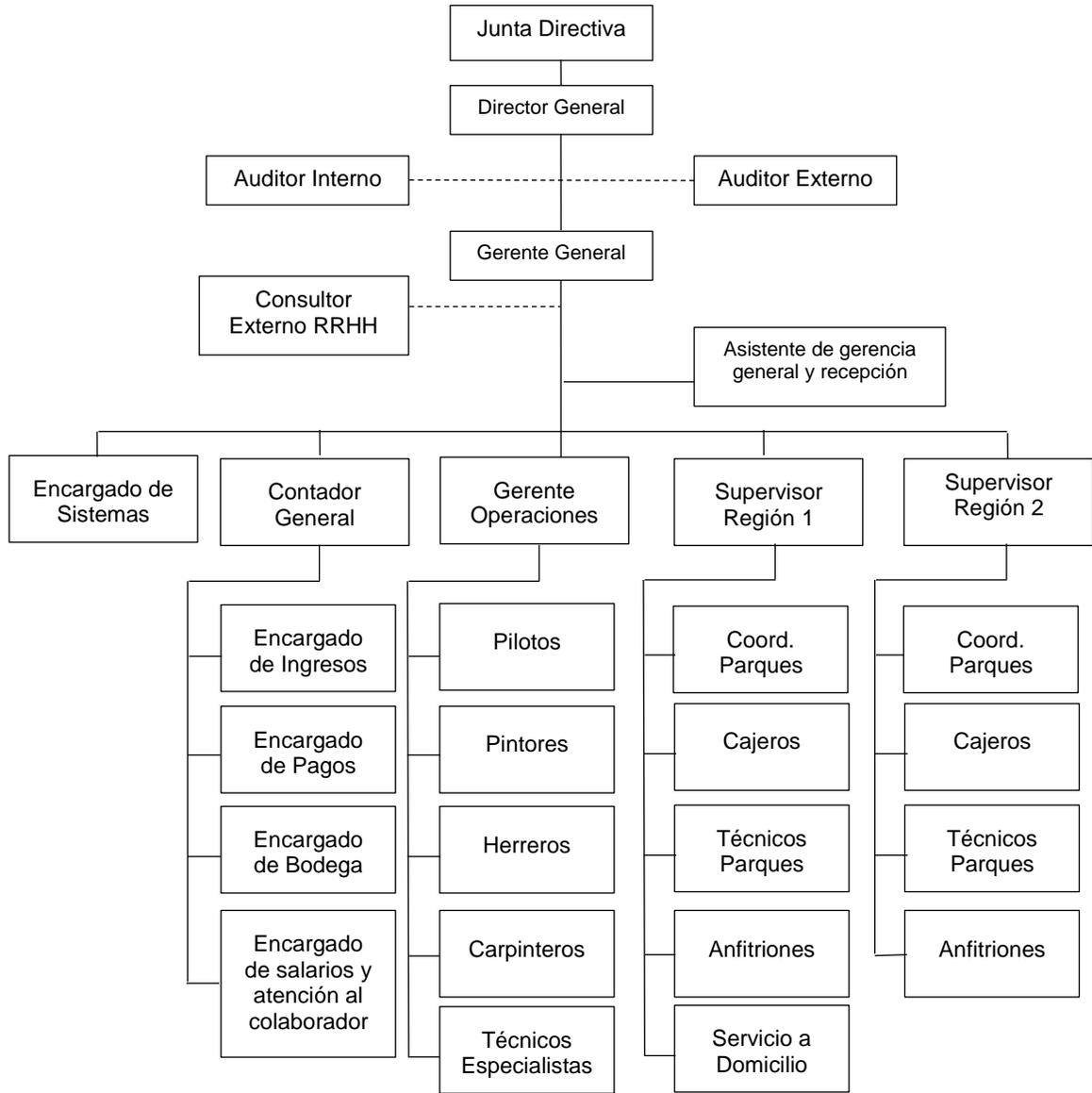
Parque	Número de colaboradores
El Frutal	3
Hipódromo	4
Metrocentro	4
Metronorte	3
Montserrat	2
Plaza Florida	4
Santa Clara	1
Tikal Futura	3
Total	24

Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

El organigrama fue elaborado por la gerente general y el anterior consultor externo de Recursos Humanos, al momento en que se realizó esta investigación se tenía planificado realizar una actualización del mismo de acuerdo a los nuevos puestos de trabajo que se han generado últimamente; con el fin de ser una representación gráfica adecuada de los aspectos fundamentales de la empresa.

Durante la entrevista la gerente de Recursos Humanos mencionó que a pesar de que la empresa cuenta con organigrama general, éste no es dado a conocer a los colaboradores, porque para ellos es preferible mostrarles, tanto en el descriptor de puestos durante el primer día de trabajo como de forma verbal durante las capacitaciones, únicamente la estructura del parque o punto de venta en el que cada uno se encuentra. Además, se observó que el organigrama no está visible en ningún área de la oficina central de la empresa por lo que se deduce que quienes laboran en ella no tienen idea de cómo está conformada y únicamente tienen conocimiento de quien es su superior.

Gráfica 3
Organigrama general actual
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Región 1: Depto. Guatemala Región 2: Departamental

Fuente: empresa de diversiones. Año 2010.

Es importante mencionar que la empresa objeto de análisis presenta el anterior organigrama como general, pero técnicamente es nominal, porque incluye puestos de trabajo y no unidades administrativas.

2.2.3 Actividad económica de la empresa

La empresa objeto de análisis ofrece una opción de sano esparcimiento para la población guatemalteca que poco a poco ha diversificado sus servicios para ofrecer a sus clientes, además de juegos mecánicos para los más pequeños, alternativas de recreación para toda la familia a través de juegos electrónicos de habilidad y destreza.

La gama de juegos se clasifica de acuerdo a su uso de la siguiente forma: a) Juegos mecánicos: colectivos, pista de chocones y de competencia. b) Juegos electrónicos: de habilidad y destreza, kiddies.

La empresa objeto de análisis define cada uno de los juegos mecánicos de la siguiente manera:

- **“Juegos mecánicos colectivos:** son ruedas en las que pueden divertirse simultáneamente varias personas a la vez. Funcionan con energía eléctrica y requieren mucha atención en cuanto al cumplimiento de normas de seguridad para los usuarios.
- **Pista de chocones:** es también un juego colectivo que funciona con electricidad y goza de gran demanda por parte de los clientes. Su principal atractivo radica en brindar la fantasía de conducir un vehículo y lo pueden disfrutar niños de 12 años en adelante.
- **De competencia:** son juegos que permiten competir a los clientes entre sí”.

La empresa objeto de análisis define cada uno de los juegos electrónicos de la siguiente manera:

- **“De habilidad y destreza:** son juegos en los cuales el cliente puede divertirse y ganar premios acordes a su habilidad en el juego”.

- **“Kiddy rides:** juegos individuales para niños de hasta 4 años inclusive, en los cuales el niño puede subirse y disfrutar del movimiento, sonido y luces del equipo”.

2.3 Análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción actual

Contempla los resultados obtenidos, a partir de la perspectiva de los 63 colaboradores de los niveles táctico y estratégico, a través del cuestionario estructurado, así como desde el punto de vista de la gerente de Recursos Humanos a través de la entrevista concedida; esto complementado con lo observado directamente durante las visitas realizadas en la oficina central de la empresa de diversiones.

La encargada de realizar el proceso de integración de personas es la gerente de Recursos Humanos y participan conjuntamente los jefes inmediatos de cada una de las plazas vacantes; es importante mencionar que al inicio de la investigación otra persona era la encargada de éste proceso, desempeñaba el cargo de consultor externo de Recursos Humanos y tenía cinco años de laborar en la empresa, fue sustituida por la asistente de gerencia general en la recién creada área de Recursos Humanos.

Por lo anterior, se puede observar inestabilidad en el personal de la empresa objeto de análisis, puesto que el cambio constante del encargado del proceso de incorporación de personas repercute en el adecuado desarrollo del mismo.

Se determinó que la empresa no cuenta con procedimientos establecidos por escrito, que indiquen los pasos a seguir en el proceso de admisión de personas, y que faciliten estandarizar las funciones que se llevan a cabo para cubrir los puestos vacantes.

Cabe mencionar que, de acuerdo con lo expresado por la gerente de recursos humanos, los perfiles de puestos necesarios para determinar los requisitos indispensables para cubrir cada una de las plazas vacantes se encuentran

desactualizados. Por ende, el proceso actual de integración de personas se lleva a cabo de forma empírica.

2.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

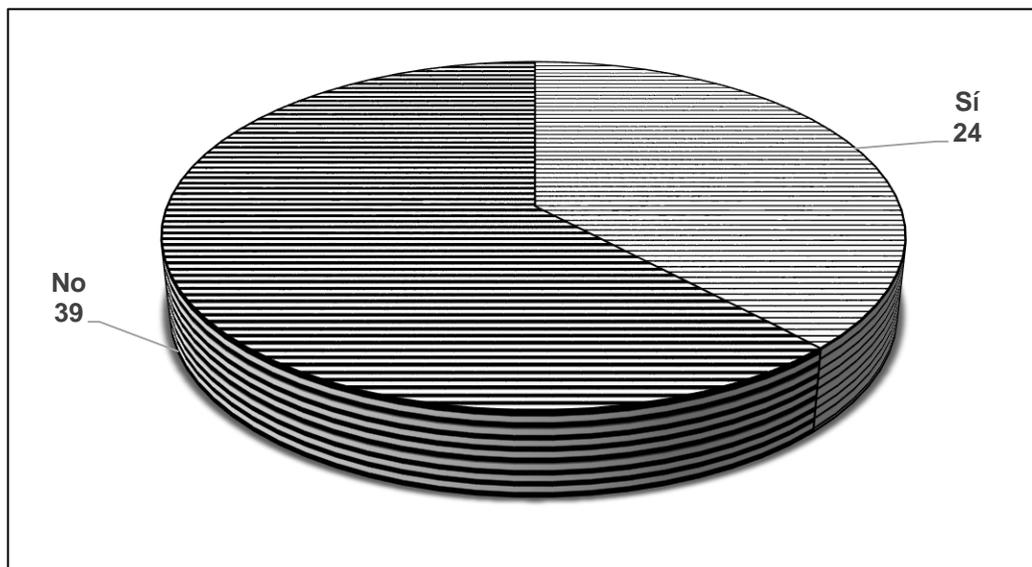
Durante la entrevista a la gerente de Recursos Humanos se estableció que la empresa no realiza una planeación de personal previa que le permita establecer las necesidades futuras de nuevos colaboradores de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo. En su lugar, la empresa detecta que se necesita personal justo en el momento en que se debe sustituir a un colaborador, se crea un nuevo puesto de trabajo o se pretende expandir la empresa, por lo que no se crea con anticipación una base de datos de posibles candidatos que han obtenido la experiencia y desempeño satisfactorio dentro de la misma para cubrir nuevas vacantes en los casos antes descritos y por consiguiente se recurre a utilizar en mayor parte el reclutamiento externo. Aunque la entrevistada aseguró que se utiliza reclutamiento mixto y se hace mayor énfasis en dar oportunidades a nivel interno, se observó que actualmente se recurre a fuentes de reclutamiento externo en un 62% y a fuentes internas en un 38% aproximadamente, tal como se muestra a continuación:

2.3.1.1 Reclutamiento interno

Al analizar los resultados obtenidos, se identificó que actualmente en la empresa no existe una política de reclutamiento interno, que permita identificar y atraer candidatos potenciales dentro de la misma. Aunque efectivamente tiende a dar oportunidad de superación a los colaboradores, esto no es frecuente, en virtud de que las promociones que se realizan son bajas en comparación con el número de personas que laboran en la organización.

Por lo anterior, se cuestionó a los colaboradores acerca de si habían estado en más de un puesto en la empresa, esto con el fin de verificar la aplicación del reclutamiento interno y se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfica 4
Obtención de más de un puesto de trabajo en la organización
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Según la gráfica anterior, 24 de los colaboradores respondieron que si han obtenido más de un puesto de trabajo en la empresa y mencionaron que esto fue gracias a las constantes capacitaciones y la generación de oportunidades para escalar de puesto por medio de la evaluación de habilidades, conocimientos y desempeño, que realizan los jefes inmediatos a cada uno de ellos para ser tomados en cuenta en otros puestos de trabajo. De los mencionados anteriormente, 13 han laborado en dos puestos, principalmente en área de parques, puesto que han iniciado como colaboradores eventuales, que no están incluidos en planilla y laboran únicamente como personal de apoyo en puntos de “kiddies” y han sido ascendidos como anfitriones. Otros que han comenzado como cajeros o anfitriones y han logrado ascender a coordinadores de parque. Los otros 11 colaboradores han podido optar a 3 o más puestos dentro de la empresa objeto de análisis. En el área de parques han iniciado como anfitriones, ascendido a cajeros y finalmente han sido ascendidos a coordinadores y en la oficina central

han iniciado como asistentes o auxiliares y ocupan actualmente puestos de gerencias en algún departamento.

Los 39 restantes dijeron que no han laborado en más de un puesto de trabajo porque existen ciertas plazas en donde pueden superarse laboralmente y solo algunos de estos tienen oportunidad de seguir creciendo en la empresa.

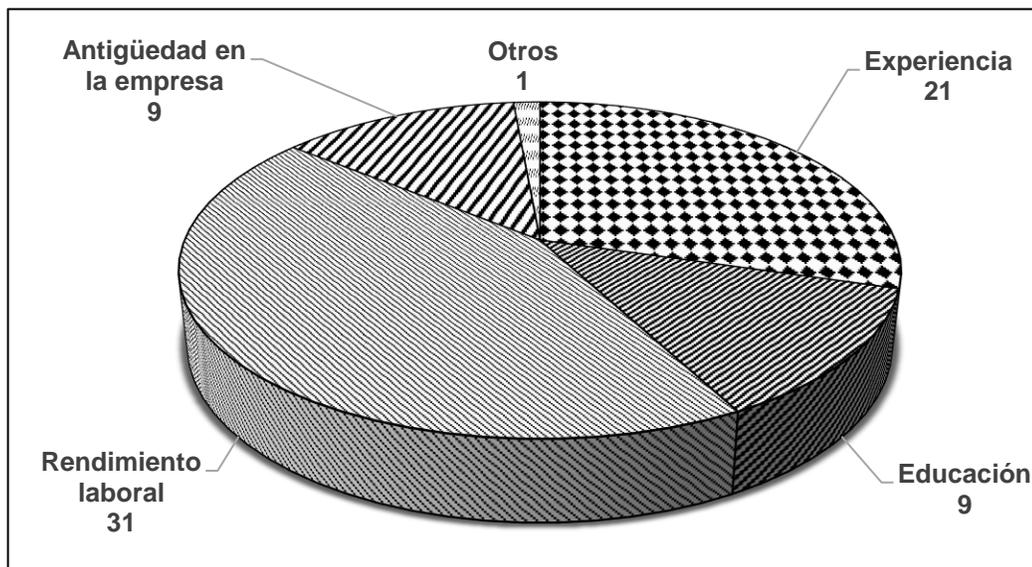
Al preguntar a la gerente de Recursos Humanos si dentro de la organización es posible la promoción de personal, ella respondió que sí, que todos los colaboradores tienen las mismas oportunidades de optar a otros puestos de trabajo cuando existen vacantes pero que no todos lo hacen por temor a fallar en el desempeño de esas nuevas funciones, por lo tanto, son pocos los que buscan crecer dentro de la empresa.

Por lo anterior, se observa que, al no dar las mismas oportunidades de crecimiento laboral en todas las áreas de trabajo, no se aprovecha el capital intelectual actual y por consiguiente se busca contratar a nuevas personas, lo que incrementa tanto los costos del proceso de integración como el tiempo necesario para cubrir la plaza vacante.

a) Principales aspectos para optar a puestos superiores

Al verificar que, si se realiza reclutamiento interno en la empresa objeto de análisis, se procedió a establecer cuáles son los aspectos relevantes a evaluar para que un colaborador pueda obtener un puesto superior y las respuestas se muestran a continuación:

Gráfica 5
Aspectos para optar a puestos superiores
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

De acuerdo con lo manifestado por los colaboradores al momento de preguntarles acerca de cuáles eran los aspectos a tomar en cuenta para optar a un nuevo puesto de trabajo y que cada uno de ellos podía mencionar más de uno: 31 de ellos dijeron que lo principal era el rendimiento laboral, puesto que si se tenía un buen desempeño en sus atribuciones sería más fácil obtener otro puesto, 21 contestaron que la experiencia es clave para tener mayores oportunidades, 9 eligieron tanto la educación como la antigüedad en la empresa como algo relevante para trascender en su vida laboral y 1 más contestó que el ser proactivo traía beneficios para optar a un nuevo puesto.

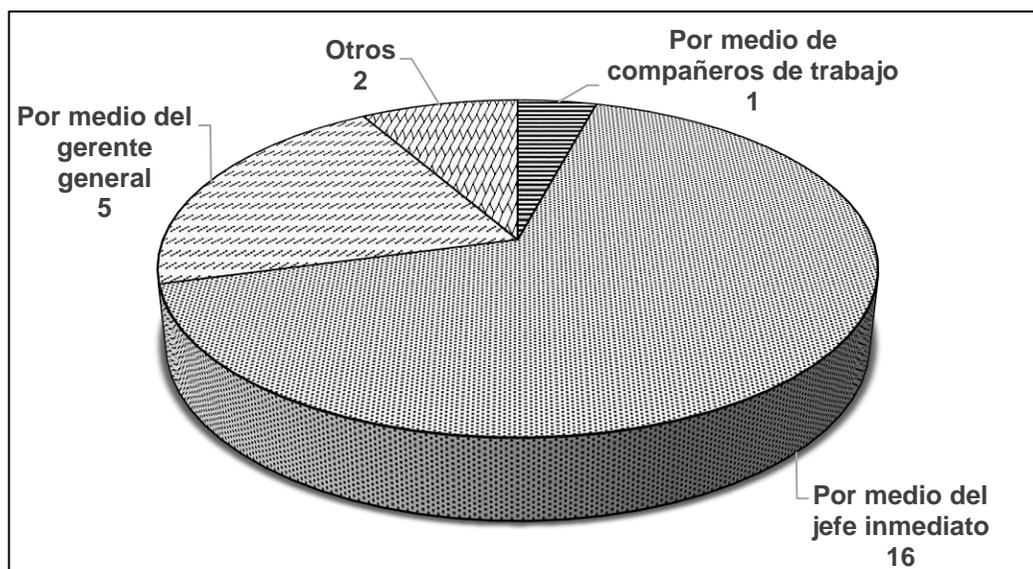
La gerente de Recursos Humanos reveló que los aspectos que se toman en cuenta para que los colaboradores obtengan un ascenso son los años de experiencia, el buen desempeño o rendimiento laboral y la antigüedad que una persona tenga en la empresa, puesto que mientras más tiempo tenga laborando en ella, más la conoce y por ende se encuentra identificado con lo que desea alcanzar; lo cual permite aprovechar al máximo el capital intelectual de la organización.

Sin embargo, al no tomar en cuenta aspectos como la educación puede no elegirse a la persona adecuada para la plaza vacante, debido a que, aunque un colaborador tenga muchos años de antigüedad en un puesto, no quiere decir que sea apto para otro si no se le ha dado la capacitación y seguimiento correspondiente para optar a un ascenso.

b) Medios usados para dar a conocer las vacantes dentro de la empresa

Después de verificar el uso de reclutamiento interno en la empresa objeto de análisis, se cuestionó a los colaboradores acerca de la forma en que fue dada a conocer la plaza vacante a la cual optaron y las respuestas obtenidas se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 6
Principales medios usados para dar a conocer las vacantes
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Los 24 colaboradores que han obtenido más de un puesto de trabajo en la empresa objeto de análisis al preguntarles cómo se enteraron de la vacante, 16 de ellos dijeron que fueron notificados por el jefe inmediato, porque él al observar a los subalternos que se desempeñaban de forma sobresaliente les informaba acerca

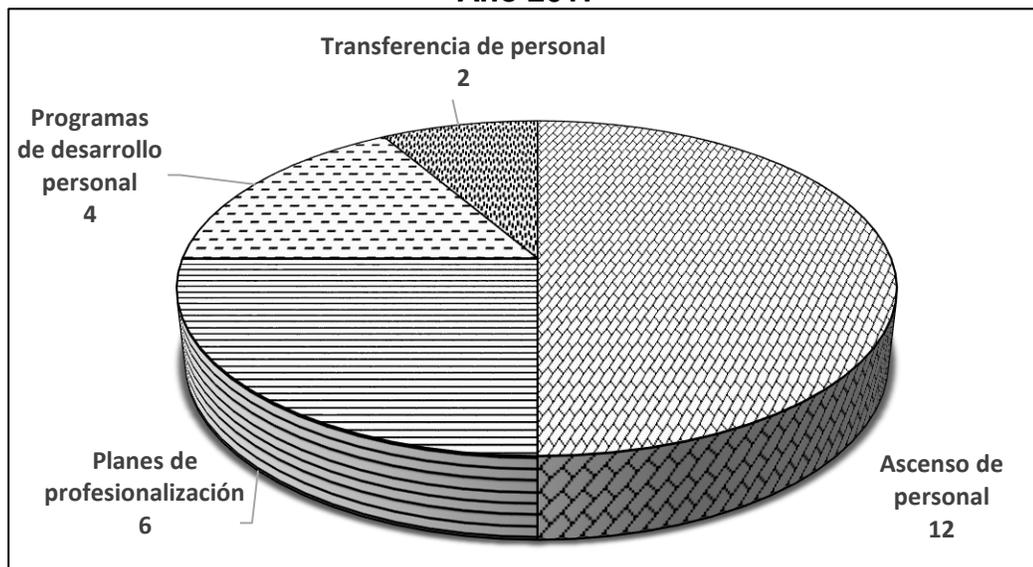
de la oportunidad laboral existente en ese momento. 5 personas más respondieron que la noticia llegó a través de la gerente general que los citó en determinado momento y les propuso ocupar un nuevo puesto. 2 más mencionaron que se enteraron a través de los propietarios de la empresa, puesto que ellos les ofrecieron un ascenso y el último colaborador expresó que sus propios compañeros de trabajo le dieron aviso de la plaza vacante y le instaron a que aprovechara la oportunidad.

La gerente de Recursos Humanos indicó que en la empresa las plazas vacantes se dan a conocer principalmente a través de los supervisores y gerente general, porque ellos son quienes mejor conocen el desempeño y habilidades que posee cada uno de los colaboradores, es por ello que no se suele utilizar ningún tipo de medio escrito tales como memorándum, circulares o afiches. Lo cual no permite que todos los colaboradores se enteren de las oportunidades de crecimiento laboral y se desaprovechen ciertos conocimientos que las personas poseen pero que en su puesto actual no son utilizados.

c) Técnicas de reclutamiento interno

En la investigación de campo se realizó la interrogante referente al puesto que obtuvo cada colaborador, la información obtenida se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 7
Técnicas de reclutamiento interno
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

12 colaboradores mencionaron que el puesto obtenido fue superior al anterior, lo que se traduce en dar oportunidad de ascensos dentro de la empresa. Además, 6 de los entrevistados indicaron que el puesto que obtuvieron fue superior al anterior, pero en otra área de trabajo, lo que significa un proceso de transformación gradual tanto en su mentalidad como en sus habilidades para cumplir con las atribuciones que desempeñan actualmente.

4 colaboradores respondieron que el puesto actual es del mismo nivel en la misma área de trabajo y que esto lo lograron por la diversificación y desarrollo de sus habilidades y conocimientos; afirmaron que al estar en la misma área siempre se puede aprender bien lo que los compañeros realizan y si en dado caso una de éstas plazas queda vacante, uno de ellos puede cumplir con las expectativas del puesto de trabajo. Las últimas 2 personas explicaron que su actual plaza corresponde al mismo nivel ocupacional, pero en otra área de trabajo y lo obtuvieron gracias a las constantes capacitaciones que la empresa realiza, lo que

permite desarrollarse como una persona multitareas y preparados para otro puesto de trabajo cuando así se requiera.

Durante la entrevista, la gerente de Recursos Humanos explicó que la técnica de reclutamiento interno que se utiliza en la empresa objeto de análisis es el ascenso de personal porque es el de mayor facilidad en su uso, puesto que únicamente se verifica el desempeño del inmediato inferior a la plaza vacante y a esa persona se le da la oportunidad de adquirir el nuevo puesto de trabajo, se le capacita y se le asigna como tutor a la persona que se retira o al jefe del departamento durante una semana para que el candidato pueda recibir la adecuada instrucción para desempeñar sus nuevas atribuciones.

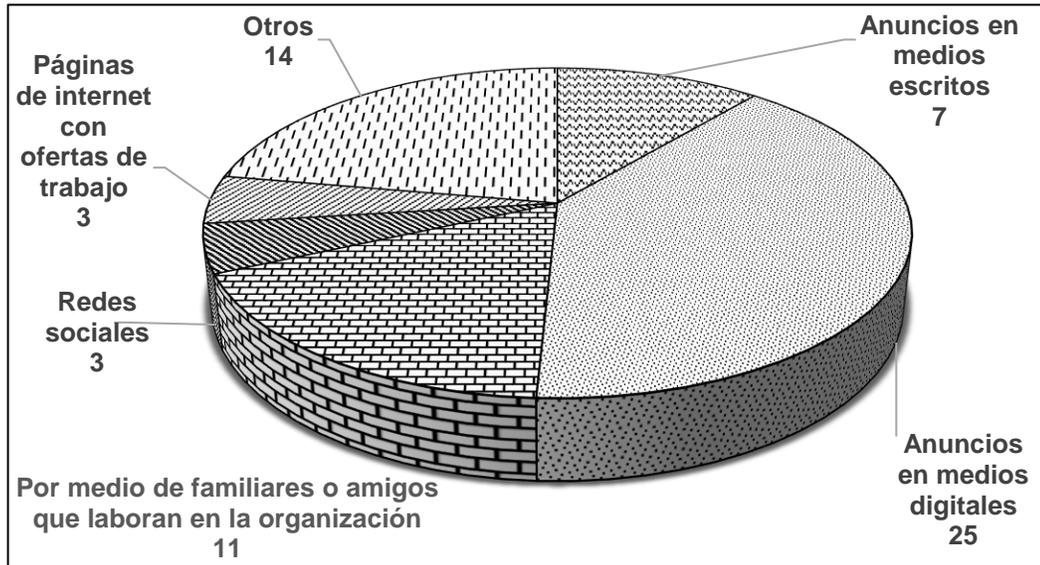
2.3.1.2 Reclutamiento externo

Al analizar los resultados obtenidos, se identificó que en la empresa objeto de análisis el reclutamiento externo es el principal medio de provisión de candidatos y las estrategias aplicadas carecen de aspectos necesarios para el éxito del proceso. Esto debido a que no se realiza una segmentación del mercado del recurso humano y por consiguiente las plazas vacantes no se dan a conocer en los medios de acuerdo a su nivel ocupacional, sino que todas son mencionadas en un mismo medio. Así mismo antes de publicar una plaza vacante, se tiene preferencia por candidatos que sean familiares o amigos de los colaboradores actuales, aunque a veces estas personas no cumplen con el perfil requerido para cada puesto de trabajo.

a) Medios usados en reclutamiento externo

A continuación, se presenta una gráfica en la que se observan los principales medios de reclutamiento externo utilizados para dar a conocer las plazas vacantes actualmente en la empresa objeto de análisis.

Gráfica 8
Medios usados en reclutamiento externo
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Durante la investigación de campo se hizo recordar a los colaboradores cuando ingresaron a la organización y se indagó acerca de cómo se enteraron de la plaza vacante, a lo que 25 de ellos respondieron haberse enterado a través de anuncios en medios digitales, 14 dijeron darse cuenta de la oportunidad laboral a través de distintos medios tales como: anuncios en la Cámara de Comercio de Guatemala, rótulos en los distintos parques, los llamaron de la empresa para ofrecerles empleo e incluso que fueron referidos por los mismos propietarios de la empresa objeto de análisis.

11 mencionaron que ellos ingresaron a la organización gracias a que familiares o amigos que ahí laboran les informaron acerca de las plazas vacantes que existían en ese momento; 3 se enteraron por medio de páginas de internet con ofertas de trabajo tales como: computrabajo y un mejor empleo, observaron uno de los anuncios de la empresa objeto de análisis y los últimos 3 obtuvieron dicha información a través de redes sociales como Facebook y Twitter.

Al comparar las respuestas de los colaboradores con la perspectiva de la gerente de Recursos Humanos, ella indicó que la técnica que utilizan para realizar las convocatorias es pautar con medios digitales aunque si es necesario también se utilizan otras técnicas como: anuncios en medios escritos, afiches colocados en universidades y escuelas, por medio de familiares o amigos que laboran en la organización e incluso dijo que la empresa posee un banco de datos de candidatos que se presentan eventualmente, aunque no se tiene mayor control de él porque a veces las hojas de vida se extravían o son usadas como papel de reciclaje para quienes necesitan imprimir algo que no debe ir en hojas limpias. Además, mencionó que con los dos últimos medios el proceso de reclutamiento se hace más rápido, sencillo e inclusive más económico porque se ahorran los costos de publicidad, selección y verificación de referencias, puesto que ya conocen a quienes han recomendado a los candidatos.

Lo descrito en el párrafo anterior, ocasiona que se recluten candidatos que no cumplen con el perfil del puesto, porque no se toma en cuenta cada nivel ocupacional de la plaza vacante para anunciarla en los medios adecuados y aunque se utiliza el reclutamiento virtual a través de páginas de internet con ofertas de trabajo, estas son gratuitas y sus anuncios carecen de aspectos importantes como requisitos, principales atribuciones e información relevante del puesto, lo que desencadena que posteriormente los postulantes no se adapten a las necesidades de la empresa.

2.3.2 PROCESO DE SELECCIÓN

Luego de atraer a los candidatos, se realiza el proceso de selección, con el objetivo de elegir al candidato mejor calificado de todos los que se presentan en el proceso de reclutamiento.

La base que se utiliza en la empresa objeto de análisis para seleccionar a los candidatos es la siguiente:

Cuadro 3
Proceso de selección
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017

Fases	Hallazgos			
Envío de currículum	Si		No	
	61		2	
Entrevista personal	1	2	3 o más	Ninguna
	39	14	5	5
Pruebas de idoneidad	De conocimientos		Psicométricas y de personalidad	
	Si	No	Si	No
	26	37	38	25
Pruebas de simulación	Si		No	
	9		54	
Firma de contrato de trabajo	Si		No	
	57		6	

Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Para definir el proceso de integración que lleva a cabo la empresa objeto de análisis, se solicitó a los 63 colaboradores que marcaran cada uno de los pasos que habían realizado para formar parte del capital humano de la organización y sus respuestas son: 61 de ellos enviaron su currículum, de los cuales 28 lo hicieron por medio de correo electrónico, 23 se presentaron a la organización y los 12 restantes lo llevaron a alguno de los parques de diversiones. Los otros 2 colaboradores no realizaron este paso porque llegaron contratados por otra empresa.

La gerente de Recursos Humanos confirmó que los dos medios mayormente utilizados para la recepción de hojas de vida de los candidatos son el correo electrónico y oficina central de la empresa objeto de análisis, además mencionó

que en su página de internet se colocan los números de teléfono y redes sociales para que los postulantes tengan un mejor acercamiento con la organización.

Durante la fase de solicitud de empleo no se suministra información acerca de las atribuciones del puesto, lo que es de importancia para su posterior desempeño y únicamente permite al candidato proveer información acerca de su último empleo y tomando en cuenta que algunos de ellos no presentan su currículum vitae, se limita el análisis de información respecto a experiencia y verificación de referencias.

En cuanto al resto del proceso de selección 58 realizaron alguna de las tres entrevistas, en lo referente a pruebas tanto de conocimientos como psicométricas o de personalidad tan solo la mitad de los cuestionados dijeron ser objeto de ellas, 3 mencionaron haber sido parte de pruebas de simulación y 57 finalizaron el proceso con la firma del contrato de trabajo.

Al interrogar a la entrevistada acerca de los pasos a seguir durante el proceso de integración de personal que lleva a cabo la empresa objeto de análisis, ella estableció que se inicia con la recepción de hojas de vida, las cuales son clasificadas y se trasladan las mejores 5 a la entrevista en gerencia de Recursos Humanos en donde también se verifican las referencias personales y laborales, posteriormente y dependiendo la plaza vacante, se realizan pruebas de conocimientos, psicométricas o de personalidad y los 3 que obtengan mejores puntajes son remitidos a la segunda entrevista que es realizada por el jefe inmediato del puesto vacante, quien decide a quién contratar y por último se realiza la cita para firmar el contrato de trabajo con el que se da inicio a la relación laboral.

2.3.2.1 Técnicas de selección de personal

Los resultados del diagnóstico efectuado a la empresa objeto de análisis permitieron conocer que las técnicas de selección que actualmente se utilizan no cumplen con el objetivo para el que fueron elaboradas, tal como se muestra a continuación:

a) Entrevista personal

Después de llevar a cabo la recepción y clasificación de las hojas de vida de los candidatos, se procede a realizar un acercamiento personal con cada uno de ellos a través de una o más entrevistas; por lo que se cuestionó a los colaboradores acerca del número de entrevistas a las que se presentaron durante el proceso de selección y los resultados obtenidos fueron:

De los 63 colaboradores analizados, 39 dijeron haber sido entrevistados una sola vez, 14 indicaron que fueron tomados en cuenta para participar en dos entrevistas y solamente 5 llegaron a ser entrevistados por tercera vez. Las 5 personas restantes dijeron no haber asistido a ninguna entrevista porque fueron contratados por otra empresa, los contactaron directamente de la organización o llegaron recomendados por los propietarios de la misma y por eso no fue necesario que realizaran este paso en el proceso de selección.

En la entrevista se preguntó, cuántas entrevistas se aplican durante el proceso de selección y la respuesta fue que para acortar el tiempo de selección del candidato idóneo para cada plaza vacante únicamente se llevan a cabo dos entrevistas, la primera está a cargo de la gerente de Recursos Humanos y la segunda era responsabilidad del jefe inmediato del departamento que había hecho la requisición de personal.

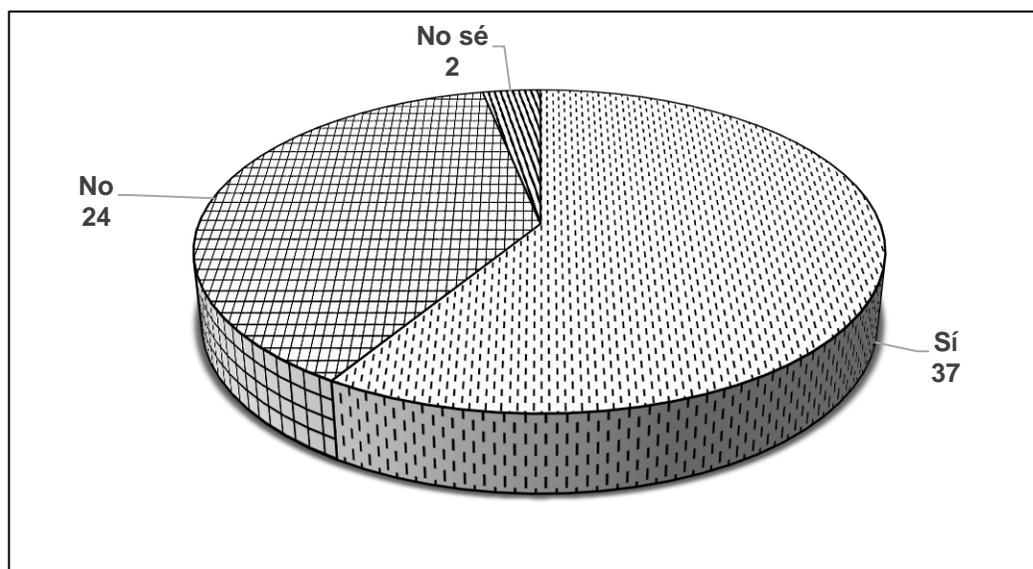
Durante la fase de reunión con los postulantes, se observó que la clase de entrevista que se realiza en la empresa objeto de análisis es la entrevista semiestructurada y no dirigida, esta clase de entrevista se realiza sin ninguna guía, debido a que no se cuenta con un formato o guía para entrevista impresa, sino que se tienen algunas preguntas previamente establecidas. Además, no se tiene planeación previa acerca del número de entrevistas a realizar a cada candidato, por lo que hay algunos que únicamente realizan 1 y otros que son sometidos a 2 o 3. Cabe mencionar también que hay aspirantes que no son parte de esta fase puesto que son referidos por otros colaboradores o propietarios de la empresa y

eso provoca que no sean analizados sus conocimientos, habilidades y destrezas para verificar si son o no acordes a lo que el puesto requiere.

b) Verificación de referencias

Una técnica importante para confirmar lo afirmado por los candidatos durante el proceso, es la verificación de referencias; por lo que se interrogó a los colaboradores acerca del tema y las respuestas se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 9
Verificaron las referencias descritas en su currículum
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Al indagar acerca de la verificación de las referencias personales y laborales que cada candidato coloca en su hoja de vida, 37 de los colaboradores dijeron que efectivamente la empresa de diversiones había comprobado la veracidad de sus datos, 24 expresaron que no llamaron a ninguna de las personas o entidades identificadas en su currículum y 2 más comentaron que no estaban seguros de que hubieran contactado a alguno de los individuos mencionados en su cv.

Durante la entrevista la respuesta fue, que siempre se verificaban las referencias

tanto personales como laborales colocadas en el currículum vitae de los postulantes, además de investigarlos por medio de internet y Facebook, debido a que era de gran importancia para conocer cómo se comportaba el candidato, cuál fue su desempeño en su antiguo empleo, cuáles fueron las razones por las que dejó de pertenecer a la anterior organización y corroborar lo descrito en el currículum vitae.

La fase de verificación de referencias se ve limitada porque se carece de la información que se debió proporcionar en la solicitud de empleo. Además, debido a que algunos de los aspirantes no presentaron su hoja de vida o no fueron entrevistados en ningún momento, no se puede corroborar que lo que afirmaron al ingresar a la organización sea verdadero y se corre el riesgo que se esté contratando a alguien no apto para desempeñar el puesto de trabajo.

c) Pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad

Se procedió a indagar acerca de la aplicación de pruebas durante el proceso de selección llevado a cabo en la empresa objeto de análisis y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Cuadro 4
Pruebas de idoneidad
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017

Pruebas de idoneidad				
De conocimientos	Si		No	
	Contabilidad	Manejo de máquinas		
	10	16	37	
Psicométricas	Si			No
	Aptitud verbal	Aptitud numérica	Ambas	
	11	12	15	25
Otras	Personalidad	Auditoría	Computación	No
	4	1	1	57

Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

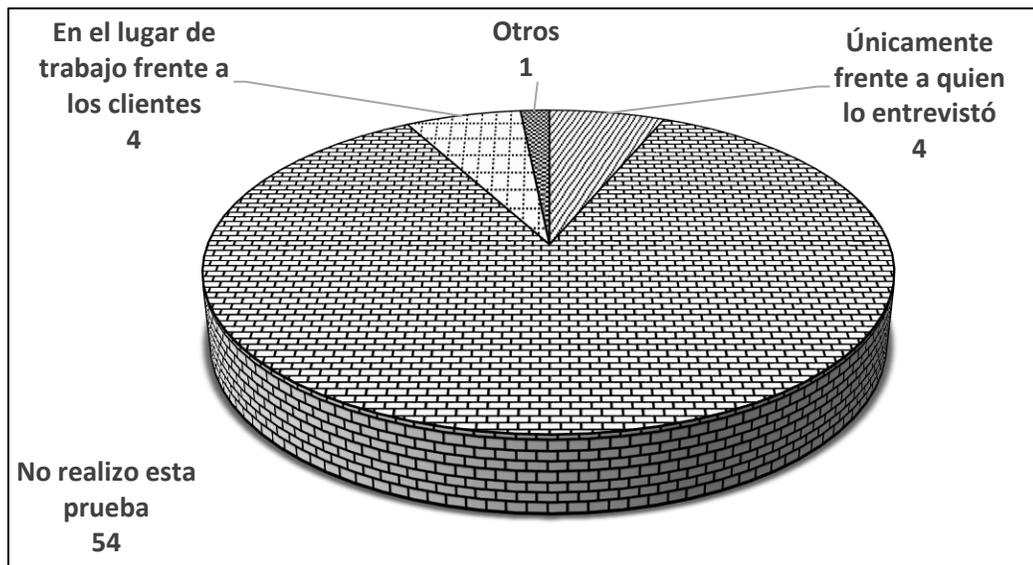
Durante el proceso de selección únicamente 26 personas dijeron haber sido objeto de pruebas de conocimientos de las cuales 10 realizaron un test de contabilidad y 16 efectuaron una evaluación del manejo de máquinas. Además, 38 colaboradores afirmaron ser sometidos a pruebas psicométricas de las que 27 fueron de aptitud numérica y 26 de aptitud verbal, cabe destacar que 15 de los cuestionados dijeron haber sido evaluados con ambos test. 6 miembros más indicaron que efectuaron pruebas de personalidad, de auditoría y computación.

La encargada del proceso de selección indicó durante la entrevista que las pruebas eran asignadas de acuerdo con la plaza a la que cada candidato optaba por lo que a algunos les evaluaban conocimientos, a otros psicometría y personalidad. Mencionó que en cuanto a pruebas de conocimientos las que se realizan en la empresa objeto de análisis son de contabilidad y manejo de máquinas. Las pruebas de personalidad realizadas son únicamente referentes a autoestima y en cuanto a pruebas psicométricas se efectúan pruebas OTIS (test de inteligencia general: razonamiento deductivo e inductivo y conocimiento léxico) de evaluación rápida de habilidad mental, de aptitud verbal y numérica y razonamiento abstracto. En la fase de aplicación de pruebas no se cuenta con un estándar previamente establecido de que pruebas realizar a los postulantes de acuerdo a la plaza a la que aplican, puesto que no a todos los que han obtenido un mismo puesto de trabajo les han efectuado los mismos test.

d) Técnicas de simulación

Debido a que 9 de los cuestionados mencionaron haber realizado pruebas de simulación durante el proceso para incorporarse a la empresa, se decidió indagar de qué manera realizaron dichas pruebas y los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 10
Aplicación de pruebas de simulación
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

De los 63 encuestados, 9 dijeron haber sido objeto de pruebas de simulación, de los cuáles 4 mencionaron que lo realizaron en la oficina central únicamente frente a quien los entrevistó y lo describieron como una experiencia que les provocó mucho nerviosismo pero a la vez muy emocionante debido a que de esa prueba dependía que fueran elegidos para el puesto, 4 más indicaron que lo hicieron en el lugar de trabajo frente a los clientes y lo definieron como algo nuevo y bueno a la vez porque era tan real como si estuvieran desempeñando desde ese momento el puesto de trabajo, explicaron también que se tuvo principal énfasis la forma en que se brindaba la atención a los clientes que se presentan al parque de diversiones y el contacto directo con ellos fue algo agradable. El último narró que lo efectuó frente a todos los compañeros, el jefe inmediato y un capacitador.

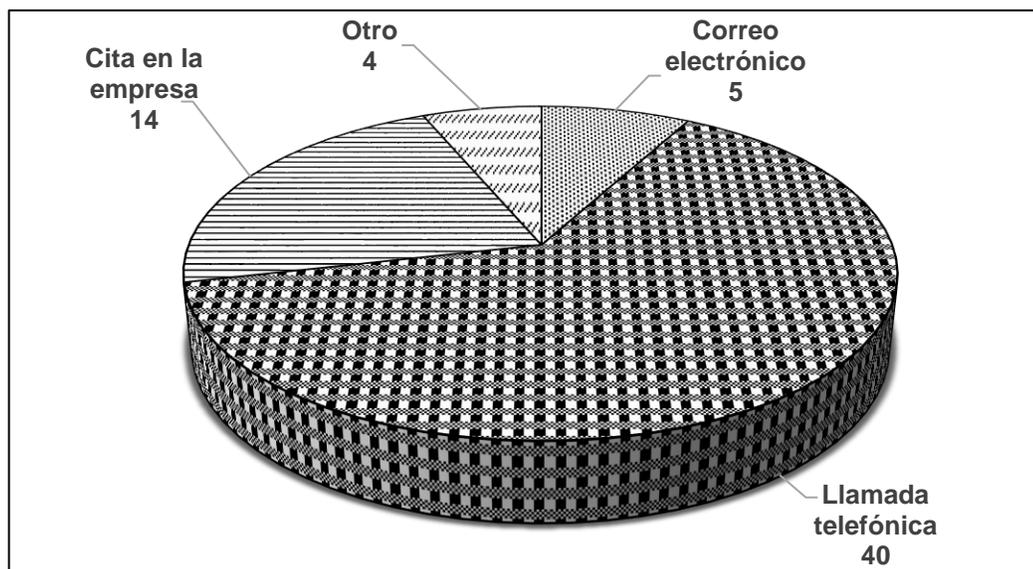
En la entrevista se verificó que la empresa objeto de análisis no lleva a cabo pruebas de simulación porque representa un gasto extra al tener que contratar a un psicólogo o experto en el tema para que lo efectúe. Por lo que se deduce que lo explicado en el párrafo anterior debió ser una pequeña dramatización de cómo

se comporta el aspirante en el puesto de trabajo, o es la supervisión que se da durante su primer día de trabajo e incluso la última experiencia explicada puede ser únicamente parte de una de las actividades planeadas por uno de los capacitadores contratados. Las pruebas de simulación son de beneficio para conocer cómo se comportarían los candidatos en situaciones reales desempeñando el puesto que se encuentra vacante, por lo que, al no aplicarse actualmente se limita el panorama principalmente en lo que respecta al servicio al cliente en cada uno de los parques de diversiones que son los que presentan una mayor rotación de personas.

e) Elección del candidato idóneo

Luego de que los colaboradores han realizado todas las pruebas y entrevistas necesarias para optar a un puesto dentro de la organización se elige al candidato idóneo y cuando esto sucede se comunican con la persona para darle la noticia y esto se lleva a cabo por diferentes medios los cuales se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 11
Medio por el que le dieron a conocer que sería contratado
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

En la gráfica anterior se observa que los 63 interrogados se enteraron que habían sido elegidos de las siguientes maneras: 40 colaboradores dijeron haberse enterado a través de una llamada telefónica realizada por la recepcionista, la asistente o gerente de Recursos Humanos; una persona expuso que recibió una llamada directa de la gerente general para notificarle que debía presentarse a laborar al día siguiente. 14 personas mencionaron haber sido citados en la empresa para reunirse con la gerente de Recursos Humanos o gerente general, 5 indicaron que fueron informados por medio de un correo electrónico y 4 expresaron que les dieron el aviso durante la segunda entrevista, con una cita en uno de los parques o en otro lugar fuera de la empresa objeto de análisis.

Al finalizar el proceso de selección la gerente de Recursos Humanos indicó que se suele dar el aviso al candidato elegido a través de una llamada telefónica, en la que se le solicita presentarse al día siguiente para comenzar a laborar en su nuevo puesto de trabajo, se le informa además a quien debe avocarse y en qué lugar debe presentarse, ya sea en la oficina central o en uno de los parques, además de solicitarle la documentación requerida para preparar el expediente de contratación.

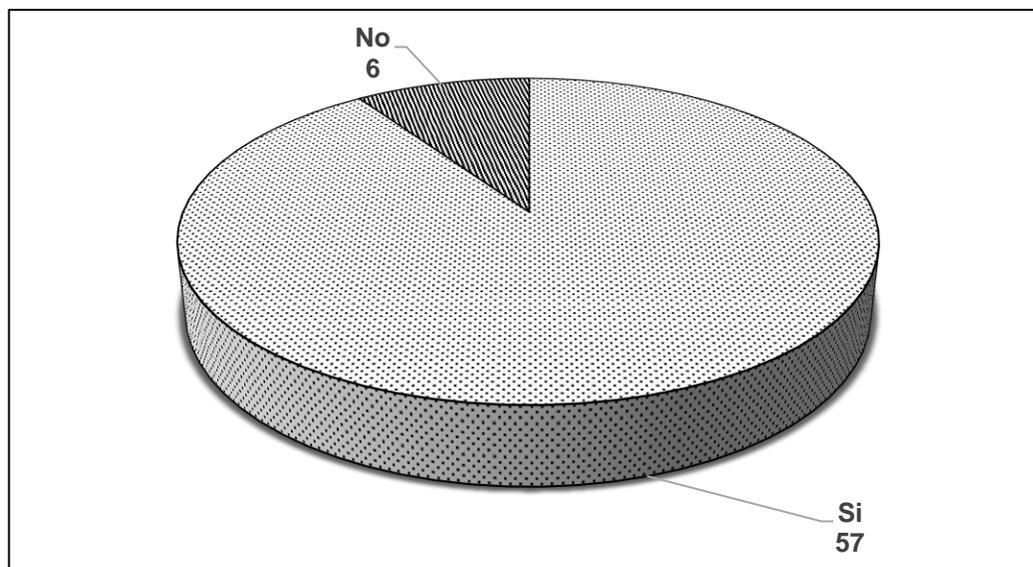
Es evidente que al no contar con procedimientos establecidos por escrito, que indiquen los pasos a seguir en el proceso de admisión de personas, incluso durante la última fase del proceso de selección no se tiene estandarización en la forma de comunicar al candidato que será contratado y es por ello que se utilizan diferentes medios para hacerlo, se encuentra tan desorganizado el proceso que algunos de los colaboradores expresan el haber sido citados en un lugar que no tiene relación con la empresa objeto de análisis, algo que pone en riesgo tanto al candidato como al entrevistador.

f) Firma de contrato de trabajo

Al finalizar el proceso de selección, se cita al nuevo colaborador para darle a conocer las instrucciones generales para iniciar labores y para que pueda firmar el

contrato con el que da inicio la unión laboral con la empresa, por lo que se consultó a los colaboradores acerca del tema y las respuestas obtenidas son:

Gráfica 12
Firma de contrato de trabajo
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Al ser informados acerca de que han obtenido el puesto de trabajo los colaboradores suelen ser citados en la empresa para firmar el contrato que los acredita como miembros de ella. Sin embargo, solo 57 de los actuales colaboradores han realizado este importante paso en el proceso y los otros 4 expresaron no haber firmado aún porque se encuentran a prueba o han sido ascendidos porque antes eran colaboradores eventuales que no se tienen incluidos en planilla.

La gerente de Recursos Humanos indicó que todos los colaboradores sin excepción alguna firman un contrato de trabajo al iniciar labores en la empresa objeto de análisis. Pero lo observado fue totalmente diferente puesto que existe personal de parques que no están incluidos en su nómina, no gozan de prestaciones de ley y por ende no firman contrato porque prácticamente no poseen una plaza fija dentro de la organización. Lo que resulta perjudicial al momento en

que el Ministerio de Trabajo sea informado por un expleado y éste realice una inspección.

2.3.3 PROCESO DE INDUCCIÓN

Esta fase del proceso de incorporación de personas está a cargo del jefe de área a la que llega el colaborador de nuevo ingreso, la cual sucede solo de forma oral y es limitada por falta de tiempo. El programa de inducción que realiza la empresa objeto de análisis depende de cada puesto de trabajo, pero habitualmente se inicia con información general de la organización.

Adicionalmente se conoce que no cuentan con un documento que contenga la descripción del proceso de integración de personal con la información completa acerca de la empresa y todo lo relacionado a los puestos de trabajo, beneficios, prestaciones, entre otros, porque actualmente está siendo elaborado por la gerente de Recursos Humanos, es por ello que la inducción se realiza verbalmente.

Cuando un colaborador ingresa a la organización, se promueve la socialización e integración del capital humano. Se presenta a la persona con los colaboradores del departamento y se le hace saber que todos son un equipo de trabajo y que deben apoyarse para que el recién llegado se sienta en confianza y se desenvuelva de la mejor manera posible.

La inducción de personal se lleva a cabo de dos formas:

2.3.3.1 Inducción general

Esta fase de la inducción se da desde el momento en que el candidato tiene el primer acercamiento con la empresa, es decir desde que es citado para realizar la primera entrevista de trabajo también llamada entrevista de selección, puesto que en ese instante conoce las instalaciones y tiene acercamiento directo con el personal, principalmente del departamento de Recursos Humanos.

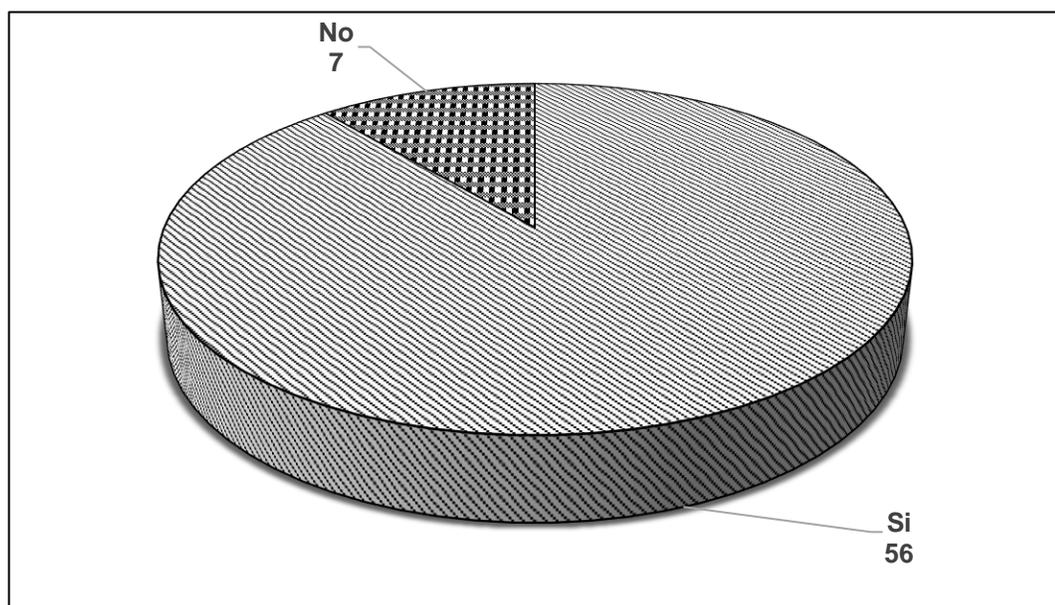
La empresa objeto de análisis, aunque no posee un manual de integración de personal, si realiza una fase de inducción general y ésta incluye aspectos básicos de los antecedentes de la organización, su filosofía y la actividad a la que se dedica.

La inducción general actual incluye:

- ✓ Bienvenida e información institucional.
- ✓ Cultura de servicio.
- ✓ Información general de contabilidad, recursos humanos y sistemas.
- ✓ Inducción del puesto.

Al preguntar a los colaboradores acerca del proceso de inducción que la empresa objeto de análisis realiza, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 13
Inducción recibida al momento de iniciar labores
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



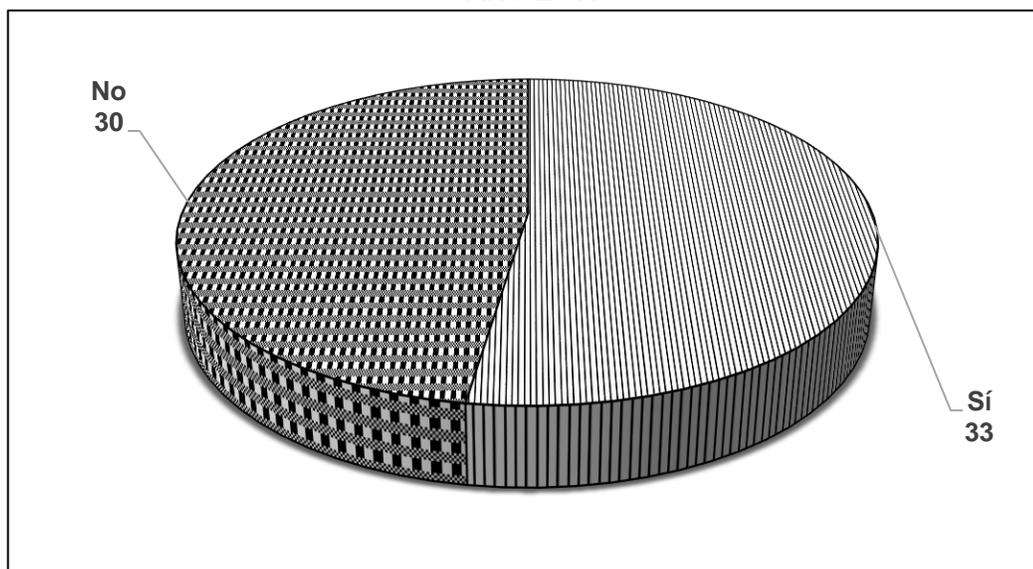
Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

La gráfica anterior muestra que 56 de los colaboradores afirmaron haber recibido algún tipo de inducción al ingresar a la empresa, explicaron que el primer día se

les presentó al equipo de trabajo y recibieron capacitación e indicaciones generales antes de laborar tanto en la oficina central como en cualquiera de los parques de diversiones dependiendo el puesto de trabajo. 7 cuestionados indicaron que no recibieron ninguna inducción puesto que el jefe inmediato dijo no haber tenido tiempo para enseñarle a desempeñar sus atribuciones o porque quien ocupaba esa plaza anteriormente ya se había marchado cuando el nuevo colaborador llegó por lo que al iniciar labores aprendieron por cuenta propia y realizaron las actividades como ellos consideraban correcto.

En la entrevista la gerente de Recursos Humanos mencionó que al ingresar un nuevo colaborador, éste recibe capacitación de cultura de servicio en donde se explica a profundidad cada uno de los elementos institucionales de la organización en donde están concentrados los elementos de la planeación (propósito, promesa de servicio, valores, características del colaborador, principios de cultura de servicio, estándares de servicio no negociables y hábitos del colaborador altamente efectivo), capacitación sobre área contable y de sistemas.

Gráfica 14
Obtención del manual de inducción
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Según información manifestada por los colaboradores, 33 de ellos indicaron que durante el primer día de trabajo les dieron a conocer el manual de inducción de forma verbal, puesto que el jefe inmediato le dio lectura al mismo antes de iniciar labores e incluso algunos dijeron que les proporcionaron el manual. 30 mencionaron que no tuvieron conocimiento de la existencia de algún manual en que se les diera la bienvenida y la información importante referente a la organización en la que comenzaron a laborar.

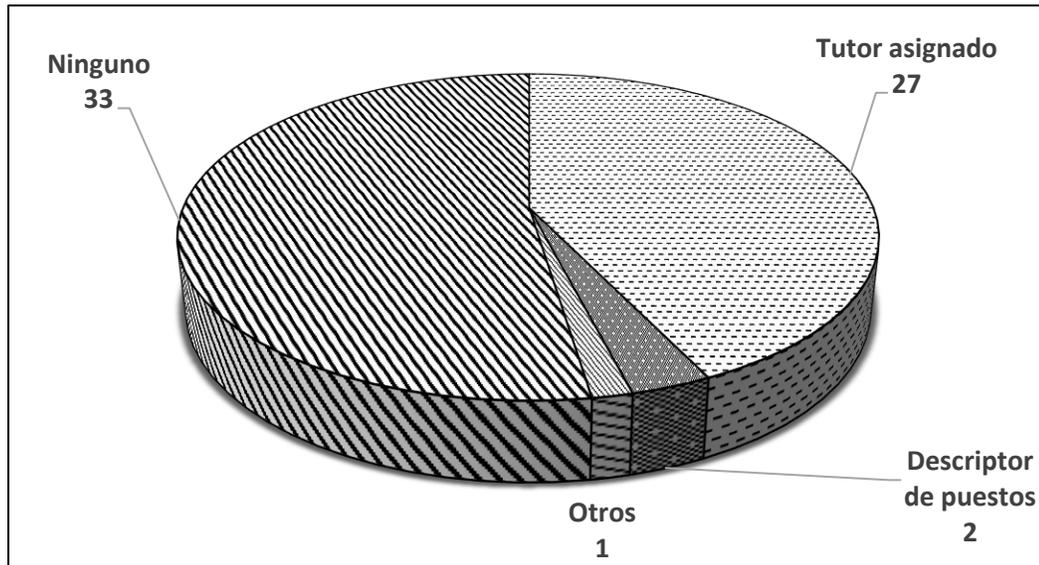
Durante la entrevista, la gerente de Recursos Humanos confirmó que no existe un manual de inducción en la empresa porque hasta ahora ven la necesidad de crear uno. Al preguntarle porque algunos de los colaboradores decían haber obtenido un manual durante sus primeros días laborando en la organización dijo que la única razón probable es que unos de los supervisores o gerentes de área poseían aún un manual del empleado que fue utilizado hasta el año 2010 y lo dan a los nuevos colaboradores como guía para iniciar con sus actividades laborales, pero éste se encuentra desactualizado y no posee lo necesario para las actividades actuales que desempeña cada área de trabajo.

2.3.3.2 Inducción específica

La inducción específica tiene que proveer información importante del puesto para el que fue contratado el nuevo colaborador además de crear confianza con el superior inmediato e interacción con el equipo de trabajo. De acuerdo con la pregunta anterior se constató que efectivamente se lleva a cabo la fase de inducción en la empresa objeto de análisis, sin embargo, se proporciona únicamente información general.

Al observar que 30 de los cuestionados dijeron no haber obtenido ningún manual de inducción se procedió a preguntar cuál fue el medio utilizado para darle a conocer las atribuciones de su puesto de trabajo y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 15
Medio utilizado en la inducción específica
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



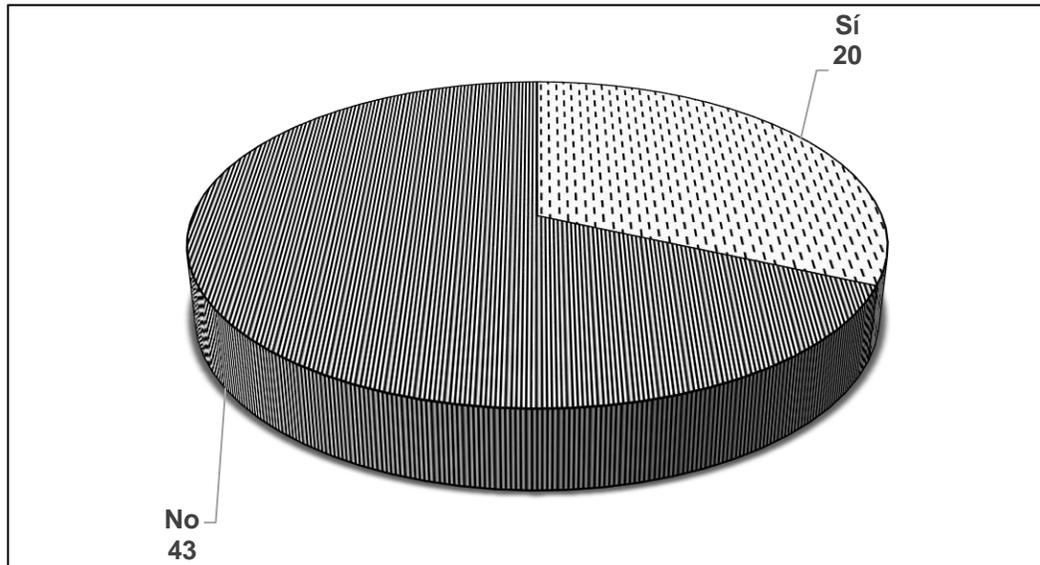
Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

La inducción específica para 27 de los nuevos colaboradores se realizó a través de un tutor asignado, papel desempeñado por el superior inmediato o uno de los compañeros de la misma área de trabajo; 2 dijeron haber recibido el descriptor de su puesto de trabajo y el último mencionó que el mismo realizó la inducción a su puesto de trabajo revisando los archivos de la empresa objeto de análisis y consultando al jefe de su departamento.

a) Descriptores de puestos

Luego de analizar los resultados de la pregunta anterior, se procedió a preguntar acerca de la existencia de descriptores de puestos y se obtuvo lo siguiente:

Gráfica 16
Existencia de descriptores de puestos de trabajo
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Tal como muestra la gráfica anterior, se estableció que 20 colaboradores dijeron que contaban con el descriptor de su puesto de trabajo, de los cuales 14 afirmaron que se encontraban actualizados de acuerdo a las actividades que realiza hasta el momento y los otros 6 mencionaron que no están acorde a lo ejecutado en el presente, incluso dijeron que el descriptor no fue proporcionado por la empresa, sino que ellos mismos lo crearon y por la falta de tiempo, no han podido actualizarlos. 43 colaboradores indicaron que no cuentan con un documento que describa las atribuciones y demás información importante para desempeñar su puesto de trabajo.

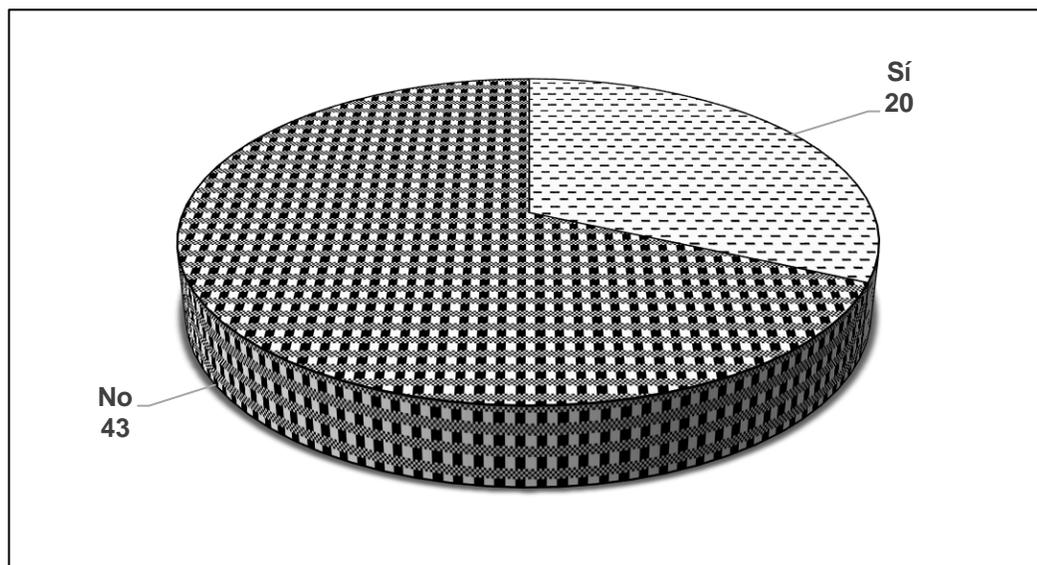
De acuerdo con la entrevistada, los perfiles y descriptores de puestos si existen y se encuentran debidamente actualizados. Mencionó que la actualización se realiza cada seis meses y que la misma es efectuada por el gerente del departamento y la gerente de Recursos Humanos, acorde a la creación de nuevos puestos de trabajo o incremento de ciertas atribuciones.

Al momento de realizar las visitas a la empresa objeto de análisis se solicitó uno de los descriptores de puestos para verificar su existencia e indicaron que en ese momento no se encontraban a la vista de ninguna persona porque estaban actualizándolos, por lo que no se pudo confirmar que la organización cuente con ellos.

b) Descriptor de procedimientos

También se preguntó a los colaboradores acerca de la existencia de un documento que describa el procedimiento de las principales actividades de trabajo que desempeñan a lo que ellos respondieron:

Gráfica 17
Descriptor de procedimientos
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Al igual que con lo establecido con los descriptores de puestos, se pudo identificar que 20 colaboradores dijeron poseer la descripción de las principales actividades que realizan en su puesto de trabajo, 16 de ellos mencionaron que esta descripción se encuentra actualizada y acorde a lo que ellos efectúan y 4 colaboradores expresaron lo contrario, puesto que la descripción no se encuentra de acuerdo con

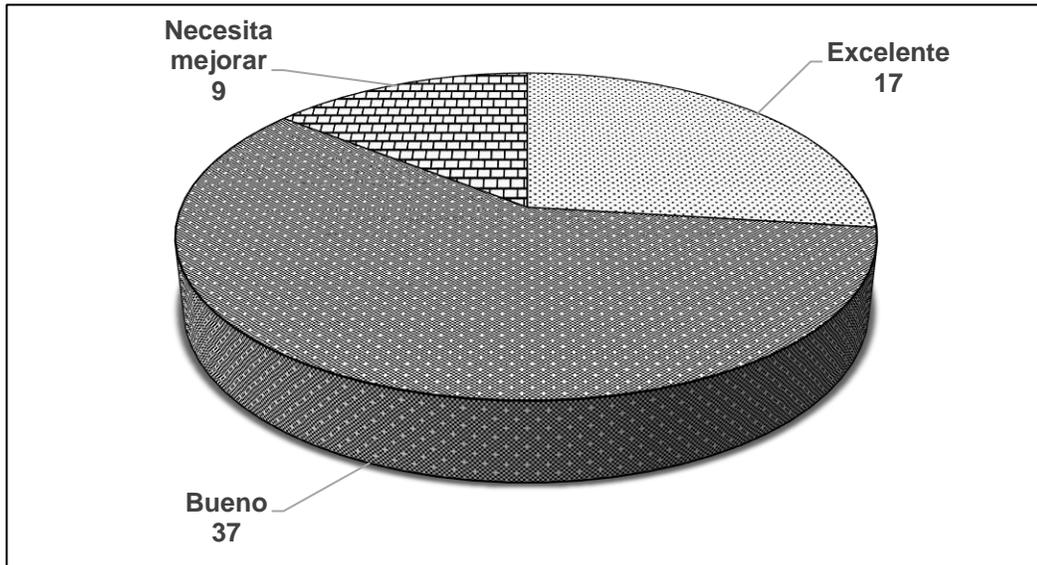
lo que ellos hacen en la organización. 43 de los cuestionados explicaron que no tienen ningún documento en su poder que les permita conocer el procedimiento adecuado para desempeñar cada una de sus actividades y que ellos las llevan a cabo según lo que consideraban correcto.

Según lo argumentado por la actual gerente de Recursos Humanos, si existen los descriptores de procedimientos y se encuentran actualizados. Sin embargo, en la primera entrevista realizada a la anterior persona que ocupaba este puesto, la empresa no cuenta con descriptores de procedimientos puesto que se estaban priorizando la actualización de los descriptores de puestos.

Al momento de realizar las visitas a la empresa se solicitó uno de los descriptores de procedimientos para verificar su existencia e indicaron, al igual que con los descriptores de puestos, que en ese momento no se encontraban a la vista de ninguna persona porque estaban actualizándolos, por lo que no se puede confirmar que la organización cuente con ellos.

Para finalizar el diagnóstico del proceso de integración de personas se solicitó a los colaboradores calificar dicho proceso de acuerdo a lo que ellos observaron cuando realizaron cada uno de los pasos necesarios para pertenecer a la empresa objeto de análisis y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Gráfica 18
Calificación del proceso de integración de personal
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

En la gráfica anterior se muestra que únicamente 17 de los 63 cuestionados mencionaron que el proceso aplicado era excelente porque los atendieron bien cuando se presentaron a la organización durante los primeros días, consideraron el proceso selectivo, justo e innovador que verifica que los datos proporcionados por los candidatos sean correctos.

37 personas expresaron que el proceso es bueno porque quienes lo realizan ven la chispa en cada uno de los postulantes y realizan las pruebas pertinentes para medir los conocimientos e identificar cada una de las fortalezas de las personas que se presentan para obtener un empleo. 9 colaboradores indicaron que el proceso necesita mejorar porque toman mucho tiempo para la contratación, no cuentan con un proceso debidamente establecido y faltan documentos de apoyo para el personal,

Por lo anterior se deduce que los procesos que se aplican actualmente en el reclutamiento, selección e inducción de personal, no están plenamente definidos

y sus aspectos generales siguen un proceso repetitivo, usado durante largo tiempo pero que no se considera el más adecuado.

2.4 Análisis del índice de rotación de personal

Al aplicar la fórmula que permite determinar el índice de rotación de personal (IRP), se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro 5
Índice de rotación
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017

Departamento	Número de colaboradores (Inventario inicial)	Desvinculaciones (despidos, renuncias, abandonos)	Inventario final (Inventario inicial – desvinculaciones)	IRP
Área administrativa	21	2	19	10%
Operaciones y logística	14	2	12	15%
Supervisión	4	1	3	29%
Auditoría	3	2	1	100%
Parques				
Metronorte	3	0	3	0%
Montserrat	2	0	2	0%
Hipódromo	4	1	3	29%
Metrocentro	4	1	3	29%
Plaza Florida	4	2	2	67%
El Frutal	3	2	1	100%
Tikal Futura	3	2	1	100%
Santa Clara	1	1	0	200%
Total	66	16	50	

Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Aplicación de la fórmula, según datos presentados en el cuadro anterior:

$$IRP = \frac{16}{\frac{66+50}{2}} \times 100 = 28\%$$

Este dato indica que el índice de rotación de personal está en un 28% y considerando que, aunque en realidad no existe un número que defina el índice ideal de rotación, de acuerdo con Idalberto Chiavenato, se considera normal un 10% o un 15%; lo que significa que en la empresa objeto de análisis se está dando un constante desequilibrio en la realización de las actividades; puesto que el número de empleados que constantemente se retiran representa una tercera parte de su recurso humano.

Además, en el cuadro 5 se observa que las áreas con mayor porcentaje de desvinculación de personal son: supervisión con un 29% lo que representa que los colaboradores de parques no ven estabilidad en la persona a quien ellos deben reportar los resultados, el constante cambio de un superior genera inestabilidad en los subalternos puesto que no todos los dirigen de la misma manera, y la forma en que dictan instrucciones cambia, lo cual tiende a confundirlos. Así mismo el departamento de auditoría presenta un IRP del 100% lo que significa, que durante un período completo se han desvinculado los encargados de supervisar que las actividades financieras de la empresa se lleven a cabo dentro de los márgenes establecidos por la ley.

En cuanto a lo obtenido en los parques de diversiones indica que en todos ellos se generan altos índices de rotación de personal: Santa Clara posee un 200%, El Frutal y Tikal Futura 100%, Plaza Florida 67%, Hipódromo y Metrocentro 29%; esto se debe a que se han sustituido a los anfitriones, cajeros y coordinadores, por personal eventual que únicamente labora como apoyo para los juegos kiddies y estas personas no están incluidas en la nómina de la empresa objeto de análisis y otra razón de importancia es el constante cambio que existe en el personal que realiza la supervisión de los parques, lo que perturba la estabilidad de los colaboradores.

Lo anterior representa la razón principal que condujo a la realización de la investigación con el fin de determinar las causas y así mismo encontrar posibles soluciones para alcanzar el equilibrio que la empresa necesita para el logro de sus objetivos.

2.4.1 Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Luego del análisis de la información recabada, se mencionan entre los fenómenos internos relevantes que han provocado el alto índice de rotación de personal, en la empresa objeto de análisis, los siguientes:

2.4.1.1 El proceso de integración de personal

Esto debido a que las fases de reclutamiento, selección e inducción no se encuentran plenamente definidas puesto que no se cuenta con un manual que describa exactamente los pasos a seguir para incorporar a nuevas personas a la empresa. El proceso se realiza de forma empírica y ha sido utilizado de la misma forma durante largo tiempo, a pesar que se han observado las consecuencias de aplicarlo de forma inadecuada, tal como se explicó anteriormente.

En la fase de reclutamiento no se han realizado adecuadamente las convocatorias, debido a que no se cuenta con perfiles que permitan verificar los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los puestos de trabajo ni se utilizan los medios de comunicación acordes a las plazas vacantes que se quieren dar a conocer y por consiguiente no se atrae a los candidatos idóneos.

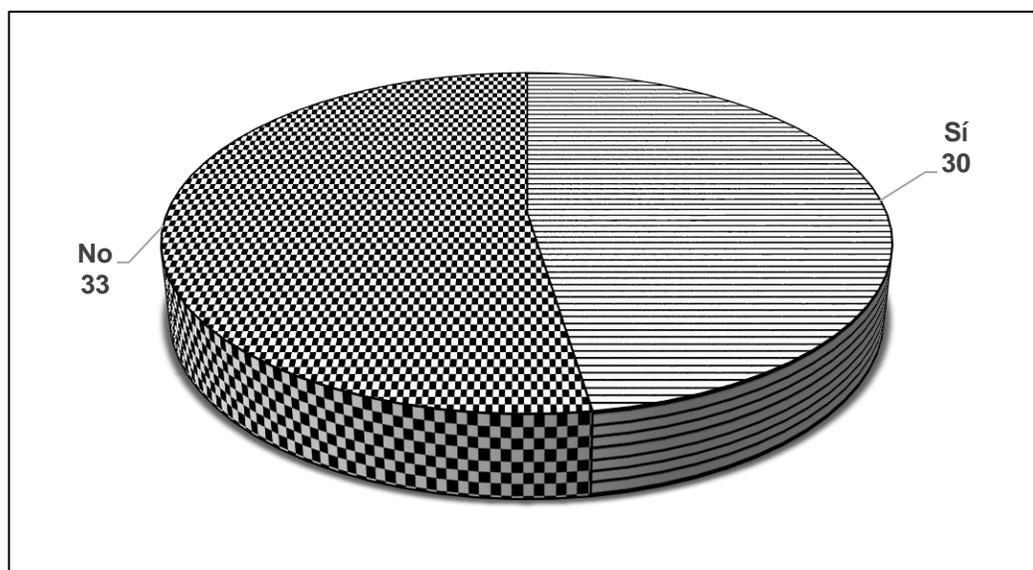
Durante la fase de selección han existido fallas como no contar con uniformidad en el proceso, puesto que se realiza diferente cantidad de entrevistas a los candidatos a una misma plaza, no se aplican las mismas pruebas a los postulantes, ni se verifican las referencias de todos los aspirantes.

Así mismo en la fase de inducción, no se proveen los documentos necesarios para que los nuevos colaboradores desarrollen adecuadamente sus actividades, porque no poseen descriptores de puestos ni de procedimientos.

2.4.1.2 Oportunidades de crecimiento profesional

En este tema se cuestionó a los colaboradores acerca de las oportunidades que proporciona la empresa objeto de análisis para su desarrollo personal y profesional, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfica 19
La organización proporciona oportunidades de desarrollo personal
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



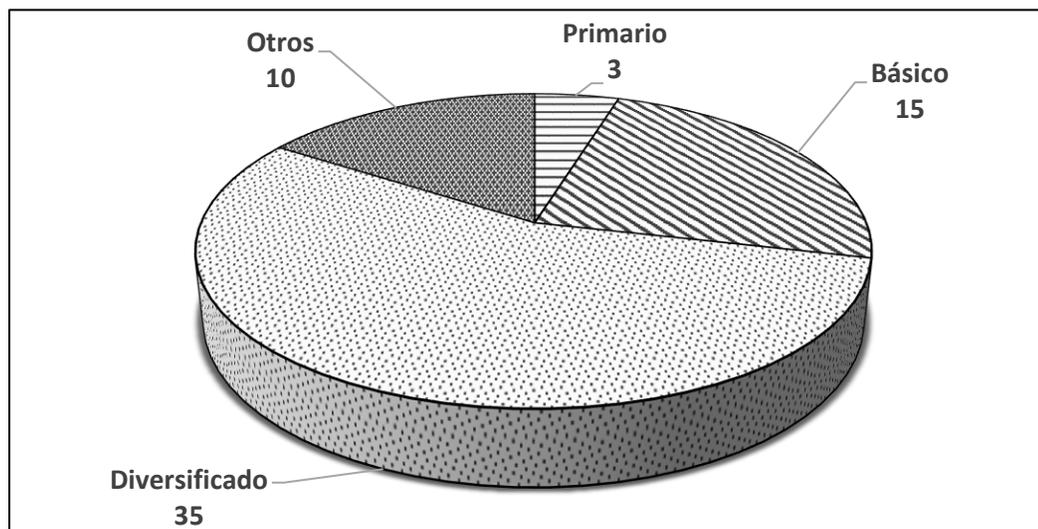
Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

30 de los colaboradores dijeron que la empresa de diversiones si les proporciona la oportunidad de seguir su desarrollo personal y profesional porque existen capacitaciones constantes, además de iniciativa, superación y apoyo para que sigan creciendo en la empresa, permitiéndoles optar a puestos de trabajo superiores. Sin embargo, los otros 33 cuestionados mencionaron que no existen oportunidades de crecimiento porque no se imparten capacitaciones técnicas, indicaron también que la empresa no les permite seguir estudiando porque deben laborar incluso fines de semana y días festivos. Otros expresaron desconocer las oportunidades que se ofrecen porque no les han comentado acerca de ellas sus superiores.

La gerente de Recursos Humanos estableció que la empresa genera muchas oportunidades de desarrollo para sus colaboradores, porque se realizan capacitaciones mensuales y se les ofrece optar a nuevos puestos de trabajo y que consideraba que ellos se encontraban conformes con lo que les ofrece la organización respecto a este tema.

Lo expresado por los colaboradores se contradice con las palabras expresadas por la entrevistada, por lo que se deduce que las oportunidades de desarrollo personal que ofrece la empresa son limitadas, lo que hace que los colaboradores enfoquen su mirada en otras empresas que les puedan generar mayores oportunidades, pues en la mayoría de los casos los colaboradores cuentan con un nivel básico o diversificado (tal como se muestra en la siguiente gráfica) y por ende aspiran continuar sus estudios para obtener mejores puestos y salarios.

Gráfica 20
Nivel académico
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

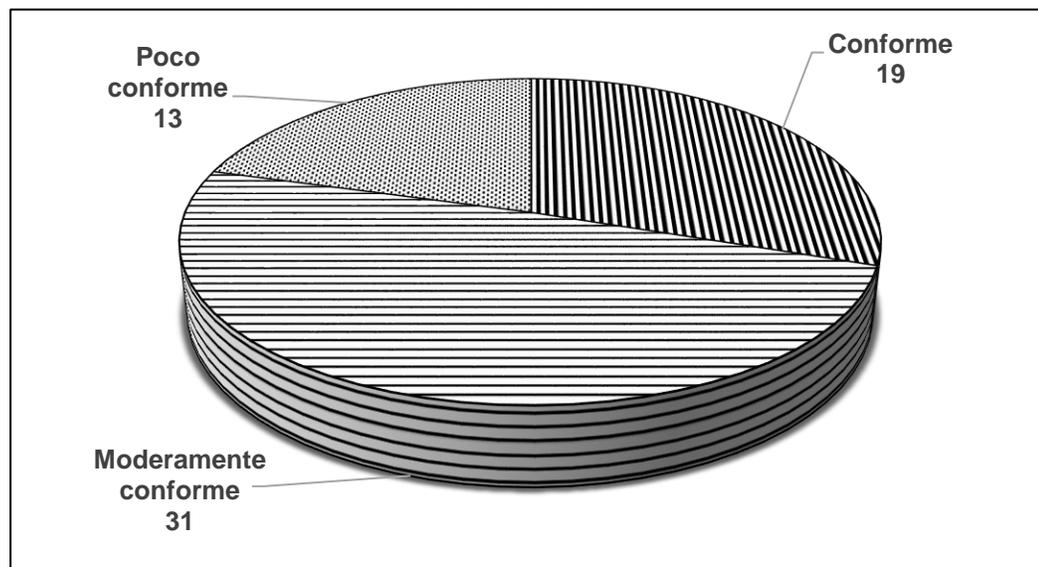
En la gráfica anterior se demuestra que 35 de los colaboradores cuentan con un título a nivel diversificado, 15 más poseen estudios a nivel básico, 10 marcaron la opción otros y explicaron que han tenido la oportunidad de obtener un técnico universitario, licenciatura o postgrado y los 5 restantes tienen únicamente el nivel

primario concluido. Todos están conscientes que para obtener puestos de trabajo superiores y por ende mejores ingresos necesitan continuar con sus estudios. Por ello se decidió evaluar el grado de flexibilidad en los horarios de trabajo de la empresa objeto de análisis.

c) Grado de flexibilidad laboral de la organización

En el párrafo anterior se menciona el nivel académico de la mayoría de los colaboradores es básico (15) y diversificado (35) y que desean continuar sus estudios por ello se realizó la pregunta: está conforme con la flexibilidad laboral que ofrece la organización para continuar con su preparación académica, sus respuestas son las siguientes:

Gráfica 21
Flexibilidad laboral para continuar con la preparación académica
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Según los datos de la gráfica anterior se puede percibir que: 31 de los colaboradores dijeron sentirse moderadamente conforme con la flexibilidad laboral que la empresa ofrece, 19 personas más mencionaron que se sentían conformes porque tienen la oportunidad de continuar con sus estudios y los últimos 13 cuestionados indicaron que se encuentran poco conformes porque existe un

horario muy rígido por cumplir, tanto que deben acudir durante fines de semana y días festivos por lo que no pueden continuar con sus estudios. Incluso explicaron que cuando alguno de los parques tiene un inconveniente durante su día de descanso pueden recibir una llamada telefónica para indicarle que deben presentarse a laborar.

De acuerdo con lo comentado por la gerente de Recursos Humanos, se especificó que la empresa de diversiones si permite al personal que continúe con sus estudios pero que depende del puesto que desempeñan por el horario de trabajo con el que deben cumplir; luego al preguntarle si consideraba que los colaboradores se encuentran conformes con la flexibilidad que ofrece la organización se contradijo con lo afirmado, porque dijo que si se sienten conformes y que incluso hay casos en los cuales se han ajustado los horarios al momento de la contratación. Entonces no queda claro si únicamente ciertos puestos pueden tener la oportunidad de seguir con sus estudios o si desde que son contratados todos los nuevos colaboradores pueden adaptar sus horarios para continuar con su preparación académica.

Al comparar ambas perspectivas se observa que no existe flexibilidad en la organización para que los colaboradores continúen con sus estudios, ésta es una importante causa del índice de rotación de personal, incluso la misma gerente de Recursos Humanos explicó que los exempleados tienen como una de las principales razones para desvincularse es el horario de trabajo.

Por lo que se deduce que el cambiar de empleo por uno que si les permita tener horarios que se adapten a los de su centro de estudios es una constante que puede repetirse en el futuro cuando uno de los colaboradores actuales decida retirarse, principalmente si se toma en cuenta que el 100% contestaron que estarían dispuestos a continuar con su preparación académica para optar a un puesto superior.

Las desvinculaciones del personal de la empresa, por las causas antes descritas, han ocasionado costos elevados los cuales se exponen a continuación:

2.4.2 Determinación de los costos primarios de la rotación de personal

Los costos que representa el alto índice de rotación en la empresa objeto de análisis, están relacionados directamente con el retiro de cada colaborador y su respectivo reemplazo, es decir, los costos primarios que comprenden: los costos de reclutamiento, selección y costos de integración que se presentan a continuación:

Esquema 8
Costos primarios de la rotación de personal
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017

Costo primario	Incluye
Costos de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del colaborador. • Gastos en publicación de avisos de reclutamiento.
Costos de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de tiempo de supervisión del departamento.

Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

La empresa objeto de análisis requiere por cada plaza vacante, para el proceso de reclutamiento 10 candidatos, de los cuales se clasifican las hojas de vida y se trasladan para el proceso de selección como mínimo de 5 postulantes a los cuales se les realizan las pruebas correspondientes al puesto de trabajo al cual aplican y se remiten con el encargado de cada departamento a los mejores 3 aspirantes para la elección final.

Cuadro 6
Vacantes estimadas por año
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017

Departamento	Vacantes	Reclutamiento	Selección	Inducción
Área administrativa	2	20	10	2
Supervisión	1	10	5	1
Auditoría	1	10	5	1
Operaciones y logística	2	20	10	2
Parques				
El Frutal	1	10	5	1
Hipódromo	1	10	5	1
Metrocentro	1	10	5	1
Metronorte	0	0	0	0
Montserrat	0	0	0	0
Plaza Florida	2	20	10	2
Santa Clara	0	0	0	0
Tikal Futura	1	10	5	1
Total	12	120	60	12

Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

La empresa objeto de análisis durante el año 2017 presentó 12 plazas vacantes y de acuerdo con el número de candidatos requeridos para el proceso: se reclutaron 120 postulantes, de los cuales se seleccionaron 60 personas para continuar con las entrevistas y pruebas necesarias de acuerdo a cada puesto y se dio inducción a 12 nuevos colaboradores.

2.4.2.1 Costos aproximados de reclutamiento y selección

De acuerdo con la información obtenida por medio de la gerente de Recursos Humanos el costo de reclutamiento y selección por nuevo colaborador es de aproximadamente Q.400.00 cada uno, lo que equivale a un total de Q.800.00.

2.4.2.2 Costos aproximados de integración

Además de los costos de reclutamiento y selección mencionados la gerente de Recursos Humanos indicó que también se incurren en gastos de integración de personal que asciende a Q.200.00 por colaborador aproximadamente.

Con los datos mencionados se realizó la determinación de costos en los que incurre la empresa objeto de análisis derivado del alto índice de rotación que presenta y los resultados obtenidos se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 7
Costos de reclutamiento, selección e inducción estimados por año
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2017

Departamento	Reclutamiento	Selección	Inducción	Costo por proceso de cada departamento
Área administrativa	Q. 8,000.00	Q. 4,000.00	Q. 400.00	Q. 12,400.00
Supervisión	Q. 4,000.00	Q. 2,000.00	Q. 200.00	Q. 6,200.00
Auditoría	Q. 4,000.00	Q. 2,000.00	Q. 200.00	Q. 6,200.00
Operaciones y logística	Q. 8,000.00	Q. 4,000.00	Q. 400.00	Q. 12,400.00
Parques				
El Frutal	Q. 4,000.00	Q. 2,000.00	Q. 200.00	Q. 6,200.00
Hipódromo	Q. 4,000.00	Q. 2,000.00	Q. 200.00	Q. 6,200.00
Metrocentro	Q. 4,000.00	Q. 2,000.00	Q. 200.00	Q. 6,200.00
Metronorte	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 0.00
Montserrat	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 0.00
Plaza Florida	Q. 8,000.00	Q. 4,000.00	Q. 400.00	Q. 12,400.00
Santa Clara	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 0.00
Tikal Futura	Q. 4,000.00	Q. 2,000.00	Q. 200.00	Q. 6,200.00
Total	Q.48,000.00	Q.24,000.00	Q. 2,400.00	Q. 74,400.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2018.

Como se observa en la tabla anterior los costos totales por reclutamiento ascienden a Q.48,000.00, los de selección son de Q24,000.00 y los de inducción suman Q.2,400.00 anuales aproximadamente, lo que representa un total general de Q.74,400.00.

Por lo anterior, se deduce que los costos derivados de la alta rotación de personal en la empresa objeto de análisis pueden significar la diferencia entre pérdidas y ganancias al término de un año de labores.

2.5 Análisis de resultados

Las deficiencias encontradas en la investigación de campo, limitan a la empresa objeto de análisis a alcanzar sus objetivos, debido a que los colaboradores no se encuentran identificados con la organización porque no conocen la filosofía bajo la cual se rigen las actividades que realizan. Además, que no se les da a conocer la estructura de la organización, puesto que no se les muestra el organigrama general, solamente del área en la que laboran, por lo que no conocen a las autoridades ni los demás departamentos existentes.

Lo anterior se da principalmente porque la empresa objeto de análisis no cuenta con una filosofía organizacional y organigrama general plenamente establecidos, puesto que no se encuentran a la vista de los colaboradores en ninguna parte de las instalaciones de la empresa y aunque éstos se dan a conocer de forma verbal durante el primer día de labores, es olvidado con el transcurso del tiempo.

Derivado de la comparación realizada entre la perspectiva de los colaboradores y de la gerente de Recursos Humanos se determinó que la empresa no cuenta con procedimientos establecidos por escrito, que indiquen los pasos a seguir en el proceso de admisión de personas, y que faciliten estandarizar las funciones que se llevan a cabo para cubrir los puestos vacantes; por lo que el proceso se lleva a cabo de forma empírica.

Durante la fase de reclutamiento se detectó que la empresa no cuenta con una planeación del recurso humano. Además, no se toman en cuenta los requisitos necesarios para cada puesto de trabajo, porque los perfiles están desactualizados. Así mismo se observó, que al momento de realizar la convocatoria no se distinguen los medios idóneos para publicar cada una de las plazas vacantes de acuerdo con su nivel ocupacional, al contrario, se realiza la publicación de las vacantes en un mismo medio de comunicación, lo que puede atraer a candidatos que no llenen las expectativas que requiere el puesto de trabajo.

Luego la fase de selección inicia con deficiencias debido a la falta de información que genera el paso de solicitud de empleo, puesto que no a todos los candidatos se le pide que entreguen su currículum vitae. No existe uniformidad en el número de entrevistas realizadas puesto que el número de éstas varía de 1 hasta 3 entrevistas, no se realizan los mismos tipos de pruebas a los postulantes a una misma vacante por lo que no se pueden comparar los resultados de las mismas, a esto se suma la falta de verificación de referencias cuando los aspirantes han sido recomendados por colaboradores actuales. Es tal el descontrol en el proceso que los colaboradores pueden ser citados en lugares ajenos a las instalaciones de la empresa de diversiones para informarles que han obtenido el puesto de trabajo al cual optaron y a esto se suma que no todos los colaboradores firman un contrato al iniciar a laborar.

La inducción a los colaboradores al momento de su contratación, es de carácter general, dándoles a conocer el qué hacer de la empresa de diversiones, situación que es válida, sin embargo, la inducción en cuanto al puesto de trabajo que desempeñará, únicamente se le hace ver a través del jefe inmediato de manera verbal, esto debido a la falta de un descriptor de puestos actualizado acorde a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo. También cabe mencionar que los colaboradores no poseen un descriptor de los procedimientos para realizar sus principales actividades adecuadamente, algo que se hace sumamente necesario por el giro de las actividades de la empresa.

En cuanto al índice de rotación de personal que posee la empresa de diversiones, se debe a que no existe oportunidad de desarrollo personal y profesional principalmente ocasionado por la rigidez de los horarios de trabajo que la empresa objeto de análisis posee.

De acuerdo con los resultados recabados en la investigación de campo, se hace necesaria la aplicación de un proceso de integración de personas que sirva de facilitador para la adecuada gestión del recurso humano. Por ello se presenta la

siguiente propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que tiene como finalidad plantear soluciones que permitan disminuir los problemas que actualmente enfrenta la empresa objeto de análisis y así brindar lineamientos e instrumentos administrativos necesarios para elegir a las personas idóneas para cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE DIVERSIONES, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta derivada de los hallazgos del diagnóstico encontrados en el capítulo II, la misma proporciona la metodología que servirá de guía en el proceso de integración del recurso humano, la cual se utilizará como estrategia para reducir el índice de rotación de personal que refleja la empresa objeto de análisis.

3.1 Justificación de la propuesta

En el contexto empresarial actual, los gerentes y responsables del área de recursos humanos, se encuentran en la necesidad constante de optimizar el rendimiento del personal. Pero esto es posible si desde la fase de reclutamiento convoca a los aspirantes adecuados, selecciona al candidato idóneo e integra al colaborador indicado para desempeñar cada puesto disponible en la empresa.

De acuerdo al diagnóstico realizado con el propósito de determinar las causas que han provocado un considerable índice de rotación de personal, que se traduce en inestabilidad laboral de un representativo número de sus colaboradores debido a que el 28% de desvinculaciones de personas significa que durante el año 2017 la organización puede contar únicamente con el 72% de su fuerza laboral, se observó la falta de documentos administrativos que establezcan los lineamientos fundamentales para desarrollar el proceso de integración de personal, siendo estos la descripción del procedimiento a seguir en el proceso de admisión de nuevos colaboradores, los formatos necesarios en cada fase del proceso y el manual de inducción; documentos de los que actualmente carece la empresa objeto de análisis y que se considera permitirán a los colaboradores conocer la realidad del sistema de trabajo que se desarrolla en la misma, las condiciones de trabajo a las que están sujetos, así como sus derechos y obligaciones, lo que

ayudará a que ellos se sientan identificados con la empresa y en consecuencia se mantengan estables en la misma.

La presente propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción para reducir el índice de rotación de personal le permitirá a la organización elegir al personal idóneo para el puesto y así contribuir al mejoramiento del desempeño laboral; puesto que un personal involucrado e identificado con la empresa, brindará un servicio eficiente, efectivo y cálido a los clientes que se acerquen a cada uno de los parques de diversiones de la empresa objeto de análisis.

3.2 Objetivos

Los objetivos que se desean alcanzar son:

3.2.1 General

Proveer una base técnica que permita desarrollar eficientemente el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para elegir a los candidatos que cumplan con los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere cada puesto de trabajo con el fin de reducir el índice de rotación de personal y a la vez contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.

3.2.2 Específicos

- a)** Lograr que el 100% de los candidatos potenciales sean calificados y capaces de ocupar los puestos vacantes en la empresa, en un lapso de seis meses después de la implementación de la propuesta.
- b)** Proporcionar los lineamientos necesarios para el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal idóneo que ayude a satisfacer en un 90% las necesidades de los clientes que se presenten a cada uno de los parques, en un lapso de seis meses posterior a la puesta en marcha de la propuesta.
- c)** Reducir a un 15% el índice de rotación de personal por medio de la implementación del proceso presentado en un lapso de seis meses después de aplicada la propuesta.

3.3 Filosofía empresarial

De acuerdo con lo observado durante el diagnóstico se hace necesario definir una filosofía organizacional que cumpla con los requisitos adecuados para dar a conocer a los colaboradores a qué empresa pertenecen, a la actividad principal, para quién realiza esa actividad, cómo la realiza, bajo qué guías de conducta labora y qué desea alcanzar en el futuro.

3.3.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca integrada por personal joven y entusiasta dedicada a generar ámbitos de sano esparcimiento para niños y adultos, brindando a la vez un servicio de entretenimiento personalizado de buena calidad y a precios accesibles.

3.3.1.1 Visión

Ser la cadena líder de entretenimiento y sana diversión a nivel nacional, asegurando la excelencia en la prestación de innovadores servicios de recreación para personas de todas las edades.

3.3.1.2 Valores

- **“Responsabilidad:** prevenimos situaciones de riesgo para evitar accidentes que puedan dañar a nuestros clientes, colaboradores y activos.
- **Disciplina:** servimos a nuestros clientes con pasión y esmero.
- **Perseverancia:** reconociendo mutuamente nuestros talentos trabajamos unidos para satisfacer a nuestros clientes y alcanzar nuestra visión.
- **Excelencia:** nos esforzamos al máximo para que nuestro trabajo sea excelente”.

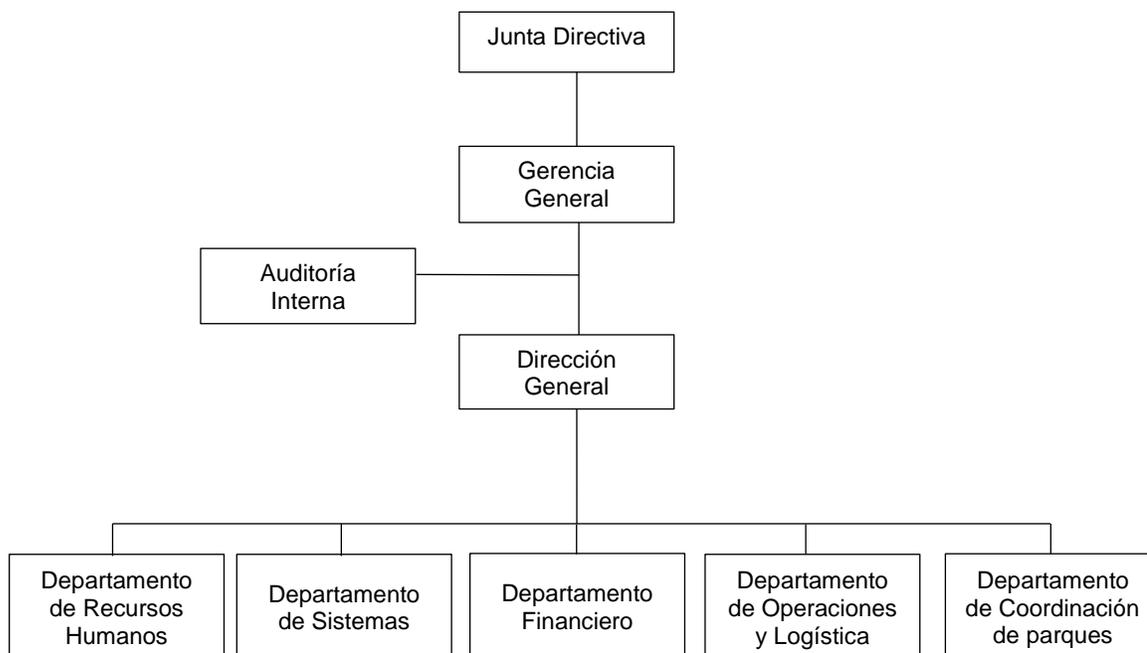
3.3.2 Estructura organizacional

Con el fin de establecer la estructura organizacional de la empresa a continuación se presenta el organigrama general y nominal de cada una de las unidades administrativas que la conforman.

3.3.2.1 Organigrama general

En este organigrama se detalla la estructura general de la empresa, la línea de mando inicia con la junta directiva quien traslada la toma de decisiones al gerente general. La línea de autoridad y responsabilidad entre puestos de trabajo se visualiza en la siguiente gráfica.

Gráfica 22
Organigrama general propuesto
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018



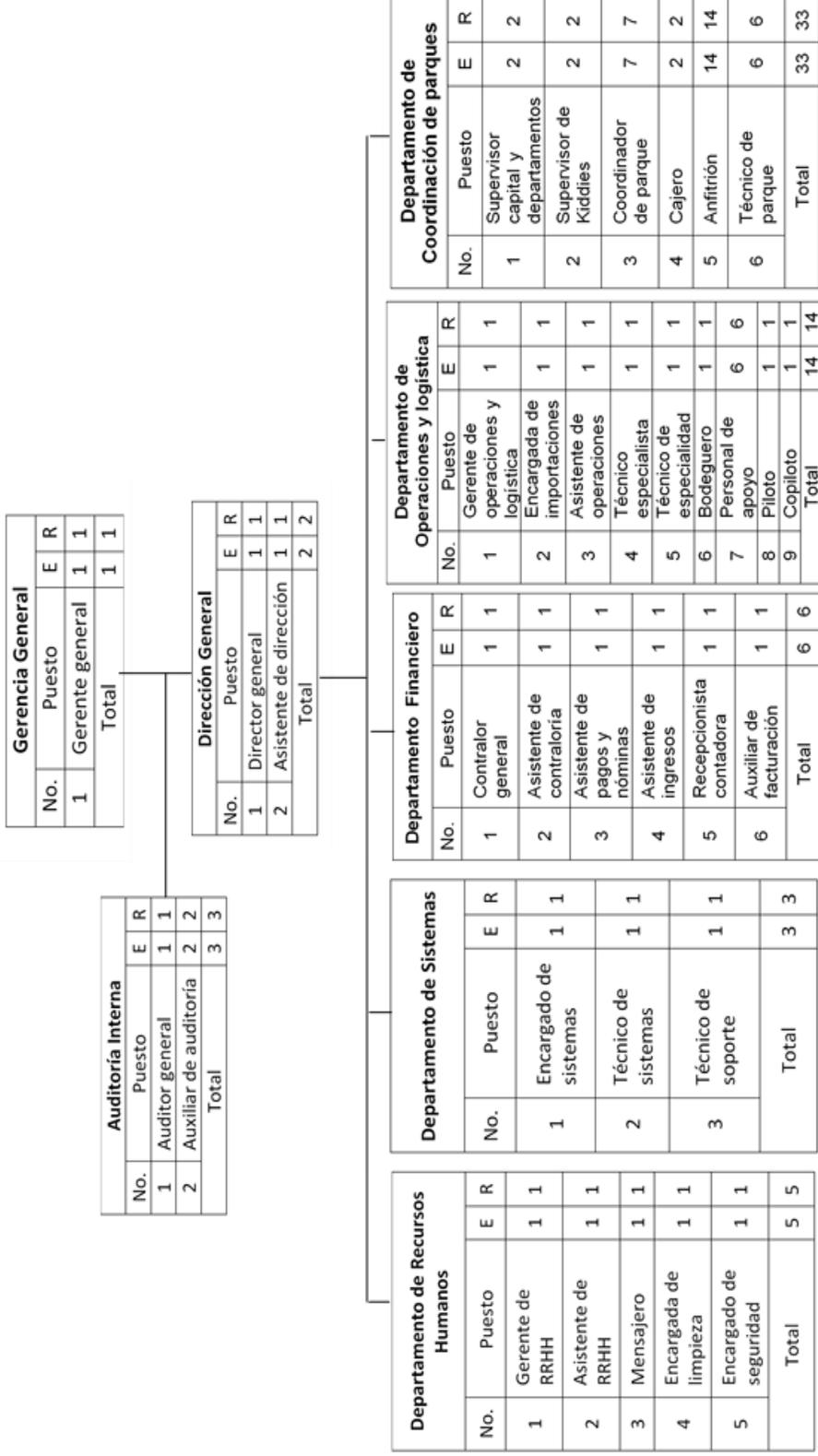
Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Con base en la información obtenida y los requisitos técnicos para una adecuada estructura organizacional se propone que las unidades administrativas de la empresa sean departamentos, con el fin de tener uniformidad en cada área de la misma.

3.3.2.2 Organigrama nominal

El presente organigrama detalla los puestos de trabajo y el número de plazas existentes y requeridas que conforman cada departamento de la empresa.

Gráfica 23
Organigrama nominal propuesto
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018



E: Existentes R: Requeridos

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

3.4 Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal

La administración del recurso humano permite relacionar al personal con la filosofía que posee la organización por medio de seis fases que la conforman, las cuales sirven para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas.

En la propuesta se presenta el proceso de integración de personas que incluye las etapas para reclutar, seleccionar e integrar, que es la base primordial para que la empresa objeto de análisis se asegure de captar a las personas adecuadas para desempeñar las atribuciones de cada puesto de trabajo y que le permita tener un capital intelectual preparado de acuerdo a los objetivos que la empresa desea alcanzar.

Inicialmente, se requiere que los procesos de reclutamiento, selección, e inducción del área de Recursos Humanos se formalicen para que, de esta forma, cada requerimiento de personal se realice con eficiencia, enfocándolos en el crecimiento de la empresa y de los colaboradores. Por lo que se detallan a continuación los pasos a seguir para elegir al personal idóneo para ocupar las plazas vacantes:

Esquema 9
Etapas de implementación del proceso de integración de personas
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Reclutamiento	Selección	Inducción
<ul style="list-style-type: none"> • Requisición de personal • Descripción del puesto • Reclutamiento interno • Reclutamiento externo • Solicitud de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción preliminar de solicitud de empleo • Entrevista de clasificación • Aplicación de pruebas de conocimientos • Verificación de referencias • Entrevista de selección • Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad • Entrevista de elección final • Decisión final de admisión • Firma de contrato de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción general • Inducción específica

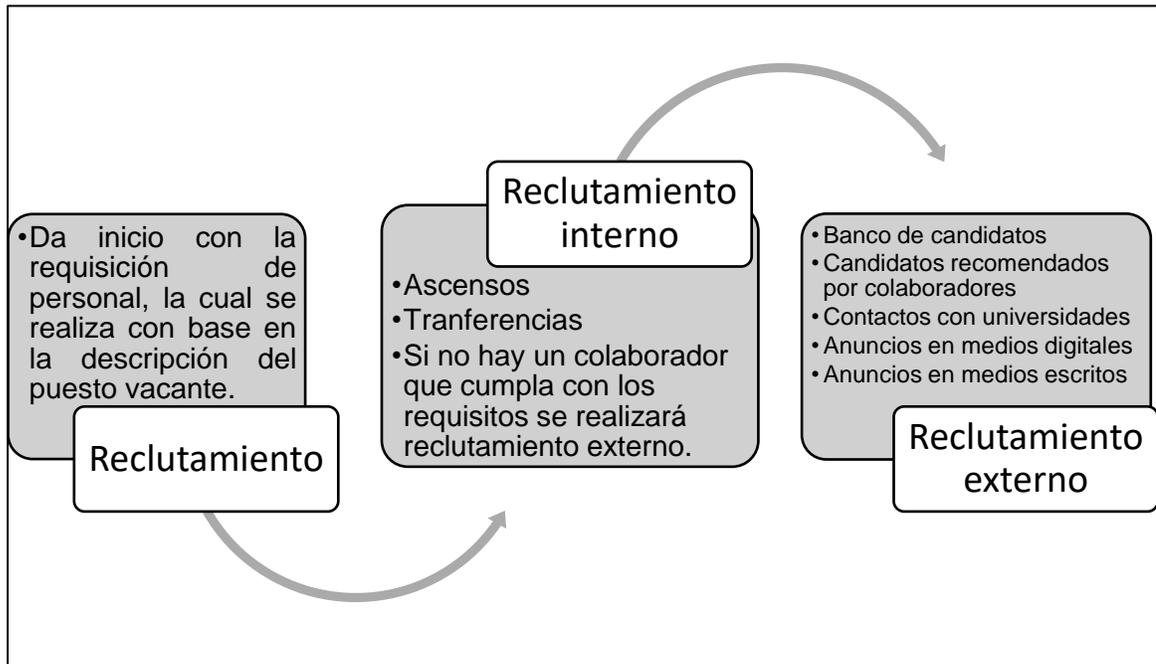
Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Cabe mencionar que el encargado de realizar el proceso de integración de personas seguirá siendo el jefe de Recursos Humanos, pero deberá contar con la participación conjunta del asistente de Recursos Humanos y los jefes de departamento en el que se presenten las plazas vacantes.

3.4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El objetivo de este proceso es atraer la mayor cantidad de candidatos posibles que cumplan con los requisitos indispensables para el puesto y con la finalidad de tener el personal idóneo en cada uno de los mismos. La persona asignada como encargada de reclutar al nuevo personal deberá tomar en cuenta los siguientes pasos:

Gráfica 24
Proceso de reclutamiento
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

3.4.1.1 Requisición de personal

Es una solicitud hecha al área de Recursos Humanos de la empresa objeto de análisis, por el departamento de la organización que requiera a un candidato para ocupar una vacante. En ella se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en determinado puesto de trabajo y luego pasará a ser parte del expediente personal de cada colaborador contratado.

El jefe del departamento solicitante, deberá tramitar el requerimiento de personal con el área de Recursos Humanos y solicitará su aprobación respectiva a gerencia general.

Luego de cumplida esta diligencia se enviará la requisición y el descriptor del puesto vacante, al área de Recursos Humanos quien coordinará lo referente al proceso, el cual dará inicio con la convocatoria de forma interna y si no se

encuentra dentro de la empresa a la persona idónea, se procederá a realizar la convocatoria de forma externa.

Es importante que el requerimiento de personal sea específico, que describa claramente las particularidades que solicita el puesto a ocupar, debe comprender las conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de las actividades.

A continuación, se presenta el formato del formulario de requisición de personal propuesto:

**Formato 1
Requisición de personal
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018**

Logo	No. de requisición <u> 01 </u>																					
Requisición de personal																						
	DD	MM	AA		DD	MM	AA															
Fecha de solicitud	13	06	19	Fecha de recepción	14	06	19															
Información sobre el puesto																						
Nombre del puesto				Código		Unidad administrativa																
<i>Coordinador de parque</i>				0503		<i>Departamento de coordinación de parques</i>																
Rango salarial			Q.3,200.00		Número de vacantes disponibles			1														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Clase de contrato</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Término fijo</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Término indefinido</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Temporal</td> <td></td> </tr> </table>				Clase de contrato		Término fijo		Término indefinido	x	Temporal		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Horario de trabajo</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Tiempo completo</td> <td style="width: 50px; text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Medio tiempo</td> <td></td> </tr> </table>					Horario de trabajo		Tiempo completo	x	Medio tiempo	
Clase de contrato																						
Término fijo																						
Término indefinido	x																					
Temporal																						
Horario de trabajo																						
Tiempo completo	x																					
Medio tiempo																						
Información sobre la vacante																						
La vacante responde a:				Motivo de la vacante:																		
1. Creación del puesto				1. Renuncia del titular																		
2. Reemplazo temporal				2. Promoción o traslado																		
3. Reemplazo definitivo				3. Incapacidad																		
				4. Cancelación del contrato																		
				5. Vacaciones																		
				6. Incremento de labores																		
				7. Licencia de maternidad																		
Atribuciones principales del puesto																						
<ol style="list-style-type: none"> 1 <i>Supervisar el funcionamiento de los juegos en el parque.</i> 2 <i>Verificar que existan insumos suficientes.</i> 3 <i>Responsable de que el parque llegue a la meta de venta de servicios.</i> 4 <i>Observar el comportamiento de los colaboradores con los clientes.</i> 																						

Requisitos indispensables para el puesto								
Formación académica:								
Básicos <input type="checkbox"/>	Diversificado <input checked="" type="checkbox"/>							
Universitario <input type="checkbox"/>								
Otros estudios: _____								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th style="text-align: center;">Habilidades requeridas</th></tr> <tr><td style="text-align: center;"><i>Responsable</i></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><i>Organizado</i></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><i>Proactivo</i></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><i>Vocación de servicio</i></td></tr> </table>	Habilidades requeridas	<i>Responsable</i>	<i>Organizado</i>	<i>Proactivo</i>	<i>Vocación de servicio</i>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><u>Experiencia requerida</u> <i>2 años en servicio al cliente</i></td></tr> <tr><td>Observaciones: <i>Requiere principalmente de habilidades en servicio y atención al cliente. El salario más comisiones al cumplir con las metas.</i></td></tr> </table>	<u>Experiencia requerida</u> <i>2 años en servicio al cliente</i>	Observaciones: <i>Requiere principalmente de habilidades en servicio y atención al cliente. El salario más comisiones al cumplir con las metas.</i>
Habilidades requeridas								
<i>Responsable</i>								
<i>Organizado</i>								
<i>Proactivo</i>								
<i>Vocación de servicio</i>								
<u>Experiencia requerida</u> <i>2 años en servicio al cliente</i>								
Observaciones: <i>Requiere principalmente de habilidades en servicio y atención al cliente. El salario más comisiones al cumplir con las metas.</i>								
Fecha límite para cubrir la vacante	<i>15 de julio de 2019</i>							
Solicitado por								
Nombre	Puesto que ocupa							
<i>Jorge Álvarez</i>	<i>Supervisor capital</i>							
Autorización								
Vo. Bo. Gerente General	<i>Firma del Gerente General</i>							

a) Descripción del puesto

Analizar en la empresa la descripción de puestos ayudará a identificar al candidato que cumpla con las características del puesto vacante; atribuciones esenciales, relaciones de autoridad y dependencia, habilidades y responsabilidades, así como los requisitos indispensables para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, lo que asegurará que los objetivos de la empresa tengan mayor posibilidad de ser cumplidos por la persona que los desempeñe. El descriptor de puesto deberá ser elaborado por el jefe de Recursos Humanos con participación de los jefes de departamentos y enriquecer así la información que allí se incluye.

Este paso deberán efectuarlo el asistente y el jefe de Recursos Humanos de la empresa, después de recibir la requisición de personal, realizará el análisis de la misma y la comparará con el descriptor del puesto, lo que le permitirá conocer los requerimientos necesarios que demanda el puesto para el adecuado desarrollo de las actividades.

A continuación, se presenta el formato del descriptor de puestos que se utilizará en la empresa objeto de análisis:

Formato 2
Descriptor de puestos
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Logo
Descriptor de puestos
1. Identificación del puesto
Nombre del puesto: <i>Coordinador de parque</i> Código del puesto: <i>0503</i>
Unidad administrativa: <i>Departamento de coordinación de parques</i>
Número de plazas: <i>7</i> Departamento/ Municipio: <i>Guatemala</i>
Le reporta a: <i>Supervisor capital</i>
Le reportan: <i>Anfitriones y cajero del parque</i>
Días laborales: <i>Lunes a domingo con descanso un día que no sea fin de semana.</i>
Horario de trabajo: <i>9:00 a.m. 6:00 p.m.</i> Fecha de elaboración: <i>15/ 01/2019</i>
2. Objetivo principal del puesto
<i>Garantizar el adecuado manejo del parque de diversiones, supervisando el comportamiento de los colaboradores con los clientes y verificando el funcionamiento de los juegos; así como el registro de las operaciones financieras que se lleven a cabo.</i>
3. Atribuciones del puesto
Principales:
<i>- Supervisar el funcionamiento de los juegos en el parque.</i>
<i>- Dirigir al equipo de trabajo para que el parque llegue a la meta de venta de servicios.</i>
<i>- Realizar arqueo de caja en taquillas de las transacciones electrónicas y en efectivo.</i>
Secundarias:
<i>- Comprobar que existan insumos suficientes.</i>
<i>- Verificar que los colaboradores usen el uniforme.</i>
<i>- Observar que el parque se encuentre limpio.</i>
Ocasionales:
<i>- Inspeccionar que se cumplan las normas de higiene y seguridad laboral.</i>
<i>- Mediar en conflictos entre el personal.</i>
<i>- Velar para que los eventos programados en el parque se realicen adecuadamente.</i>
4. Especificación del puesto
Requisitos de educación
<i>Título a nivel medio de preferencia en la carrera de Perito en Administración o en su defecto un año de estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas.</i>
Requisitos de experiencia
<i>Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.</i>
Habilidades específicas
<i>Alta capacidad para relacionarse con las personas, don de mando y liderazgo participativo, comunicación oral fluida, trabajo en equipo, vocación de servicio, proactivo, organizado, responsabilidad financiera, personalidad equilibrada.</i>

Destrezas específicas	
<i>Manejo de equipo de oficina y de cómputo, conocimiento de programas de Microsoft principalmente Excel, conocimiento contable y administrativo.</i>	
Disponibilidad	
Requiere viajar: <i>No</i>	<i>-----% al mes</i>
Requiere licencia para conducir: <i>No</i>	¿a qué lugar? <i>-----</i>
Requiere vehículo: <i>-----</i>	Tipo: <i>-----</i>
	Días laborales: <i>Lun. – Dom.</i>
5. Responsabilidad	
Errores	
<i>En la realización del arqueo de caja en las taquillas del parque.</i>	
<i>En la resolución de un malentendido con los clientes.</i>	
Maquinaria / equipo	
<i>Debe velar por el correcto funcionamiento de los juegos en el parque y por la utilización del equipo y útiles de oficina asignados para el desarrollo de sus labores.</i>	
Relaciones con otros	
<i>Tiene relación directa con los anfitriones, cajero, técnicos y supervisor del parque y de ser necesario con los clientes cuando tengan alguna consulta o queja.</i>	
Información confidencial	
<i>Exigente discreción sobre el manejo del parque y cada uno de sus colaboradores.</i>	
Dinero / valores	
<i>Responsabilidad en dinero y valores encontrados en caja de cada taquilla.</i>	
Supervisión	
<i>Supervisión recibida del Supervisor de capital.</i>	
<i>Supervisa al personal que labora en el parque.</i>	
6. Nivel de esfuerzo	
Mental <i>60%</i>	Físico <i>40%</i>
7. Condiciones ambientales	
<i>Área de recepción en el parque con un mostrador, excelente ventilación e iluminación natural y artificial.</i>	
8. Riesgos de trabajo	
<i>Sujeto a sufrir accidentes de trabajo por el manejo de los juegos y padecer estrés.</i>	

Después de analizar y aprobar la requisición de personal y la descripción de puestos se procederá a realizar el proceso de reclutamiento mediante el cual la empresa divulgará y ofrecerá al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo existentes. La convocatoria iniciará dando prioridad en el interior de la empresa y si el personal no cumple con los requisitos necesarios se realizará convocatoria externa. El reclutamiento interno en la empresa podrá realizarse como se explica a continuación:

3.4.1.2 Reclutamiento interno

Este reclutamiento se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de los colaboradores. Lo esencial para iniciar es determinar las políticas necesarias para llevar a cabo el reclutamiento interno, que permitan identificar y atraer candidatos potenciales dentro de la misma organización, lo que generará mayores oportunidades de desarrollo profesional de los colaboradores.

Este proceso se llevará a cabo a través de la divulgación de la plaza vacante por medio de anuncios en sitios visibles, es decir la cartelera de anuncios de la empresa, exclusivamente para el personal que labora dentro de la misma, estas son ofertas de promoción, que involucran otras responsabilidades, habilidades y conocimientos. Esta actividad le corresponde realizarla de forma clara al asistente de Recursos Humanos de la empresa, para ello se presentan las siguientes técnicas:

a) Técnicas de reclutamiento interno

El reclutamiento interno puede darse por medio de las siguientes técnicas: ascensos, planes de profesionalización, programas de desarrollo y transferencias de personal. Para realizar cualquiera de estas técnicas es necesario que se cuente con un inventario de recurso humano, sea de forma física o digital, con el fin de tener la información actualizada de cada uno de los colaboradores y, de esa forma, verificar quién está preparado para obtener otro puesto de trabajo, sea superior o del mismo nivel.

Con el fin de fomentar el desarrollo personal de los colaboradores y brindarles una oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, se propone aplicar las siguientes técnicas de reclutamiento interno:

- **Ascenso de personal**

Con el fin de aprovechar los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida por los colaboradores actuales y que a la vez se reduzcan los costos de selección e inducción, se propone implementar los ascensos de personal. Esto debe realizarse tomando en cuenta los requisitos necesarios de la plaza vacante y verificar quien cumple con ellos dentro de la organización, esta técnica permite promover a los colaboradores a puestos superiores, sean en la misma o en diferente área de trabajo.

- **Transferencias de personal**

Esta técnica establece oportunidades de crecimiento laboral a través de la diversificación de las habilidades de los colaboradores, al permitir que, de acuerdo con sus conocimientos y actitud para seguir en un constante aprendizaje, sean trasladados a otros puestos de trabajo del mismo nivel ocupacional, pero en distintas áreas de trabajo. Esto con el fin de generar una dinámica de trabajo y aprendizaje que permita a las personas mantenerse activas e interesadas en sus labores, a la vez que la empresa genera un capital de recurso humano multitareas. Para llevar a cabo el ascenso y transferencia de personal a continuación se presenta el formato de inventario de recursos humanos que la empresa debe poseer y con el cual puede generarse la promoción del colaborador:

Formato 3
Promoción de personal
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Logo		
Promoción potencial		
Parte I (Para ser llenada por el área de Recursos Humanos)		
1. Nombre: <i>María Celeste González Oliva</i>	2. Código del puesto: <i>0503</i>	
3. Puesto: <i>Cajera</i>	4. Edad: <i>26 años</i>	
5. Número de años en el puesto: <i>2 años</i>	6. Fecha de contratación: <i>15/01/2015</i>	
7. Puestos anteriores dentro de la empresa: <i>Anfitrion</i>		

Parte II (Para ser llenada por el colaborador)			
8. Conocimientos específicos (Elabore un listado de los conocimientos que posee, aún si no los aplica en su puesto actual, pero que considera pueden ser aprovechados en la empresa): <i>Certificado de contabilidad general y de sociedades, Diploma curso de matemática comercial, Diplomado curso de programa de Microsoft Office.</i>			
9. Equipo o maquinaria que está capacitado para operar: <i>Caja registradora, computadora, impresora, fax.</i>			
10. Áreas de responsabilidad (Describa brevemente las áreas que están a su cargo): <i>Actualmente estoy a cargo del manejo de arqueo de caja del parque hipódromo.</i>			
a) Soy responsable por el cuidado y operación de los siguientes equipos: <i>Caja registradora y computadora</i>			
b) Soy responsable por los siguientes aspectos de seguridad: <i>ninguno</i>			
c) Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o actividades: <i>y cuadre de caja de acuerdo con las transacciones realizadas en la taquilla del parque.</i>			
11. Educación formal y capacitación especializada.			
a) Formación académica (marque el nivel de educación actual)			
Primaria	<input type="checkbox"/>	Básicos	<input type="checkbox"/>
Universitario completo	<input type="checkbox"/>	Universitario incompleto	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros	Especifique:		
b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su			
Curso	<i>Contabilidad general y de sociedades. ALENRO. 2017.</i>		
Curso	<i>Matemática comercial. Universidad Galileo. 2018.</i>		
Curso	<i>Microsoft Office. INTECAP. 2018.</i>		
Parte III (Para ser llenada por el área de Recursos Humanos y el supervisor del			
12. Evaluación general del desempeño: <i>obtuvo un punteo de 95 en la última evaluación.</i>			
13. Potencial para promoción: <i>tiene un desempeño sobresaliente en el puesto actual, se recomienda su promoción.</i>			
14. ¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro? <i>Coordinador de parque.</i>			
15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar: <i>el manejo de su carácter.</i>			
16. Firma del supervisor: <i>Firma del supervisor</i>		17. Fecha: <i>15/05/19</i>	
Parte IV (Para ser llenada por el área de Recursos Humanos)			
18. Resultado de las últimas dos evaluaciones realizadas: <i>95pts. en 2019, 88 pts. en 2018</i>			
Elaborado por: <i>Claudia Padilla</i> <i>Asistente de Recursos Humanos</i>		Firma: <i>Firma del asistente de Recursos Humanos</i>	

El inventario de personal debe mantenerse actualizado para que los colaboradores que posean los requisitos para obtener oportunidades de crecimiento laboral cubran las plazas vacantes, manteniendo así la fidelidad de los colaboradores hacia la empresa y generando espíritu de superación en el personal.

Para dar a conocer la plaza vacante es necesario colocar la convocatoria en carteleras o sitios visibles a los colaboradores tanto en la oficina central como en

los distintos parques, dependiendo el puesto ofrecido. Esta convocatoria deberá contener la información y especificaciones del puesto a cubrir aplicando la técnica AIDA para que este medio cause impacto en el personal y los exhorte para optar a la plaza vacante.

A continuación, se presenta el diseño de la convocatoria que se propone publicar dentro de la empresa para divulgar las plazas vacantes.

Formato 4
Convocatoria interna
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018



Empresa de Diversiones
Te ofrece oportunidad de crecimiento laboral

Naturaleza del puesto:

- ✓ Departamento: Coordinación de parques
- ✓ Puesto al que reporta: Supervisor capital
- ✓ Puestos que le reportan: Anfitrión y Cajero
- ✓ Horario: 8:00 a 17:00 hrs. con disponibilidad de trabajar fuera del horario establecido

Resultados que se esperan del puesto:

- ✓ Dirigir al equipo de trabajo para alcanzar las metas del parque.
- ✓ Supervisar el funcionamiento de los juegos.



ESTAMOS
BUSCANDO
COORDINADOR
DE PARQUE

Convocatoria interna



Requisitos:
Para participar en el proceso de selección:

- ✓ 1 año de antigüedad en el puesto actual
- ✓ Evaluación del desempeño satisfactoria

Del puesto:

- ✓ Título a nivel medio
- ✓ De 18 a 25 años
- ✓ Disponibilidad para viajar
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Deseos de superación
- ✓ Actitud entusiasta, dinámica y participativa
- ✓ Experiencia en servicio al cliente



Ofrecemos:

- ✓ Salario competitivo
- ✓ Capacitación constante
- ✓ Ambiente agradable
- ✓ Estabilidad laboral

Si estas interesado presenta tu hoja de vida en Departamento de Recursos Humanos a más tardar el 30/06/19

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

La técnica AIDA se aplica en la convocatoria anterior de la siguiente forma:

Atención: *Coordinador de parque*, el puesto es la forma para llamar la atención del candidato de modo que él pueda saber la importancia de la plaza vacante a desempeñar siendo una de las fuentes del desarrollo y eficiencia de la empresa. Combinado con las letras amplias, resaltadas y de mayor tamaño, se espera provocar la curiosidad de los aspirantes hacia el puesto de trabajo.

Interés: *Empresa de diversiones ofrece oportunidad de crecimiento laboral*, al mencionar esta frase se busca incentivar el interés de los colaboradores a desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas para optar a la plaza vacante, al mismo tiempo que la empresa puede crecer con base en el talento que los candidatos desarrollen.

Deseo: se pretende que los aspirantes al puesto de Coordinador de parque tengan el deseo de aplicar a la plaza vacante al ofrecer un salario competitivo y con crecimiento profesional dentro de la empresa, brindar capacitación constante y en un puesto que les promete estabilidad laboral.

Acción: al mencionar que los postulantes pueden presentar sus hojas de vida en al departamento de Recursos Humanos se provoca la acción para que los candidatos puedan dejar su papelería, de modo que se cumpla con el proceso de reclutamiento y de inicio al proceso de selección del mejor aspirante al puesto de Coordinador de parque.

Tendrán la oportunidad de promoción a otro puesto los colaboradores que estén interesados en formar parte del desarrollo del mismo u otro departamento de la empresa, por diferentes motivos tales como mejora económica o crecimiento profesional. Al publicarse la convocatoria, los interesados se harán presentes en el departamento de Recursos Humanos para entregar su hoja de vida y en ese momento se llevará a cabo el llenado del formulario de promoción, con el que se podrán comparar los perfiles de cada colaborador y elegir al candidato idóneo para la plaza vacante.

En caso de que no exista ningún colaborador que cumpla con el perfil que se requiere, o bien colaboradores interesados en cubrir la plaza vacante, se realizará el reclutamiento externo.

3.4.1.3 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se llevará a cabo cuando al presentarse determinada vacante, la empresa no pueda cubrirla mediante la reubicación de sus

colaboradores, por lo que se convocará a los candidatos que ofrece el mercado de recursos humanos. Este reclutamiento busca atraer la mayor cantidad de postulantes externos que cumplan con los requisitos indispensables para el puesto y entre ellos captar al aspirante idóneo que se ajuste tanto a las necesidades del puesto como a las de la empresa.

Por ello es necesario hacer uso de las técnicas y medios adecuados que permitan captar el personal idóneo, tal como se muestra a continuación:

a) Técnicas de reclutamiento externo

El reclutamiento externo puede darse por medio de las siguientes técnicas: anuncios en medios digitales, anuncios en medios escritos, banco de datos de candidatos que se presentan espontáneamente, candidatos recomendados por colaboradores de la organización y contactos con universidades, tal como se muestra a continuación:

- **Banco de datos de candidatos que se presentan espontáneamente**

Cada cierto tiempo se presentan en la oficina central candidatos para solicitar un puesto de trabajo o envían su hoja de vida por medio de correo electrónico. Las solicitudes de interés deben incluirse en un banco de hojas de vida para ser revisadas al momento en que surja una plaza vacante.

Por ello es necesario crear un archivo que se utilice únicamente para reunir las hojas de vida recibidas espontáneamente o de procesos de reclutamiento anteriores, esto con el objeto de crear una base de datos, de donde se obtendrán los aspirantes actuales y se retendrán los otros para futuros procesos.

A continuación, se propone un formato de base de datos para que pueda ser consultado cuando se requiera, el cual será de fácil uso y acceso para el asistente de Recursos Humanos en el momento en que se realice una nueva requisición de personal:

Formato 5
Banco de datos de candidatos
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Logo	<p>EMPRESA DE DIVERSIONES Base de datos de posibles candidatos Proceso de reclutamiento externo Área de Recursos Humanos</p> <p>Las hojas de vida que conforman la base de datos actual han sido recabados durante procesos de reclutamiento y de forma espontánea <u>Fecha de actualización 01/01/2019</u></p>					
No.	Nombre	Fecha de recepción	Número de teléfono	Puesto al que aplica	Formación académica	Experiencia
1	Alfredo Francisco Gómez Rosales	17/05/18	32698145	Encargado de importaciones	Administrador de Empresas	3 años
2	Ana Marcela Rodríguez Vásquez	26/06/18	50645878	Asistente de RRHH	Secretaría Bilingüe	1 año
3	Julio Roberto Roca Flores	14/07/18	43557985	Técnico de sistemas	Ingeniero en Sistemas	4 años
4	Lenny Armando Mendoza	07/06/18	54367128	Asistente de operaciones	Administrador de Empresas	No tiene
5	Carlos Peñate Duarte	02/07/18	56981237	Anfitrión	Bachiller en Computación	No tiene
6	Karla María Roque Soto	28/08/18	32687495	Cajera	Secretaría Oficinista	2 años
7	Rosa Marleny Castro Roa	23/09/18	66597243	Coordinador de parque	Perito Contador	1 año
8	Corina Salazar García	10/10/18	37819750	Anfitrión	Bachiller en Ciencias y Letras	No tiene
9	Pedro Pablo Nuñez Linares	16/11/18	32489561	Coordinador de parque	Administración de Empresas	2 años
10	José Miguel Espinoza Solares	04/12/18	58565627	Cajero	Bachiller en Computación	No tiene

El formato propuesto podrá realizarse por medio de Excel o Access, de acuerdo a lo que el área de Recursos Humanos considere que mejor se adapta a las necesidades de la empresa. Este formato incluye: nombre y número de teléfono del candidato, la formación académica y experiencia adquirida, además del puesto de trabajo al cual aplica, los datos deben estar ordenados de acuerdo a la hoja de vida de la más reciente a la más antigua.

Es necesario que el banco de datos sea actualizado por lo menos cada 6 meses, tanto de forma física como digital, es decir, que al momento en que se presente un posible candidato de forma espontánea a solicitar empleo, su hoja de vida será almacenada en un archivo de uso exclusivo para el proceso de reclutamiento,

además la información más importante se ingresará de forma digital en el formato presentado anteriormente, esto con el objeto de que si en dado caso un currículum es extraviado, la información necesaria se mantenga disponible al momento de ser requerida. Luego de transcurridos 6 meses se considera que una hoja de vida es obsoleta y podrá ser desechada de forma física y eliminada en el archivo virtual.

Otra opción viable para generar un banco de datos de posibles candidatos, es implementar en la página web de la empresa (www.empresadediversiones.com.gt) un vínculo denominado *Registro de hoja de vida*, en el que se puedan inscribir los interesados en formar parte de la organización. La información obtenida a través del formato será de importancia durante los procesos de reclutamiento, puesto que ayudará a ahorrar en costos de convocatoria externa. A continuación, se presenta el formato de hoja de vida que se generará a través del vínculo mencionado:

Formato 6
Hoja de vida
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Logo		Fotografía		
Fecha: <u>17/06/19</u>				
Hoja de vida				
1. Información personal				
Nombres y apellidos		<i>Carlos Roberto Gutiérrez Morales</i>		
Lugar y fecha de nacimiento		<i>08 de agosto de 1991</i>		
DPI	<i>2059029250101</i>	Estado civil	<i>soltero</i>	
Teléfono fijo	<i>23313668</i>	Celular	<i>32697858</i>	
Correo electrónico		<i>gutierrez91.morales@hotmail.com</i>		
Dirección		<i>21 avenida 21-14 zona 5</i>		
2. Formación académica				
Nivel	Institución	Título o grado obtenido	Ciudad	Año
Primario	<i>Colegio "San Agustín"</i>	<i>Sexto</i>	<i>Guatemala</i>	<i>2004</i>
Básicos	<i>Colegio "San Agustín"</i>	<i>Tercero Básico</i>	<i>Guatemala</i>	<i>2007</i>
Diversificado	<i>Colegio "San José de los Infantes"</i>	<i>Perito Contador</i>	<i>Guatemala</i>	<i>2010</i>
Universitario	<i>Universidad de San Carlos de Guatemala</i>	<i>4to. Semestre de Administración de Empresas</i>	<i>Guatemala</i>	<i>2018</i>
Postgrado	-----	-----	-----	-----
Especialización	-----	-----	-----	-----

Otros (cursos/capacitación)	<i>ALENRO</i>	<i>Contabilidad general y de sociedades</i>	<i>Guatemala</i>	<i>2015</i>
	<i>Universidad Galileo</i>	<i>Matemática comercial</i>	<i>Guatemala</i>	<i>2016</i>
	<i>INTECAP</i>	<i>Microsoft Office</i>	<i>Guatemala</i>	<i>2018</i>
Proyectos de investigación	-----			
Méritos obtenidos	-----			
3. Formación complementaria				
Indique su conocimiento en idiomas, de acuerdo a los siguientes parámetros: excelente, bueno, regular, no.				
Idiomas	Lee		Habla	Escribe
Inglés	<i>Si</i>		<i>Si</i>	<i>Si</i>
Otros:	-----		-----	-----
4. Experiencia laboral				
Mencione su experiencia laboral iniciando por la más reciente.				
Empresa	Puesto	Tiempo	Fecha	Teléfono
<i>Esquilandia</i>	<i>Anfitrión</i>	<i>2 años</i>	<i>27/12/18</i>	<i>23354387</i>
-----	-----	-----	-----	-----
5. Referencias personales				
Indique el nombre, puesto actual, empresa en donde labora y número de teléfono de 3 personas.				
<i>María Mercedes Vásquez Sánchez – Tramitadora – 58014321</i>				
<i>Fabián Everaldo Rodas Estévez – Contador General – DISA – 23354685/ 53469867</i>				
<i>Rosa María España Foronda – Asistente de Gerencia – DHL – 23564780/ 47856932</i>				

Las opciones propuestas para generar el banco de datos de candidatos se dejan a consideración de la empresa para que la elijan acorde a sus necesidades.

Si el perfil del puesto vacante no fuera cubierto por candidatos que integran el banco de datos, se puede recurrir a las técnicas de reclutamiento externo que se exponen a continuación:

- **Candidatos recomendados por colaboradores de la organización**

Actualmente la empresa objeto de análisis aplica esta técnica, pero debe tomarse en consideración que todos los candidatos recomendados deben ser también objeto de las pruebas y entrevistas correspondientes para verificar que los conocimientos y experiencia que afirman tener sean verdaderos. Con ello se evitará contratar personal que no cumpla con los requisitos de la plaza vacante, posibles conflictos laborales y principalmente reducirá el índice de rotación de personal.

- **Contactos con universidades**

Las universidades y otras instituciones educativas, como escuelas y colegios que imparten carreras a nivel medio, representan una fuente de reclutamiento efectiva y de bajo costo, puesto que en ellas existe gran cantidad de jóvenes que buscan obtener su primera oportunidad laboral y que, aunque poseen los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar diversos puestos de trabajo, por no tener la experiencia requerida no obtienen empleo en otras organizaciones. Al igual que con la técnica anterior, éstos candidatos deben realizar las pruebas y entrevistas necesarias para verificar si cumplen con los requisitos necesarios para optar a la plaza vacante. A continuación, se presenta el diseño de afiche para colocar en universidades y demás instituciones educativas:

Formato 7
Afiche para universidades
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

¿En busca de tu primera oportunidad laboral?

EMPRESA DE DIVERSIONES
CONTRATARÁ:
COORDINADOR DE PARQUE

REQUISITOS:

- ✓ Perito en Administración o estudios a nivel superior
- ✓ De 18 a 25 años
- ✓ Disponibilidad para viajar
- ✓ Excelente presentación personal

- ✓ Deseos de superación
- ✓ Actitud entusiasta, dinámica y participativa
- ✓ Sociable y proactivo
- ✓ Conocimientos en servicio al cliente

OFRECEMOS:

- ✓ Salario competitivo
- ✓ Ambiente agradable
- ✓ Capacitación constante
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Posibilidad de crecimiento laboral

Si estas interesado preséntate a oficina central ubicada en 15 calle "a" 7-53 zona 9 a llenar solicitud a más tardar el 30/05/2019

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

- **Anuncios en medios digitales o reclutamiento virtual**

En la actual era digital es de beneficio afiliarse a empresas proveedoras de servicios de reclutamiento virtual, que dan a conocer las plazas vacantes por medio de páginas de internet creadas exclusivamente para originar oportunidades laborales, las cuales facilitan realizar la convocatoria a gran escala con un bajo costo y que a la vez generan un acceso rápido a los posibles candidatos.

Así mismo la empresa podrá obtener una fuente de reclutamiento al acceder a páginas con bases de datos de personas en busca de empleo que han ingresado su información para ser tomados en cuenta en diversos procesos de integración de personal.

De acuerdo con la investigación realizada, a continuación, se sugieren las páginas que prestan servicio de reclutamiento virtual de forma gratuita disponibles en Guatemala, en las que únicamente se debe completar la información necesaria acerca de la empresa y la plaza vacante en un formulario electrónico.

- Bolsa de trabajo (www.bolsadetrabajoss.com)

Esta página ofrece publicar ofertas de empleo tanto en su blog como en su fan page de Facebook, únicamente debe enviarse un correo a *info@bolsadetrabajos.org* con los detalles de la publicación: el nombre de la plaza, fecha límite para aplicar, formas de aplicar, correo electrónico, número de teléfono, dirección y logotipo de la empresa, entre otros, y la publicación será realizada en las siguientes 24 horas. Es importante mencionar que empresas de prestigio publican sus plazas vacantes en este sitio, lo que da una buena impresión del mismo.

- Acción trabajo (www.acciontrabajo.com.gt)

En esta página se pueden publicar ofertas de empleo, obtener una página de empresa y consultar hojas de vida de candidatos registrados en la base de datos. Es un servicio totalmente gratuito, se pueden publicar tantas ofertas de empleo

como se necesite, se tiene acceso a los currículum completos de candidatos interesados en las ofertas de trabajo publicadas.

Además de las dos páginas sugeridas de forma prioritaria se proponen las siguientes, que son de reconocimiento a nivel nacional, pero que tienen un costo por publicación.

- Transdoc (gt.transdoc.com)

Es una plataforma de reclutamiento y selección que se adapta a las necesidades de cada empresa, permite realizar publicaciones ilimitadas de plazas vacantes, acceso a la base de hojas de vida de candidatos registrados y número de usuarios ilimitados por empresa. Esta página realiza una actualización de la base de datos constante, puesto que las hojas de vida tienen una vigencia máxima de 5 meses y todos los días se eliminan las no disponibles. Actualmente es una de las páginas de reclutamiento virtual más utilizadas en Guatemala, porque además de brindar acceso a los currículum físicos tradicionales, tiene la opción de adjuntar un video currículum en el cual la empresa puede conocer a la persona y observar cómo se desenvuelve al dar a conocer su perfil. Además, presta servicios extra como envío de noticias de último momento, recordatorio de vencimiento de pago de impuestos e IGSS, buzón físico para recepción de hojas de vida, entre otros. Las tarifas pueden elegirse por plaza publicada durante 15 días (Q. 1,145.00), mes (Q. 2,170.00), trimestre (Q. 5,845.00), semestre (Q. 11,370.00) o año (Q. 22,250.00). A partir de la tarifa por período mensual, se podrán publicar plazas de forma ilimitada.

- Opción empleo (www.opcionempleo.com.gt)

Esta página presta el servicio de reclutamiento en línea, funciona a través de un motor de búsqueda en el que los candidatos pueden encontrar las plazas vacantes publicadas por cada empresa. Además, opera por medio de una interfaz de fácil uso que permite gestionar las ofertas de los postulantes y observar la eficiencia del proceso a través de gráficos y estadísticas de tráfico. La página asigna un

gerente de cuenta que se encarga personalmente de resolver las consultas que la empresa tenga y de aconsejar acerca de las soluciones óptimas para atraer la mayor cantidad de aspirantes. El servicio de publicación funciona por medio del sistema de precio por clic, es decir, que la empresa paga únicamente cuando una persona interesada en la plaza vacante hace clic en el título del empleo con el fin de leer más antes de postularse. El costo es de Q.0.20 por clic.

- **Anuncios en medios escritos**

El uso de esta técnica es de beneficio si se aplica de forma adecuada, es decir, que los anuncios deberán publicarse en distintos medios de acuerdo al puesto que se requiere ocupar; los gerentes, supervisores, oficinistas y operativos deberá acudir a los periódicos más populares como la sección de anuncios clasificados de *Prensa Libre* y si el puesto es más específico como un técnico en investigación y desarrollo, debe recurrirse a revistas especializadas como *La Gerencia*, la revista de la Asociación de Gerentes de Guatemala o *Mundo Comercial*, la revista de la Cámara de Comercio de Guatemala, que al obtener la membresía, brinda acceso a la bolsa de empleo en donde pueden publicarse distintas plazas .

A continuación, se presenta el diseño propuesto para un anuncio en periódico que cumple con las especificaciones de la técnica AIDA, tal como se explicó en la convocatoria interna, así como aspectos indispensables que debe conocer el candidato antes de presentarse al proceso de reclutamiento.

Formato 8
Anuncio en medios escritos
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

EMPRESA DE DIVERSIONES

CONTRATARÁ:

COORDINADOR DE PARQUE

<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Perito en Administración o estudios a nivel superior✓ De 18 a 25 años✓ Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares✓ Disponibilidad para viajar✓ Excelente presentación personal✓ Deseos de superación✓ Actitud entusiasta, dinámica y participativa	<p>Ofrecemos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Salario competitivo✓ Ambiente agradable✓ Capacitación constante✓ Estabilidad laboral✓ Posibilidad de crecimiento laboral
---	---

Interesados enviar currículum vitae a reclutamiento@empresadediversiones.com.gt o presentarse a oficina central ubicada en 15 calle "a" 7-53 zona 9

Fecha límite de recepción 30/05/2019

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Se propone colocar los anuncios clasificados en Prensa Libre puesto que es el periódico mayormente usado por las personas que desean obtener una oportunidad laboral, el anuncio puede realizarse en formato por palabra, especial o desplegado, este último es el que mejor se adapta al formato propuesto y las tarifas van desde Q.155.00 + impuestos por módulos utilizados.

- **Solicitud de empleo**

A los candidatos que se presentan de manera directa a la oficina central de la empresa, que por lo general serán los reclutados por medio de anuncios en periódicos y contactos con universidades, se les requerirá completar la solicitud de

empleo. En cuanto a los reclutados a través de otras técnicas se utilizará filtro de preselección para tomar en consideración únicamente a los candidatos que cumplan con el perfil requerido y el asistente de Recursos Humanos se contactará con ellos para indicarles que se presenten a llenar el formulario respectivo. La solicitud será proporcionada por la recepcionista y una vez llena se adjuntará la hoja de vida y se trasladará al asistente de Recursos Humanos. A continuación, se presenta el formato de solicitud de empleo, en el cual, de manera concisa, se conocen los diferentes aspectos de los postulantes:

Formato 9
Solicitud de empleo
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Logo					Fotografía
Solicitud de empleo					
Fecha de solicitud	DD	MM	AA	Puesto que solicita <i>Coordinador de parque</i>	
Fecha de contratación	DD	MM	AA	Sueldo deseado <i>Q3,000.00</i> Sueldo aprobado <i>Q.3,200.00</i>	

Instrucciones: El presente formulario deberá ser llenado a mano con letra de molde clara y legible o marque con una "X" según corresponda. En caso de que no aplique la información coloque una línea en los espacios en blanco. La información proporcionada será tratada de forma confidencial.

1. Datos personales					
Nombre completo	<i>Adolfo Antonio Lemus Osorio</i>				
Lugar y fecha de nacimiento	<i>Guatemala, 23 de septiembre de 1991</i>				
Edad	<i>26 años</i>		Sexo	<i>Masculino</i>	
Teléfono	<i>23354685</i>		Celular	<i>50644581</i>	
Correo electrónico	<i>osorio.adolfo@hotmail.com</i>				
Domicilio	Colonia	Municipio	Departamento		
<i>21 avenida 21-74 zona 5</i>	<i>Arrivillaga</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>		
Estado civil	<i>Soltero</i>		Vive con:	<i>Mis padres</i>	
No. de personas que dependen de usted	<i>2</i>		En caso de emergencia llamar a:		
Nombre	Edad	Parentesco	Nombre	Parentesco	Teléfono
<i>Dalia Osorio Vela</i>	<i>63</i>	<i>Madre</i>	<i>Dalia Osorio</i>	<i>Madre</i>	<i>23354685</i>
<i>Francisco Lemus Coroy</i>	<i>60</i>	<i>Padre</i>	<i>Violeta Moreno</i>	<i>Novia</i>	<i>53478629</i>
Nacionalidad	<i>Guatemalteco</i>		Religión	<i>cristiano católico</i>	
DPI	<i>2095029250101</i>		No. de afiliación del IGSS	<i>2095029250101</i>	
NIT	<i>7014839-8</i>		No. de pasaporte (si es extranjero)		
Posee licencia de conducir	<input checked="" type="checkbox"/>	No	Tipo y número de licencia		<i>"C"</i>
Posee vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>	No	Marca	<i>Hyundai</i>	
Modelo	<i>2014</i>		Color	<i>Rojo</i>	
Clase de vehículo	<i>Hatchback</i>		No. de placa	<i>909GQP</i>	

2. Datos de salud					
Tipo de sangre		A +		¿Ha padecido enfermedades psicológicas?	
Padece alergias			Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>		
Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			¿Cuáles?		
¿Cuáles?					
¿Está embarazada?			Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		No. de meses de embarazo
¿Tiene problemas de salud al trabajar?		De pie <input type="checkbox"/> Sentado <input type="checkbox"/>		Al viajar <input type="checkbox"/>	
¿Ha padecido o padece de las siguientes enfermedades?					
Hepatitis	<input type="checkbox"/>	Tuberculosis	<input type="checkbox"/>	Asma	<input type="checkbox"/>
Fiebre tifoidea	<input type="checkbox"/>	Sarampión	<input type="checkbox"/>	Diabetes	<input type="checkbox"/>
Varicela	<input type="checkbox"/>	Rubiola	<input type="checkbox"/>	Hernias	<input type="checkbox"/>
Neurológicas	<input type="checkbox"/>	Gripes crónicas	<input type="checkbox"/>	Várices	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>	Especifique: <i>Ninguna de las anteriores</i>			
3. Datos familiares					
	Nombre	Edad	Ocupación	Dirección	Teléfono
Padre	<i>Francisco Lemus Coroy</i>	60	<i>Jefe de Bodega</i>	<i>21 av. 21-74 zona 5</i>	<i>23354685</i>
Madre	<i>Dalia Osorio Vela</i>	63	<i>Ama de casa</i>	<i>21 av. 21-74 zona 5</i>	<i>23354685</i>
Cónyuge	-----	-----	-----	-----	-----
Hermanos	-----	-----	-----	-----	-----
Nombres y edades de los hijos					
4. Formación académica y otros conocimientos					
Nivel	Institución	Título o grado obtenido		Ciudad	Año
Primario	<i>Colegio "San Agustín"</i>	<i>Sexto</i>		<i>Guatemala</i>	<i>2004</i>
Básicos	<i>Colegio "San Agustín"</i>	<i>Tercero Básico</i>		<i>Guatemala</i>	<i>2007</i>
Diversificado	<i>Escuela de Comercio</i>	<i>Perito Contador</i>		<i>Guatemala</i>	<i>2010</i>
Universitario	<i>Universidad de San Carlos de Guatemala</i>	<i>6to. Semestre de Administración de Empresas</i>		<i>Guatemala</i>	<i>2018</i>
Postgrado	-----	-----		-----	-----
Especialización	-----	-----		-----	-----
Computación	Office <input checked="" type="checkbox"/>	Windows <input checked="" type="checkbox"/>	Contasol <input type="checkbox"/>	Siac <input type="checkbox"/>	Otros
Inglés	Escrito <input type="checkbox"/>	Leído <input type="checkbox"/>	Hablado <input type="checkbox"/>	Otros	
Otros cursos	<i>Contabilidad general y de sociedades en ALENRO</i>				
Méritos obtenidos	-----				
Equipo de oficina que maneje	<i>Computadora, impresora, fax, escáner, fotocopiadora.</i>				
Máquinas de taller que maneje	-----				
5. Datos de empleo actual y anteriores					
Empresa		Dirección		Teléfono	
<i>Esquilandia</i>		<i>Avenida Simeón Cañas zona 2</i>		<i>22541748</i>	
Fecha de inicio	Fecha final	Puesto desempeñado		Sueldo inicial	Sueldo final
<i>13/01/17</i>	<i>30/12/18</i>	<i>Cajero</i>		<i>Q.2,700.00</i>	<i>Q.2,900.00</i>
Principales atribuciones			<i>Encargado de taquilla del parque .</i>		
Personal a cargo	Si <input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuántas personas?			
Nombre del jefe inmediato		Puesto del jefe inmediato		Teléfono	
<i>Mario Monteforte</i>		<i>Coordinador de parque</i>		<i>22541749</i>	

Motivo del retiro	<i>Renuncié por motivo de superación personal.</i>			
¿Tiene inconvenientes con que se soliciten referencias en esta empresa?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Por qué?	<i>Porque abandoné la empresa en buenos términos.</i>			
Empresa	Dirección		Teléfono	
<i>Diversity</i>	<i>Km. 15.5 C.C. Pradera Concepción</i>		<i>22680000</i>	
Fecha de inicio	Fecha final	Puesto desempeñado	Sueldo inicial	Sueldo final
<i>25/01/15</i>	<i>30/12/16</i>	<i>Anfitrión</i>	<i>Q.2,000.00</i>	<i>Q.2,500.00</i>
Principales atribuciones	<i>Atención al cliente en cada uno de los juegos del parque.</i>			
Personal a cargo	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Cuántas personas?				
Nombre del jefe inmediato	Puesto del jefe inmediato		Teléfono	
<i>Jorge Tzinin</i>	<i>Coordinador de parque</i>		<i>22680001</i>	
Motivo del retiro	<i>Renuncié para obtener un trabajo mejor remunerado.</i>			
¿Tiene inconvenientes con que se soliciten referencias en esta empresa?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Por qué?	<i>Porque abandoné la empresa en buenos términos.</i>			
Empresa	Dirección		Teléfono	
Fecha de inicio	Fecha final	Puesto desempeñado	Sueldo inicial	Sueldo final
Principales atribuciones				
Personal a cargo	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Cuántas personas?				
Nombre del jefe inmediato	Puesto del jefe inmediato		Teléfono	
Motivo del retiro				
¿Tiene inconvenientes con que se soliciten referencias en esta empresa?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Por qué?				
6. Referencias personales				
Indique el nombre, puesto actual, empresa en donde labora y número de teléfono de 3 personas.				
<i>Roberto Lemus – Contador General – Cadore, S.A. – 23356783</i>				
<i>Mario Hernández – Asistente de bodega – Serguat – 23859248</i>				
<i>Sofía Recinos – Sous Chef – Skillets – 23694168</i>				

Yo testifico que toda la información que he proporcionado con el fin de solicitar y obtener empleo en esta empresa, es verdadera, completa y correcta. Autorizo a la empresa a realizar las investigaciones correspondientes y entiendo que si he proporcionado información falsa o incorrecta será causa suficiente para cancelar cualquier consideración a esta solicitud de acuerdo con el Artículo 77 inciso 1 del Código de Trabajo. Entiendo que los datos proporcionados servirán para optar al puesto que corresponda según mi perfil, aptitudes y situación actual. Acepto que la empresa se reserve el derecho a retener los documentos que haya presentado junto a ésta solicitud.

Firma del candidato

FIRMA

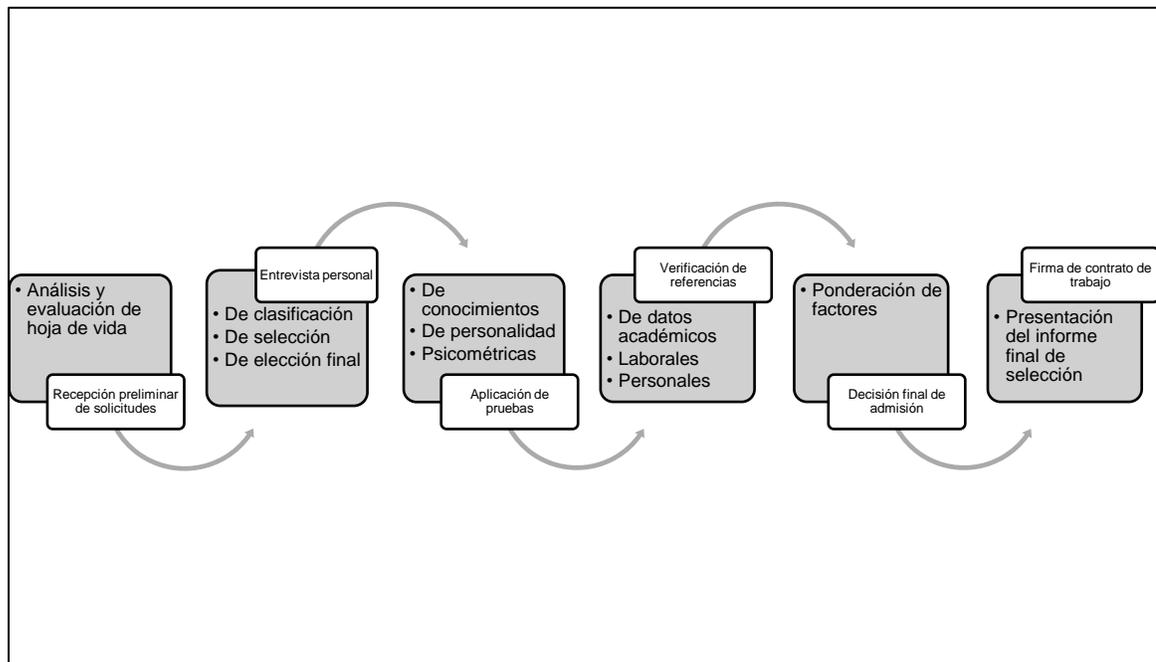
Para uso de la empresa de diversiones:			
Aceptado	<input checked="" type="checkbox"/>	Rechazado	<input type="checkbox"/>
Fecha de inicio	<input type="text" value="01/07/18"/>		

Cualquiera que sea la técnica de reclutamiento aplicada, generará recepción de hojas de vida que deben ser clasificadas y a partir de ese momento se llevará a cabo el proceso de selección:

3.4.2 PROCESO DE SELECCIÓN

Después del análisis de los candidatos, resulta necesario verificar el grado en que las características requeridas por el puesto coincidan lo mejor posible con el perfil establecido, sin embargo, se debe tomar en cuenta la posibilidad de que exista más de una sola opción para la plaza vacante. Para esto, se sugiere a la empresa, como primer paso del proceso de selección, analizar la solicitud de empleo y hoja de vida, se agendará una entrevista de clasificación llevada a cabo por el asistente de Recursos Humanos con 10 de los candidatos. Los 5 postulantes elegidos serán objeto de las pruebas respectivas y se verificarán sus referencias, para luego ser entrevistados por el jefe de Recursos Humanos y los 3 mejores aspirantes serán entrevistados por el jefe del puesto vacante para realizar la elección final.

Gráfica 25
Proceso de selección
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

3.4.2.1 Recepción preliminar de solicitud de empleo

La selección de personal da inicio con la recepción de solicitudes de empleo completadas durante el reclutamiento. Durante la recepción de solicitudes el asistente de Recursos Humanos revisa y clasifica cada uno de los expedientes de los postulantes de acuerdo con el perfil del puesto de trabajo, para seleccionar a los aspirantes que cumplan con los requisitos mínimos solicitados por la empresa objeto de análisis.

En esta fase se revisará qué candidatos presentaron la documentación requerida para continuar con el proceso, la cual está conformada por: hoja de vida, constancias laborales, cartas de recomendación, constancias de estudios realizados, antecedentes penales y policíacos. Con esta revisión se integrará un expediente personal que contenga las herramientas necesarias para conocer el historial laboral, económico, académico, entre otras, del solicitante y a la vez verificar qué tan confiable es la información suministrada por el mismo.

A continuación, se presenta el formato de lista de verificación para revisar que la documentación se encuentre completa, la cual se colocará al inicio del expediente personal de los candidatos para un adecuado control.

Formato 10
Lista de verificación de documentos
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Lista de verificación de documentos para expediente laboral					
Logo		DD	MM	AA	
	Fecha de verificación	25	06	19	
Nombre del candidato	<i>Adolfo Antonio Lemus Osorio</i>				
Puesto al que aplica	<i>Coordinador de parque</i>				

Documentos requeridos	
1. Solicitud de empleo	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Currículum vitae	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Fotocopia de DPI	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Antecedentes penales (vigentes)	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Antecedentes policíacos (vigentes)	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Copia de título a nivel medio/ título profesional	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Certificación de cursos aprobados	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Fotocopia de RTU (actualizado)	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Cartas de recomendación personal	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Constancias laborales (3 últimos empleos)	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Boleto de ornato	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Fotocopia de diplomas adquiridos	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Otros _____	<input type="checkbox"/>
Elaborado por: <i>Claudia Padilla</i> <i>Asistente de Recursos Humanos</i>	Firma: <i>Firma del asistente de Recursos Humanos</i>

Es importante mencionar que los documentos más importantes a tomar en cuenta son:

- ✓ Currículum vitae
- ✓ Fotocopia de DPI
- ✓ Antecedentes penales y policíacos

Si alguno de los postulantes no presentó alguno de éstos será eliminado del proceso. Pero si alguno de los candidatos no facilitó uno o varios de los demás

documentos se dará como plazo para su presentación 3 días y si después de transcurrido este período no lo han hecho serán excluidos de la siguiente fase.

Después de verificar quiénes cumplen con la documentación requerida, se procede a analizar las hojas de vida de los candidatos que presentaron todos los documentos solicitados como se explica a continuación:

a) Análisis y evaluación de hoja de vida

La hoja de vida o currículum vitae es un documento que contiene información de carácter biográfico o descripción personal del candidato, por lo que es de vital importancia analizar cada uno de los aspectos que contiene. El análisis y evaluación de las hojas de vida tiene como objetivo primordial elegir a los postulantes que participarán en las siguientes fases del proceso de selección.

Se procederá a realizar una preselección de los aspirantes al analizar las hojas de vida y serán seleccionados aquellos que cumplan con todos los requisitos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo vacante.

El análisis consiste en verificar el cumplimiento de los requisitos determinados, es decir, el perfil solicitado, los requerimientos académicos y de experiencia profesional exigidos, los cuales aparecen tanto en la requisición como en el descriptor del puesto correspondiente. Cuando una hoja de vida no cumpla con algunos de los requisitos será descartada y aquellas que si lo hagan continuarán en el proceso. A continuación, se presenta el formato de evaluación de hoja de vida:

Formato 11
Evaluación de hoja de vida
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Evaluación de hoja de vida		
Logo		
1. Información personal		
Primer apellido	Segundo apellido	Apellido de casada
<i>Lemus</i>	<i>Osorio</i>	
Primer nombre	Segundo nombre	Tercer nombre
<i>Adolfo</i>	<i>Antonio</i>	
Dirección	Municipio	Departamento
<i>21 avenida 21-74 zona 5 Col. Arrivillaga</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>
Celular	Teléfono fijo	Correo electrónico
<i>50644581</i>	<i>23354685</i>	<i>osorio.adolfo@hotmail.com</i>
2. Presentación física del currículum vitae		
Aspecto	Valor	Punteo obtenido
2.1 Luce limpio, tiene tachones, manchas, borrones.	2 puntos	2
2.2 Escrito a máquina o computadora.	2 puntos	2
2.3 Escrito en papel tamaño carta.	2 puntos	2
2.4 Presentado en fólder.	2 puntos	2
2.5 Resumido en 2 o 3 hojas.	2 puntos	2
Punteo máximo 10 puntos.		
3. Formación académica		
Aspecto	Valor	Punteo obtenido
3.1 Requisito educativo indicado en el perfil.	30 puntos	30
3.2 Tres años más de estudio sobre el perfil requerido.	5 puntos	5
3.3 Cinco años más de estudio sobre el perfil requerido.	5 puntos	0
Punteo máximo 40 puntos.		
4. Cursos de actualización		
Aspecto	Valor	Punteo obtenido
4.1 Otros conocimientos requeridos en el perfil del puesto.	5 puntos	5
4.2 Hasta 3 cursos más sobre los conocimientos adicionales.	3 puntos	3
4.3 Hasta 5 cursos más sobre los conocimientos adicionales.	2.5 puntos	0
Punteo máximo 10 puntos.		
5. Méritos obtenidos		
Aspecto	Valor	Punteo obtenido
5.1 Diplomas de reconocimiento u honor al mérito, medallas, plaquetas.	7 puntos	0
5.2 Especialización en el área de trabajo del puesto.	3 puntos	0
Punteo máximo 10 puntos.		

6. Experiencia laboral				
Años de servicio	En puestos, directamente relacionados con el puesto	Punteo obtenido	En otra institución, relacionada con el puesto	Punteo obtenido
6.1 Requerido en el perfil del puesto.	10 puntos	10	15 puntos	15
6.2 Dos adicionales.	1 punto	0	1 punto	0
6.3 Cuatro adicionales.	3 puntos	0	2 puntos	0
6.4 Cinco o más adicionales.	5 puntos	0	3 puntos	0
Punteo máximo 40 puntos.				
7. Otros datos				
Aspecto		Valor	Punteo obtenido	
7.1 Objetivo definido.		5 puntos	5	
7.2 Referencias laborales.		3 puntos	3	
7.3 Referencias personales.		2 puntos	2	
Punteo máximo 10 puntos.				
Punteo Total			88	

Es necesario que antes de iniciar la evaluación de las hojas de vida, se conozcan los requisitos del puesto de trabajo, para que el análisis sea adecuado y para que todas las hojas sean evaluadas de forma justa. Se sugiere evaluar como mínimo 15 y como máximo 20 hojas de vida en un plazo de 5 días hábiles.

Se calificará la información derivada del análisis de acuerdo con los puntajes descritos en el formato presentado. Todos los puntos asignados se registran en la columna punteo obtenido y se suman, de esta manera se obtiene la calificación individual de cada postulante.

El asistente de Recursos Humanos deberá comunicar a los 10 aspirantes clasificados, por medio de llamada telefónica o por correo electrónico que se presenten a la oficina central de la empresa, para continuar con el proceso, en donde se les realizarán las entrevistas y pruebas correspondientes.

3.4.2.2 Técnicas de selección de personal

Para llevar a cabo adecuadamente el proceso de selección se utilizarán las siguientes técnicas:

a) Entrevista personal

Durante el proceso se aplicará esta técnica en tres fases: entrevista de clasificación con el asistente de Recursos Humanos, entrevista de selección con el jefe de Recursos Humanos y entrevista de elección final con el jefe inmediato de la plaza vacante.

- **Entrevista de clasificación**

Después de realizar la evaluación de las hojas de vida, se cita a los 10 candidatos que obtuvieron las más altas calificaciones, a una entrevista con el asistente de Recursos Humanos. Esta entrevista tiene como propósito detectar la afinidad que tienen los postulantes con la vacante, facilidad de expresión y presentación personal, con el fin de descartar a los que de forma manifiesta no reúnen los requerimientos de la plaza a cubrir. Así mismo, se les deberá informar a los aspirantes la naturaleza del puesto, horario, remuneración ofrecida y prestaciones, a fin de que ellos decidan si les interesa seguir con el proceso.

Se debe tener presente que tanto en esta entrevista como en las demás, no se le deben dar falsas promesas a los candidatos, porque de eso depende en gran medida el interés o desinterés que estos puedan tener y se pasará a la siguiente etapa, sólo si existe acuerdo mutuo entre las dos partes. A continuación, se presenta la guía de entrevista de clasificación:

Formato 12
Entrevista de clasificación
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Guía de entrevista de clasificación					
Logo		Fecha de entrevista	DD	MM	AA
			27	06	19
Nombre completo	<i>Adolfo Antonio Lemus Osorio</i>				
Puesto que solicita	<i>Coordinador de parque</i>	Pretensión salarial	<i>Q. 3,000.00</i>		
Edad	<i>26 años</i>	Fecha en que puede iniciar labores	<i>15/07/2019</i>		
Profesión u ocupación	<i>Perito Contador</i>	Nivel académico	<i>Diversificado</i>		
Medio por el que se enteró de la vacante	<i>Anuncio en medios escritos</i>				
Horario disponible para laborar	<i>08:00 a.m. a 05:00 p.m.</i>				
Marque con una "X" como califica al aspirante entrevistado según los siguientes aspectos:					

Aspectos	Calificativos					
	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>
1. Presentación personal.	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>
2. Nivel académico necesario para el puesto.	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Equivalente	<input type="checkbox"/>
3. Experiencia en puestos similares.	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>
4. Sociabilidad.	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>
5. Disponibilidad de horario.	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>		
6. Disponibilidad en turnos rotativos.	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>		
7. Disponibilidad durante fines de semana.	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>		
8. Disponibilidad para viajar.	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>		
Comentarios	<i>Es una persona amable y muy sociable, lo que es de gran utilidad para la plaza vacante. Cumple con los requisitos de educación así como los años de experiencia en servicio al cliente. Cabe destacar que la persona ha laborado en otras empresas de diversiones por lo que conoce bien las actividades que en ellas se realizan.</i>					
Recomendación						
Aplicación de pruebas	<input checked="" type="checkbox"/>	Descartar		<input type="checkbox"/>		
Almacenar en base de datos	<input type="checkbox"/>	Otro		<input type="checkbox"/>		
Entrevistador: Claudia Padilla Asistente de Recursos Humanos	Firma: Firma del Asistente de Recursos Humanos					

b) Aplicación de pruebas

Durante el proceso de selección se aplicarán las siguientes pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad, de acuerdo a la plaza vacante.

• Pruebas de conocimientos

Las pruebas de conocimientos tienen como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos durante su vida académica o laboral. Estas pruebas serán aplicadas a los candidatos que hayan decidido seguir con el proceso de selección durante la entrevista de clasificación; pueden realizarse de forma oral, escrita e incluso solicitando la realización de alguna actividad por ejemplo en el caso del manejo de máquinas.

Es necesario que estas pruebas sean realizadas en todas las plazas vacantes, puesto que con ellas se confirman los conocimientos y aplicación de los mismos en el desempeño de las actividades. La persona encargada de su aplicación será

el jefe inmediato de la plaza vacante quien además será quien diseñe dicha prueba y el tiempo estimado de realización es de 1 hora. Los aspirantes con resultado satisfactorio serán objeto de verificación de referencias.

c) Verificación de referencias

Las referencias están conformadas por un grupo de personas e instituciones con las que el candidato ha tenido contacto. Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada en el currículum. A partir de allí se verifica que los datos proporcionados por la persona contactada concuerden con lo manifestado por los candidatos.

Esta fase del proceso es de vital importancia, principalmente en la verificación de la experiencia laboral que el candidato presenta, puesto que de esa forma se comprobará que formó parte del capital humano de cierta empresa, lo que permitirá entender su comportamiento durante el período en el que laboró. Además, se conocerá de qué forma desempeñaba las atribuciones de su puesto, el trato entre compañeros y la relación con sus superiores, así como su actitud y grado de responsabilidad.

La verificación de las referencias debe realizarla el asistente de Recursos Humanos por medio de una llamada telefónica o correo electrónico y se llevará a cabo en un máximo de 5 días hábiles y se verificarán los siguientes aspectos:

- **Verificación de datos académicos**

Este aspecto analiza el historial académico del aspirante. Para la empresa es importante confirmar que los estudios que se mencionan en la hoja de vida son reales. Esta verificación hace énfasis en la educación a nivel superior o en su defecto en el nivel académico más alto que se refiera en el currículum. Las fuentes que aportan la información suficiente para esta verificación son las universidades e instituciones educativas del país que se encuentran legalmente registradas ante el Ministerio de Educación.

- **Verificación de referencias laborales**

Este aspecto describe y valida la trayectoria del solicitante en el campo del mercado laboral. Las fuentes que aportan suficiente información son las empresas en las que ha laborado o labora actualmente el candidato. La información debe ser suministrada en relación a los 2 últimos empleos por el jefe inmediato o en su defecto por el jefe del área de personal.

Para llevar a cabo la verificación de referencias laborales se deben realizar preguntas claves como:

- Mencione por lo menos 2 fortalezas que sobresalen en (nombre del candidato) ¿En cuáles situaciones se vieron reflejadas?
- ¿Cuál considera que fue el principal aporte del candidato a la empresa?
- Describa una situación crítica en la cual se vio involucrado(a) (nombre del candidato) ¿Cómo lo resolvió?
- ¿Cómo fue la relación de (nombre del candidato) con sus compañeros, jefes, proveedores y clientes?

Se debe tomar nota de las conductas que se hayan mencionado y aspectos que se consideren importantes. A continuación, se presenta el formato de verificación de referencias laborales:

Formato 13
Verificación de referencias laborales
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Verificación de referencias laborales								
Logo				DD	MM	AA		
	Fecha de verificación			28	06	19		
Nombre del candidato		<i>Adolfo Antonio Lemus Osorio</i>						
DPI	<i>2095029250101</i>		Puesto al que aspira	<i>Coordinador de parque</i>				
Información a verificar								
Empresa		<i>Esquilandia</i>						
Nombre del informante		<i>Mario Monteforte</i>						
Puesto		<i>Coordinador de parque</i>						
Relación con el candidato								
		Jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	Compañero	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>	_____

Puestos desempeñados	Cajero		
Fecha de ingreso	13/01/17	Fecha de egreso	30/12/18
Salario inicial	Q. 2,700.00	Salario final	Q. 2,900.00
Motivo del retiro			

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Voluntario | x |
| 2. Despido con causa justa | |
| 3. Terminación de contrato | |
| 4. Liquidación de la empresa | |
| 5. Otros | |

Evaluación del desempeño

Principales responsabilidades *Registrar directamente los movimientos de entrada y salida de efectivo y sus equivalentes Realizar arqueos de caja. Suministrar a su superior los movimientos diarios de caja. Atención directa hacia los clientes que se presentan al parque.*

¿Tuvo personal a cargo? Si No

Mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en (nombre del candidato):
Proactividad, organización y responsabilidad

¿En cuáles situaciones se vieron reflejadas? *Si se presentaba un problema en el parque, buscaba una solución rápidamente. Cuando se le solicitaba algún documento se observaba un archivo ordenado y limpio.*

Mencione al menos dos debilidades que considere (nombre del candidato) necesita mejorar:
Premura y exigencia

¿De qué manera afectaron su desempeño? *Cuando tiene una actividad nueva asignada quiere tener las instrucciones e insumos de forma rápida, no le gusta esperar y eso afectaba a sus compañeros de trabajo porque los apuraba y ellos se molestaban.*

¿Cuál considera que fue el principal aporte del candidato a la empresa?
Al ser una persona tan proactiva siempre buscaba como mejorar la atención al cliente en el parque e impulsaba a sus compañeros a trabajar en equipo para alcanzar las metas del mismo.

Describa una situación crítica en la cual se vio involucrado(a) (nombre del candidato):
Por su exigencia tenía roces con los compañeros que no le seguían el ritmo de trabajo.

¿Cómo lo resolvió? *Al finalizar la jornada se acercaba a sus compañeros para pedirles una disculpa por ser tan exigente con ellos, argumentando que lo único que deseaba era incrementar la eficiencia en el desempeño de su trabajo.*

Aspecto	Excelente	Buena	Necesita mejorar	No aplica
Asistencia	x			
Capacidad para delegar			x	
Capacidad para integrar equipos		x		
Capacidad para supervisar	x			
Carácter			x	
Colaboración	x			
Iniciativa	x			
Puntualidad	x			
Relaciones interpersonales		x		
Responsabilidad	x			

En general, ¿cómo calificaría el desempeño de (nombre del candidato) en la empresa?	
<i>Excelente</i>	
¿Cómo fue la relación de (nombre del candidato) con sus compañeros, jefes, proveedores y clientes?	
<i>En general fue muy buena salvo las ocasiones en que se mostraba más exigente con sus compañeros.</i>	
¿Contrataría a (nombre del candidato) de nuevo?	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?	<i>Porque tuvo un desempeño excelente en la empresa.</i>
¿Qué otra información considera pertinente adicionar a esta verificación?	
<i>Si puede minimizar sus debilidades será aún mejor colaborador de lo que fue en ésta empresa.</i>	
Observaciones	
<i>El candidato tiene referencias laborales positivas.</i>	
Elaborado por:	<i>Claudia Padilla</i> <i>Asistente de Recursos Humanos</i>
Firma:	<i>Firma del Asistente</i> <i>de Recursos Humanos</i>

- **Verificación de referencias personales:**

Otro aspecto importante es conocer los puntos de vista que existen acerca del candidato. Por medio de los datos que el aspirante suministra en su currículum, se puede establecer comunicación con 2 personas que pueden proporcionar información importante en la toma de decisiones.

Para llevar a cabo la verificación de referencias personales se deben realizar 2 preguntas claves:

- Mencione por lo menos 2 fortalezas que sobresalen en (nombre del candidato)
- ¿Cuáles cree que son las principales cualidades y valores que caracterizan a (nombre del candidato)?

De igual forma que con las referencias laborales se debe tomar nota de los aspectos que se consideren importantes. A continuación, se presenta el formato de verificación de referencias personales:

Formato 14
Verificación de referencias personales
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Verificación de referencias personales					
Logo		Fecha de verificación	DD	MM	AA
		28	06	19	
Nombre del candidato		<i>Adolfo Antonio Lemus Osorio</i>			
DPI	<i>2095029250101</i>	Puesto al que aspira	<i>Coordinador de parque</i>		
Información a verificar					
Nombre del informante		<i>Roberto Lemus</i>			
Profesión u ocupación		<i>Contador General</i>	Teléfono	<i>23356783</i>	
Relación con el candidato		<i>Primo paterno</i>			
¿Hace cuánto tiempo conoce (nombre del candidato)?		<i>Desde pequeños</i>			
Acerca del candidato					
Mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en (nombre del candidato):					
<i>Responsabilidad, proactividad, honestidad</i>					
¿Cuáles cree que son las principales cualidades y valores que caracterizan a (nombre del candidato)?					
<i>Puntual, comprometido, humilde, respetuoso, con empatía</i>					
A continuación, se lista una serie de aspectos, los cuales se solicita mencione la frecuencia con que lo ha observado en (nombre del candidato) durante el tiempo que tiene de conocerlo:					
Aspecto	Mucho	Poco	No	No aplica	
Es responsable	x				
Es puntual	x				
¿Con qué frecuencia se enferma?		x			
Es colaborador(a)	x				
Es violento(a)			x		
¿Ha tenido problemas con la ley?			x		
Consume bebidas alcohólicas			x		
Consume drogas			x		
Fuma			x		
¿Cómo describe el carácter de (nombre del candidato)?					
<i>Es de carácter fuerte, es exigente y perfeccionista. Le gusta que todo lo que haga sea bien hecho.</i>					
¿Tiene conocimiento si ha pertenecido a grupos sindicales, políticos o religiosos?					
Sí <input checked="" type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>			
¿Cuáles? <i>Pertenece a un grupo cristiano que busca influir positivamente en los jóvenes.</i>					
¿Lo recomienda?		<i>Sí, definitivamente es una persona que vale la pena contratar.</i>			
¿Qué otra información considera pertinente adicionar a esta verificación?					
<i>Es una persona sin vicios, responsable y honesto al laborar para una empresa.</i>					
Observaciones		<i>El candidato tiene referencias personales positivas.</i>			
Elaborado por: <i>Claudia Padilla</i> <i>Asistente de Recursos Humanos</i>				Firma: <i>Firma del Asistente de Recursos Humanos</i>	

Es importante mencionar que, si durante el desarrollo de esta fase se determina que la información de la hoja de vida no es veraz, inmediatamente se retira al candidato del proceso de selección. El asistente de Recursos Humanos deberá asignar a cada aspirante un punteo de 1 a 5, siendo este último el mayor, de acuerdo al balance de la de la información obtenida en el desarrollo de la fase.

- **Entrevista de selección**

Después de realizar las pruebas de conocimientos y verificación de referencias, se cita a los 5 candidatos que obtuvieron las más altas calificaciones, a una entrevista con el jefe de Recursos Humanos. Esta entrevista tiene como propósito detectar las habilidades, destrezas, motivaciones y aptitudes relevantes del aspirante, con el fin de confrontar los resultados obtenidos en la prueba con el desenvolvimiento del postulante.

Durante la entrevista se debe prestar atención a la expresión verbal del candidato, es decir, conocer si utiliza un lenguaje culto, si el tono de su voz no afecta la realización de sus labores, la seguridad o dominio del tema tratado, entusiasmo por obtener el empleo y seguridad que muestre de sí mismo.

Además, se deberá observar cuidadosamente la expresión corporal, es decir, los movimientos o gestos que realiza el candidato durante la entrevista, debido a que estos pueden revelar nerviosismo, insolencia, descortesía e inclusive algunos trastornos de personalidad. A continuación, se presenta la guía de entrevista de selección:

Formato 15
Entrevista de selección
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Guía de entrevista de selección						
Logo				DD	MM	AA
	Fecha de entrevista			01	07	19
Nombre completo	<i>Adolfo Antonio Lemus Osorio</i>					
Puesto que solicita	<i>Coordinador de parque</i>	Edad	<i>26 años</i>			
Profesión u ocupación	<i>Perito Contador</i>	Nivel académico	<i>Diversificado</i>			

Datos familiares y socioeconómicos									
Estado civil	Soltero		Si es casado(a), ¿a qué se dedica su cónyuge?						
Lugar de trabajo del cónyuge									
¿Puede producir alguna incompatibilidad este puesto con el trabajo de su cónyuge?									
Si es soltero(a), ¿tiene planes de matrimonio?					Sí, en un futuro				
¿Tiene hijos?		Si <input type="checkbox"/>		No <input checked="" type="checkbox"/>		¿Cuántos?			
Edades	Género	Lugar de estudio o trabajo			Grado o puesto que desempeña				
¿Con quién vive?	Sus padres <input checked="" type="checkbox"/>		Su familia <input type="checkbox"/>		Parientes <input type="checkbox"/>		Solo <input type="checkbox"/>		
El inmueble donde vive es:	Propio <input type="checkbox"/>		De sus padres <input checked="" type="checkbox"/>		Alquilado <input type="checkbox"/>		Q		
Vehículo propio	Si <input checked="" type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>						
Número de personas que dependen económicamente de usted							2		
¿A cuánto asciende su aporte familiar?						Q.2,000.00			
¿Tiene otra fuente de ingresos?			No						
¿Qué piensa su familia de ésta postulación y de la búsqueda de su nuevo empleo?							Están de acuerdo.		
Datos académicos									
¿Dónde realizó sus estudios y por qué eligió esa carrera?				En Escuela de Comercio y elegí la carrera porque desde mi educación media me gustaron los cursos de contabilidad y matemáticas.					
¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?			Si <input checked="" type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>				
¿Por qué?		Es una carrera que permite desempeñarse en distintas áreas dentro de una empresa.							
Cuénteme de sus estudios: Las notas obtenidas, ¿cuáles eran sus asignaturas favoritas?, ¿cuáles las más difíciles?									
Mis notas se mantenían con un promedio de 80 pts. y mis asignaturas favoritas eran contabilidad y matemáticas.									
¿En qué medida sus calificaciones se deben a su esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia?									
Pienso que las notas obtenidas son producto de una combinación de esfuerzo e inteligencia.									
De su formación académica, ¿qué factor considera que se ajusta más al puesto?									
Se ajusta tanto mi carrera a nivel medio como los años de estudio universitarios que poseo.									
¿Estudia actualmente?		Si		No		¿Qué estudia?		Administración de Empresas	
Lugar de estudio			Universidad de San Carlos			Horario de estudio		Fines de semana	
Si la respuesta es no, ¿estaría dispuesto a complementar su formación académica según se requiera?									
Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		¿Por qué?					
¿Aceptaría condicionar su retribución de acuerdo a los progresos académicos que tenga?									
Si <input checked="" type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		¿Por qué?		Porque sé que puedo graduarme y seguir aprendiendo constantemente.			

¿Qué idiomas domina y a qué nivel?		<i>Inglés a nivel intermedio</i>	
¿Tuvo algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante?		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuál?			
Datos laborales			
Cuénteme acerca de su última experiencia laboral		<i>Fue en una empresa de diversiones de zona 2.</i>	
¿En qué empresa fue?	<i>Esquilandia</i>	¿Qué puesto desempeñaba?	<i>Cajero</i>
¿Qué horario tenía?	<i>Martes a domingo de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.</i>		
Fecha de ingreso	<i>13/01/17</i>	Fecha de salida	<i>30/12/18</i>
Salario inicial	<i>Q. 2,700.00</i>	Salario final	<i>Q. 2,900.00</i>
¿Cuáles eran sus principales actividades?		<i>Encargado de la taquilla del parque, tenía como principal atribución el cuadro de caja.</i>	
¿Cuál era el principal desafío de ese empleo?		<i>Verificar que el efectivo y sus equivalentes en caja cuadren con las operaciones del día.</i>	
¿Por qué motivo se retiró de ese puesto?		<i>Renuncié por motivos de superación personal.</i>	
Cuénteme acerca de su experiencia laboral anterior		<i>También fue en una empresa de diversiones, desde ese momento me ha llamado la atención laborar en ese tipo de empresas.</i>	
¿En qué empresa fue?	<i>Diversity</i>	¿Qué puesto desempeñaba?	<i>Anfitrión</i>
¿Qué horario tenía?	<i>Martes a domingo de 08:00 a.m. a 05:00 p.m.</i>		
Fecha de ingreso	<i>25/01/15</i>	Fecha de salida	<i>30/12/16</i>
Salario inicial	<i>Q. 2,000.00</i>	Salario final	<i>Q. 2,500.00</i>
¿Cuáles eran sus principales actividades?		<i>Atención al cliente en cada uno de los juegos del parque.</i>	
¿Cuál era el principal desafío de ese empleo?		<i>Dar solución a los inconvenientes que puedan presentarse con los clientes.</i>	
¿Por qué motivo se retiró de ese puesto?		<i>Renuncié para obtener un trabajo mejor remunerado.</i>	
¿De todo lo que ha hecho hasta el momento, qué es lo que más le gusta y por qué?			
<i>Me gusta el contacto directo con las personas y satisfacer sus necesidades.</i>			
Acerca del puesto de trabajo			
¿Cuál es su definición del puesto de trabajo que solicita?		<i>Encargado de supervisar que el funcionamiento del parque sea el adecuado.</i>	
¿Cree que es demasiado joven o mayor para este puesto?		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Por qué?		<i>Porque la edad no es determinante para realizar un buen trabajo.</i>	
¿Considera que está calificado para desempeñar este puesto?		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?		<i>Porque he obtenido la educación y experiencia necesarias para un adecuado desempeño.</i>	
¿Puede incorporarse inmediatamente?		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Horario disponible para laborar		<i>08:00 a.m. a 05:00 p.m.</i>	
Disponibilidad para trabajar en turnos		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
Disponibilidad para trabajar fines de semana y asuetos		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Disponibilidad para viajar al interior del país		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Tiene familiares o conocidos que laboran en ésta empresa?		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Quiénes son?			
Motivo de la solicitud			
¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?		<i>Es un reto para mí.</i>	
¿Por qué medio se enteró de la vacante?		<i>Anuncio en medios escritos</i>	
¿Qué llamó su atención para aplicar a la vacante?		<i>Que tiene relación con mis empleos anteriores.</i>	
¿Qué sabe acerca de la empresa?		<i>Es de prestigio en la rama en la que se desenvuelve.</i>	
¿Qué le atrae de ella?		<i>La gratificante expansión que ha tenido en los últimos años.</i>	

¿Qué aportaría usted a la empresa?	<i>Mi experiencia y conocimientos adquiridos durante mi carrera.</i>		
¿Cómo puede demostrar que está capacitado para el puesto?	<i>En cualquier momento que lo desee puedo realizar una demostración de mi trabajo en uno de los parques de ésta empresa.</i>		
¿Cuáles son las razones por las que debería ser contratado en ésta empresa?	<i>Puedo aportar nuevos conocimientos en el área de trabajo y generar ideas nuevas para la empresa.</i>		
Comportamiento laboral			
¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar?	<i>Con alguien que le guste delegar y permita la contribución de los colaboradores en la solución de problemas.</i>		
Según su opinión, ¿qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?	<i>Relación de respeto, colaboración y buena comunicación.</i>		
¿Pondría objeción si su jefe inmediato fuera una mujer?	Si	<input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Por qué?	<i>Por qué desde hace un tiempo existe igualdad de oportunidades para ambos sexos.</i>		
¿Tiende a aceptar, a discutir o a poner en duda las instrucciones de sus superiores?	<i>Suelo sugerir mis ideas si lo solicitan pero no imponer mi opinión ante alguien que tiene mayor experiencia y autoridad que yo.</i>		
¿Cómo le gustaría trabajar?	Solo	<input type="checkbox"/>	En equipo <input type="checkbox"/> Es indiferente <input checked="" type="checkbox"/>
¿Por qué?	<i>Por qué debo adaptarme a la forma de trabajo que emplean en cada lugar.</i>		
¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?	<i>Experiencias positivas al trabajar juntos en el parque</i>		
¿Se integra fácilmente en un equipo de trabajo?	<i>Sí, es grato trabajar con personas que buscan la excelencia en lo que realizan.</i>		
¿Cuál sería su trabajo ideal?	<i>Un trabajo en el que se busque laborar de forma eficiente.</i>		
¿Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar atención? ¿y en los que debe demostrar creatividad?	<i>Son buenos para retar a las personas a explotar al máximo sus habilidades.</i>		
¿Qué opina de trabajar bajo presión?	<i>Ayudan a generar ideas inesperadas para solucionar los problemas que aparezcan.</i>		
Potencial de desarrollo			
¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?	<i>Perseverancia y compromiso</i>		
¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	<i>Obtener la plaza de Coordinador de parque. Graduarme de la universidad. Ascender a supervisor de parques.</i>		
¿Cree que usted es la persona idónea para el puesto?	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?	<i>Por qué puedo aportar ideas, conocimientos, actitud y experiencia al puesto de trabajo.</i>		
¿Qué méritos o puntos fuertes considera que le pueden proporcionar ventajas respecto a los otros candidatos?	<i>Ser ingenioso, proactivo y dedicado para lograr los objetivos propuestos en el lugar de trabajo.</i>		
Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta dentro de 3 años?	<i>Como el supervisor del parque.</i>		
Acerca del candidato			
¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?	<i>Ser exigente e impaciente</i>		
Mencione 3 de sus cualidades	<i>Respetuoso, responsable y carismático</i>		
Mencione 3 de sus defectos	<i>Exigente, impaciente y carácter fuerte</i>		
Mencione 3 valores que rigen su vida diaria	<i>Honestidad, respeto, humildad</i>		
Si debe tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo?	<i>Reflexivo</i>		
¿Finaliza todas las actividades que inicia?	<i>Sí, no me gusta dejar las cosas inconclusas</i>		

¿Es una persona que se aburre con facilidad?	<i>Sí, por eso busco en que colaborar en mi tiempo libre</i>				
¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	<i>Reunirme con mis amigos de la iglesia y salir a divertirnos.</i>				
¿Practica algún deporte o actividad artística?	<i>Sí, toco la guitarra en mi tiempo libre.</i>				
¿Tiene alguna afición que no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?	<i>Practicar esgrima</i>				
Aspectos a evaluar durante la entrevista					
Conducta observada					
Marque con una "X" como califica al aspirante entrevistado según los siguientes aspectos:					
Aspectos	Calificativos				
1. Presentación personal	Excelente	X	Buena		Necesita mejorar
2. Comunicación	Excelente	X	Buena		Necesita mejorar
3. Cortesía	Excelente	X	Buena		Necesita mejorar
4. Sociabilidad	Excelente	X	Buena		Necesita mejorar
5. Vocabulario	Excelente	X	Buena		Necesita mejorar
6. Interés en el puesto	Excelente	X	Buena		Necesita mejorar
Requisitos del puesto					
Califique en una escala de 1 a 10 (siendo 10 la más alta) cada uno de los siguientes aspectos. Se consideran aceptables para continuar en el proceso, los candidatos cuya calificación promedio sea mayor o igual a 7.					
Aspectos	Calificación	Observaciones			
7. Conocimientos requeridos	10/ 10				
8. Experiencia requerida	10/ 10				
9. Habilidades, destrezas y aptitudes	8/ 10				
10. Potencial de desarrollo	9/ 10				
11. Otros	5/ 10	<i>Carácter fuerte y exigente.</i>			
Promedio total		42/ 50= 8.4			
Comentarios	<i>Es un candidato que cumple con los requisitos de educación y experiencia necesarios para desempeñar adecuadamente la plaza vacante.</i>				
Recomendación					
Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad		<input checked="" type="checkbox"/>	Entrevista de elección		<input type="checkbox"/>
Almacenar en base de datos		<input type="checkbox"/>	Descartar		<input type="checkbox"/>
Entrevistador: <i>Jessica Pereda</i> <i>Jefe de Recursos Humanos</i>			Firma: <i>Firma de Jefe de Recursos Humanos</i>		

- **Pruebas psicométricas y de personalidad**

Éstas dan a conocer aspectos relevantes del comportamiento humano, tanto de personalidad como de coeficiente intelectual, para tratar de generalizar y prever de qué forma se manifestará ese comportamiento durante el desempeño de un

puesto de trabajo. Las pruebas determinan “cuánto” de las características evaluadas tiene el candidato. Además, miden capacidades, intereses o aptitudes del candidato, como inteligencia, comprensión, fluidez verbal, intereses ocupacionales, actitudes, entre otros.

Éstas serán aplicadas a los candidatos que hayan sido elegidos por el jefe de Recursos Humanos para continuar con el proceso durante la entrevista de selección, según el perfil requerido en cada puesto de trabajo. Es necesario que sean realizadas por un experto en el tema y únicamente las pruebas de habilidad sean aplicadas por el jefe inmediato de la plaza vacante.

Es por esto que se sugiere la subcontratación de empresas pues estas asesoran a la organización sobre que pruebas puede aplicar dependiendo el nivel jerárquico al cual está aplicando el candidato. Se proponen las siguientes empresas que prestan este servicio:

▲ Psicore (www.psicore.ws)

Ofrece evaluación dentro de la empresa y utiliza una batería de test adaptada a los requerimientos de ésta y tiene un costo de Q. 250.00 por persona. El servicio que brinda incluye la aplicación y calificación de tests. Así mismo, elaboran un informe con los resultados obtenidos por las personas sometidas a prueba para que sea de mayor facilidad elegir a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo.

▲ ArmStrong (armstrong-guatemala.com)

El sistema ArmStrong web incluye 21 pruebas psicométricas totalmente automatizadas, las cuales pueden ser aplicadas directamente en la computadora o en papel para su posterior captura en el sistema. Estas evaluaciones permiten a la empresa conocer de forma rápida y sencilla características como inteligencia, conocimientos, habilidades, comportamiento, valores, adaptabilidad, vocación, personalidad y responsabilidad, entre otras. El costo de adquisición de este sistema es de \$. 3,500.00 es decir Q. 28,000.00 por lo que no es la mejor opción

a aplicar al iniciar, pero se coloca como una sugerencia para que la empresa pueda considerarla en el futuro.

- **Entrevista de elección final**

Cuando los resultados de las pruebas psicométricas y personalidad son satisfactorios solamente 3 candidatos son entrevistados por su posible jefe inmediato, es decir, después de la aplicación de las pruebas, cada aspirante obtiene una calificación total del proceso y los tres postulantes con los mayores puntajes son citados para una entrevista de elección final.

Se deben seleccionar tres candidatos para cada plaza vacante, con el propósito de que el jefe inmediato tenga varias alternativas para elegir al colaborador idóneo para desempeñar las atribuciones de dicha vacante. En la entrevista, el jefe identificará en cada aspirante una serie de cualidades tales como: presentación personal, experiencia, motivación e intereses hacia el puesto y la empresa. Además, dará la última observación general sobre conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el puesto. A continuación, se presenta la guía de entrevista de elección final:

Formato 16
Entrevista de elección final
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Guía de entrevista de elección final						
Logo				DD	MM	AA
	Fecha de entrevista			08	07	19
Datos personales						
Nombre completo		<i>Adolfo Antonio Lemus Osorio</i>				
Puesto que solicita		<i>Coordinador de parque</i>		Pretensión salarial		<i>Q. 3,000.00</i>
Edad	<i>26 años</i>		Estado civil	<i>Soltero</i>		
Profesión u ocupación		<i>Perito Contador</i>		Nivel académico		<i>Diversificado</i>
Medio por el que se enteró de la vacante		<i>Anuncios en medios escritos</i>				
Datos académicos						
¿Dónde realizó sus estudios y por qué eligió esa carrera?			<i>En Escuela de Comercio y elegí la carrera porque desde mi educación media me gustaron los cursos de contabilidad y matemáticas.</i>			
De su formación académica, ¿qué factor considera que se ajusta más al puesto?					<i>Se ajusta tanto mi carrera a nivel medio como los años de estudio universitarios que poseo.</i>	
¿Estudia actualmente?		<input checked="" type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No		¿Qué estudia?
						<i>Administración de Empresas</i>
Lugar de estudio		<i>Universidad de San Carlos</i>		Horario de estudio		<i>Fines de semana</i>
¿Qué idiomas domina y a qué nivel?		<i>Inglés a nivel intermedio</i>				

Datos laborales			
Cuénteme acerca de su última experiencia laboral		<i>Fue en una empresa de diversiones de zona 2</i>	
¿En qué empresa fue?	<i>Esquilandia</i>	¿Qué puesto desempeñaba?	<i>Cajero</i>
¿Qué horario tenía?	<i>Martes a domingo de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.</i>		
Fecha de ingreso	<i>13/01/17</i>	Fecha de salida	<i>30/12/18</i>
Salario inicial	<i>Q. 2,700.00</i>	Salario final	<i>Q. 2,900.00</i>
¿Cuáles eran sus principales actividades?	<i>Encargado de la taquilla del parque, tenía como principal atribución el cuadro de caja.</i>		
¿Cuál era el principal desafío de ese empleo?	<i>Verificar que el efectivo y sus equivalentes en caja cuadren con las operaciones del día.</i>		
¿Por qué motivo se retiró de ese puesto?	<i>Renuncié por motivos de superación personal.</i>		
Cuénteme acerca de su experiencia laboral anterior		<i>También fue en una empresa de diversiones, desde ese momento me ha llamado la atención laborar en ese tipo de empresas.</i>	
¿En qué empresa fue?	<i>Diversity</i>	¿Qué puesto desempeñaba?	<i>Anfitrión</i>
¿Qué horario tenía?	<i>Martes a domingo de 08:00 a.m. a 05:00 p.m.</i>		
Fecha de ingreso	<i>25/01/15</i>	Fecha de salida	<i>30/12/16</i>
Salario inicial	<i>Q. 2,000.00</i>	Salario final	<i>Q. 2,500.00</i>
¿Cuáles eran sus principales actividades?	<i>Atención al cliente en cada uno de los juegos del parque.</i>		
¿Cuál era el principal desafío de ese empleo?	<i>Dar solución a los inconvenientes que puedan presentarse con los clientes.</i>		
¿Por qué motivo se retiró de ese puesto?	<i>Renuncié para obtener un trabajo mejor remunerado.</i>		
¿De todo lo que ha hecho hasta el momento, qué es lo que más le gusta y por qué?			
<i>Me gusta el contacto directo con las personas y satisfacer sus necesidades.</i>			
Motivación e interés hacia el puesto			
¿Qué sabe acerca de la empresa?, ¿qué le atrae de ella?		<i>Es de prestigio y ha tenido una gratificante expansión que ha tenido en los últimos años.</i>	
¿Qué aportaría usted a la empresa?		<i>Mi experiencia y conocimientos adquiridos durante mi carrera.</i>	
¿Qué información posee sobre el puesto a cubrir?		<i>Es el puesto encargado de supervisar que el funcionamiento del parque sea el adecuado.</i>	
¿Por qué le gustaría desempeñar este puesto?		<i>Porque representa un reto para mí.</i>	
¿Puede incorporarse inmediatamente?		Si	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Horario disponible para laborar		<i>08:00 a.m. a 05:00 p.m.</i>	
Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos		Si	<input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Disponibilidad para trabajar fines de semana y asuetos		Si	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Disponibilidad para viajar al interior del país		Si	<input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Tiene familiares o conocidos que laboran en ésta empresa?		Si	<input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Quiénes son?			
¿Posee alguna cualidad o habilidad para que lo consideremos idóneo para el puesto?			
<i>Perseverante, proactivo y organizado.</i>			
¿En qué forma específica cree que se beneficiará nuestra empresa si lo contratamos?			
<i>Se beneficiaría con mi desempeño y la aplicación de los conocimientos obtenidos durante mi carrera.</i>			
¿Cómo puede demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?			
<i>En cualquier momento que lo desee puedo realizar una demostración de mi trabajo en uno de los parques de ésta empresa.</i>			
¿Cuáles son las razones por las que debería ser contratado en ésta empresa?			
<i>Puedo aportar nuevos conocimientos en el área de trabajo y generar ideas nuevas para la empresa.</i>			

Aspectos básicos para el puesto	
A continuación, se presenta una serie de aspectos que difieren de un puesto a otro, por lo que deben preguntarse de acuerdo con el perfil de la plaza vacante a la que aspira el candidato.	
Iniciativa	
¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?	
<i>Buscar soluciones prácticas con mi equipo de trabajo.</i>	
¿Qué ha hecho en su(s) empleo(s) actual o pasado(s) para hacerlos efectivos o gratificantes?	
<i>Aportar ideas nuevas para dar un mejor servicio al cliente en los parques.</i>	
En su empleo anterior, ¿tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?	
<i>Sí, aportaba mi opinión en las reuniones con mis superiores para sugerir ideas.</i>	
¿Podría darme un ejemplo de una idea que haya sugerido en su empleo?	
<i>Creación de paquetes para que los clientes puedan tener acceso a los juegos que deseen de acuerdo con su presupuesto.</i>	
¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?	
<i>Sí, es parte de mis obligaciones tomar la mejor decisión después de observar los pros y contras de la misma.</i>	
¿Cómo toma decisiones cuando su jefe inmediato está ausente?	
<i>Decido que hacer en el momento y asumo la responsabilidad por las consecuencias que tenga.</i>	
Liderazgo	
¿De qué forma motiva al personal que tiene a cargo?	
<i>No he tenido personal a cargo.</i>	
¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?	
<i>No he tenido personal a cargo.</i>	
¿Se considera un líder?	<i>Sí, porque me gusta inspirar a las personas con el ejemplo.</i>
¿Qué lo hace un buen líder?	<i>Enseñar con el ejemplo.</i>
¿Ha tenido colaboradores difíciles de guiar?, ¿cómo resolvió ese problema?	
<i>No he tenido colaboradores a cargo pero si compañeros que no muestran buen desempeño en sus tareas.</i>	
¿Podría mencionar un logro concreto y destacado en su gestión como líder?	
<i>Contribuir con el equipo para lograr las metas de ventas del parque.</i>	
Capacidad	
Si ha desempeñado puestos similares, ¿durante cuánto tiempo desempeñó el puesto?	<i>3 años</i>
¿Qué sabe usted de (nombre del método técnico o proceso que sea fundamental para el puesto)?	
<i>Debido a la experiencia que he adquirido en trabajos anteriores conozco bien el manejo del parque.</i>	
¿Ha utilizado (nombre de sistema de cómputo o procedimiento utilizado en el puesto)?	
¿Cuál es la dificultad que ha tenido al utilizar (nombre de determinado sistema de cómputo o procedimiento)?	
¿Cómo se mantiene informado de las actualizaciones en su campo laboral?	
<i>Asisto a diplomados o cursos que pueda para conocer lo más reciente en el tema.</i>	
Confiabilidad	
¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar?	
<i>Con alguien que le guste delegar y permita la contribución de los colaboradores en la solución de problemas.</i>	
Según su opinión, ¿qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?	
<i>Relación de respeto, colaboración y buena comunicación.</i>	
¿Pondría objeción si su jefe inmediato fuera una mujer?	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Por qué?	<i>Porque todos tenemos las mismas oportunidades para demostrar nuestros conocimiento y habilidades.</i>

¿Tiende a aceptar, a discutir o a poner en duda las instrucciones de sus superiores?							
<i>Suelo sugerir mis ideas si lo solicitan, pero no imponer mi opinión ante alguien que tiene mayor experiencia y autoridad que yo.</i>							
¿Podría describir una situación en la que usted o su jefe no estuvo conforme con su desempeño? ¿cuáles fueron a su criterio las causas?							
<i>Una ocasión en la que mis compañeros de trabajo se molestaron conmigo por ser exigente con ellos.</i>							
¿Cuál sería su trabajo ideal?			<i>Un trabajo en el que se busque laborar de forma eficiente.</i>				
¿Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar atención? ¿y en los que debe demostrar creatividad?							
<i>Son buenos para retar a las personas a explotar al máximo sus habilidades.</i>							
¿Qué opina de trabajar bajo presión?							
<i>Ayuda a generar ideas inesperadas para solucionar los problemas que aparezcan.</i>							
¿Cree que es importante tener un trabajo estable?			<i>Sí, porque se trabaja tranquilo y es más eficiente.</i>				
Trabajo en equipo							
¿Cómo le gustaría trabajar?		Solo	<input type="checkbox"/>	En equipo	<input type="checkbox"/>	Es Indiferente	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Por qué?		<i>Porque debo adaptarme a la forma de trabajo que emplean en cada lugar.</i>					
¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?			<i>Experiencias positivas al trabajar juntos en el parque.</i>				
¿Se integra fácilmente en un equipo de trabajo?			<i>Sí, es grato trabajar con personas que buscan la excelencia en lo que realizan.</i>				
Al momento de trabajar en equipo, ¿qué papel suele desempeñar?					<i>La persona que guía y une a los miembros del equipo.</i>		
¿Prefiere formar equipo con personas con los que previamente tiene una amistad?							
<i>Creo que eso sucede con todas las personas, pero siempre se puede formar un buen equipo si las personas que lo conforman desean alcanzar los mismos objetivos.</i>							
En general, ¿confía o duda de la eficacia de los demás compañeros?							
<i>Todas las personas son capaces de lograr grandes cosas y por ello confío en que mi equipo de trabajo puede lograr lo que se proponga con esfuerzo y constancia.</i>							
¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?							
<i>Siempre se crean lazos de amistad en el trabajo, pero debe ponerse límites para que todos cumplan con sus obligaciones.</i>							
Potencial de desarrollo							
¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?			<i>Perseverancia y compromiso</i>				
¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?			<i>Obtener la plaza de Coordinador de parque. Graduarme de la universidad. Ascender a supervisor de parques.</i>				
¿Cree que usted es la persona idónea para el puesto?			Sí	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
Qué méritos o puntos fuertes considera usted le pueden proporcionar ventajas respecto a los otros candidatos?							
<i>Ser ingenioso, proactivo y dedicado para lograr los objetivos propuestos en el lugar de trabajo.</i>							
Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta dentro de 3 años?							
<i>Como el supervisor del parque.</i>							
¿Qué puesto le gustaría obtener más adelante en esta empresa?							
<i>Supervisor de parque.</i>							
¿En qué área podría realizar un mejor aporte a la organización?							
<i>En área de parques o en contabilidad.</i>							
Acerca del candidato							
¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?			<i>Ser exigente e impaciente</i>				
Mencione 3 de sus cualidades			<i>Respetuoso, responsable y carismático</i>				
Mencione 3 de sus defectos			<i>Exigente, impaciente y carácter fuerte</i>				

Mencione 3 valores que rigen su vida diaria	<i>Honestidad, respeto, humildad</i>					
Si debe tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo?	<i>Reflexivo</i>					
¿Finaliza todas las actividades que inicia?	<i>Sí, no me gusta dejar las cosas inconclusas.</i>					
¿Es una persona que se aburre con facilidad?	<i>Sí, por eso busco en que colaborar en mi tiempo libre.</i>					
¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	<i>Reunirme con mis amigos de la iglesia y salir a divertirnos.</i>					
¿Practica algún deporte o actividad artística?	<i>Sí, toco la guitarra en mi tiempo libre.</i>					
¿Tiene alguna afición que no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?	<i>Practicar esgrima.</i>					
Hemos conversado mucho sobre usted; ¿quisiera hacerme alguna pregunta?						
<i>¿Qué espera de mí, si soy contratado en esta empresa?</i>						
Aspectos a evaluar durante la entrevista						
Conducta observada						
Marque con una "X" como califica al aspirante entrevistado según los siguientes aspectos:						
Aspectos	Calificativos					
1. Presentación personal	Excelente	x	Buena		Necesita mejorar	
2. Comunicación	Excelente	x	Buena		Necesita mejorar	
3. Cortesía	Excelente	x	Buena		Necesita mejorar	
4. Sociabilidad	Excelente	x	Buena		Necesita mejorar	
5. Vocabulario	Excelente	x	Buena		Necesita mejorar	
6. Motivación e interés en el puesto	Excelente	x	Buena		Necesita mejorar	
Requisitos del puesto						
Califique en una escala del 1 al 10 (siendo 10 la más alta) cada uno de los siguientes aspectos. Se considera aceptable para el puesto, el candidato cuya calificación promedio sea la mayor de los entrevistados.						
Aspectos	Calificación		Observaciones			
7. Conocimientos requeridos	<i>10/ 10</i>					
8. Experiencia requerida	<i>10/ 10</i>					
9. Habilidades, destrezas y aptitudes	<i>8/ 10</i>					
10. Iniciativa	<i>10/ 10</i>					
11. Liderazgo	<i>5/ 10</i>					
12. Capacidad	<i>8/ 10</i>					
13. Confiabilidad	<i>9/ 10</i>					
14. Trabajo en equipo	<i>8/ 10</i>					
15. Potencial de desarrollo	<i>10/ 10</i>					
16. Otros	<i>5/ 10</i>		<i>Carácter fuerte y exigente.</i>			
Promedio total		<i>83/ 100= 8.3</i>				
Comentarios	<i>Es un candidato que cumple con los requisitos de educación y experiencia necesarios para desempeñar adecuadamente la plaza vacante. Además de tener referencias positivas personales como profesionales.</i>					
Candidato recomendable						
	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>		
Entrevistador:	<i>Jorge Álvarez</i>			Firma: <i>Firma del Supervisor</i>		
	<i>Supervisor capital</i>			<i>Capital</i>		

Es importante mencionar que en ésta entrevista se incluyen algunas preguntas de la entrevista de selección, esto con el fin de que el jefe inmediato pueda realizarlas de nuevo para conocer de forma directa las respuestas de cada candidato, en caso contrario, dichas preguntas pueden obviarse y continuar con las demás.

d) Decisión final de admisión

Es la penúltima fase del proceso de selección y está dirigida a elegir entre los 3 candidatos que se presentaron a la entrevista de elección final con el jefe inmediato de la plaza vacante, el que se adapte mejor a los requerimientos del puesto.

El análisis de la información obtenida en las fases anteriores, servirá de base para tomar la decisión final sobre el candidato que ocupará el puesto, y estará a cargo del jefe de Recursos Humanos.

Para lograr lo anterior se sugiere a la empresa tomar la decisión basada en el cuadro de ponderación de factores que se propone a continuación, que contiene la valoración de cada una de las fases del proceso. La ponderación obtenida por cada factor será colocada en el área de resultados y por último se suman para obtener el total sobre 100 puntos. Éstos resultados se presentan al jefe inmediato de la vacante quien elegirá al candidato idóneo para ocupar el puesto.

Formato 17
Ponderación de factores del proceso de selección
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Ponderación de factores del proceso de selección							
Logo					DD	MM	AA
				Fecha de elaboración	10	07	19
Datos del candidato							
Nombre completo	<i>Adolfo Antonio Lemus Osorio</i>						
Puesto que solicita	<i>Coordinador de parque</i>						
DPI	<i>2095029250101</i>		Pretensión salarial	<i>Q. 3,000.00</i>			
Profesión u ocupación	<i>Perito Contador</i>		Nivel académico	<i>Diversificado</i>			
Factores evaluados							
Califique en una escala de 1 a 10 (siendo 10 la más alta) cada uno de los siguientes aspectos. Se considera aceptable para el puesto, el candidato cuya calificación final sea la mayor de los entrevistados.							
Factor	Sub-factor	Porcentaje de calificación	Punteo total obtenido	Calificación final (Porcentaje de calificación* puntaje total obtenido)			
1. Análisis y evaluación de hoja de vida		10%	8.8= 9	0.9			
2. Entrevista de clasificación		10%	9	0.9			
3. Pruebas de conocimientos	(Nombre de pruebas aplicadas según plaza vacante)	10%	10	1			
4. Verificación de referencias	De datos académicos 5%	15%	10	1.5			
	Laborales 5%						
	Personales 5%						
5. Entrevista de selección		15%	8.4= 8	1.2			
6. Pruebas psicométricas y de personalidad	(Nombre de pruebas aplicadas según plaza vacante)	20%	10	2			
7. Entrevista de elección final		20%	8.3= 8	1.6			
Escala de valoración		100%	Calificación total (suma de todas las calificaciones finales)	9.1			
Elaborado por: <i>Jessica Pereda</i> <i>Jefe de Recursos Humanos</i>			Firma: <i>Firma de Jefe de Recursos Humanos</i>				

Luego de que el jefe de Recursos Humanos ha recopilado y analizado la información obtenida durante cada fase del proceso procederá a colocar una puntuación a cada factor evaluado del candidato. Una vez tomada la decisión por el jefe inmediato de la plaza vacante, el asistente de Recursos Humanos solicitará al candidato seleccionado presentarse nuevamente en la empresa, para llevar a cabo su contratación y firma del contrato de trabajo.

e) Firma de contrato de trabajo

Luego de tomada la decisión se deberá notificar al candidato que ha obtenido el empleo, se sugiere no dejar pasar más de tres días para la notificación correspondiente, esto como una medida para que la empresa asegure al aspirante y evitar que reciba otra oferta del mercado laboral y que el postulante tenga tiempo para analizar otras propuestas.

Al momento de informar la decisión se solicitará al candidato la papelería original correspondiente como nuevo colaborador de la empresa y de esta manera crear expedientes uniformes tal como se mencionó en la recepción preliminar de candidatos. Si el candidato elegido completó la documentación requerida en original, solo se verificará que sea válida aún, en el caso de los antecedentes penales y policíacos y completar los requisitos presentando una fotografía para adjuntar a su expediente como nuevo colaborador de la empresa.

Conviene agregar a la base de datos física, la documentación de los candidatos que podrán ser considerados para futuras vacantes, debido a que éstos equivalen a una inversión en tiempo y de ellos puede surgir un colaborador idóneo para otro puesto u otra vacante en el mismo puesto al que aplicó. La documentación de las personas que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura, se tendrá que desechar para evitar registros innecesarios.

El formato de contrato de trabajo a utilizar es el proporcionado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, puesto que éste cuenta con los requisitos de ley, además de incluir un instructivo para su mejor comprensión; el cual se presenta en el anexo 3.

- **Presentación del informe final de selección**

Es un documento resumen en el que se especifica de un candidato los resultados obtenidos durante el proceso de selección. Este informe permanecerá a través del tiempo para ser consultado en distintas ocasiones de manera confidencial puesto que, permite tener recopilada la información fundamental e indispensable de las características (conocimientos, habilidades, experiencia, entre otras) del nuevo colaborador, de manera que esta información se convierta en una herramienta facilitadora y complementaria para los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

La realización de este informe estará a cargo del jefe de Recursos Humanos , quien deberá estar en disposición para explicar el contenido del mismo que no quede completamente claro y exponerlo tanto al asistente de Recursos Humanos como al jefe inmediato de la plaza vacante. A continuación, se presenta el formato propuesto para la realización del informe final de selección:

Formato 18
Informe final de selección
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Informe final de selección						
Logo				DD	MM	AA
	Fecha de elaboración			12	07	19
Datos personales						
Nombre completo	<i>Adolfo Antonio Lemus Osorio</i>					
Lugar y fecha de nacimiento	<i>Guatemala, 23 de septiembre de 1991</i>					
Edad	<i>26 años</i>	DPI	<i>2095029250101</i>			
Dirección	<i>21 av. 21-74 zona 5 Colonia Arrivillaga</i>		Teléfono	<i>23354685</i>		
Celular	<i>50644581</i>		Correo electrónico	<i>osorio.adolfo@hotmail.com</i>		
Datos académicos						
Nivel básico	<input checked="" type="checkbox"/>	Si	No		Observaciones	
Nivel medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Si	No		Título obtenido <i>Perito Contador</i>	
Nivel universitario terminado	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/> 6º. Semestre	
Pregrado	<i>Licenciatura en Administración de Empresas</i>					
Postgrado						
Especialización						

Otros estudios	<i>Contabilidad general y de sociedades en ALENRO, Matemática comercial Universidad Galileo, Microsoft Office en INTECAP.</i>	
Datos laborales		
(Breve descripción de la experiencia laboral del candidato)		
<i>Ha laborado durante 3 años en dos empresas de diversiones, en Divercity laboró como Anfitrión, renunció para obtener un mejor salario. Luego fue contratado como Cajero en Esquilandia y renunció por motivos de superación.</i>		
Datos psicométricos y de personalidad		
(Descripción básica de habilidades, destrezas, rasgos de personalidad, motivación)		
<i>Obtuvo puntuación sobresaliente en cada una de las pruebas realizadas. En ellas se demostró que tiene habilidades numéricas y de aptitud verbal, además de ser una persona honesta, responsable y sin vicios que puedan interferir con su desempeño en el puesto.</i>		
Evaluación global		
(Fortalezas y áreas de mejoramiento)		
<i>Es una persona perseverante, proactivo, respetuoso, responsable y organizado. En el trabajo le gusta trabajar de forma eficiente y en equipo de trabajo. Aunque debe mejorar su carácter porque al ser una persona exigente y perfeccionista suele crear conflicto con las personas que no siguen su ritmo de trabajo.</i>		
Conclusiones y recomendaciones		
<i>Es una persona que busca la innovación y actualización de conocimientos constantemente. Le gusta laborar de forma eficiente e inspirar a sus compañeros con el ejemplo. Genera ideas y brinda su opinión para la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en su área de trabajo.</i>		
Elaborado por:	<i>Jessica Pereda Jefe de Recursos Humanos</i>	Firma: <i>Firma del Jefe de Recursos Humanos</i>

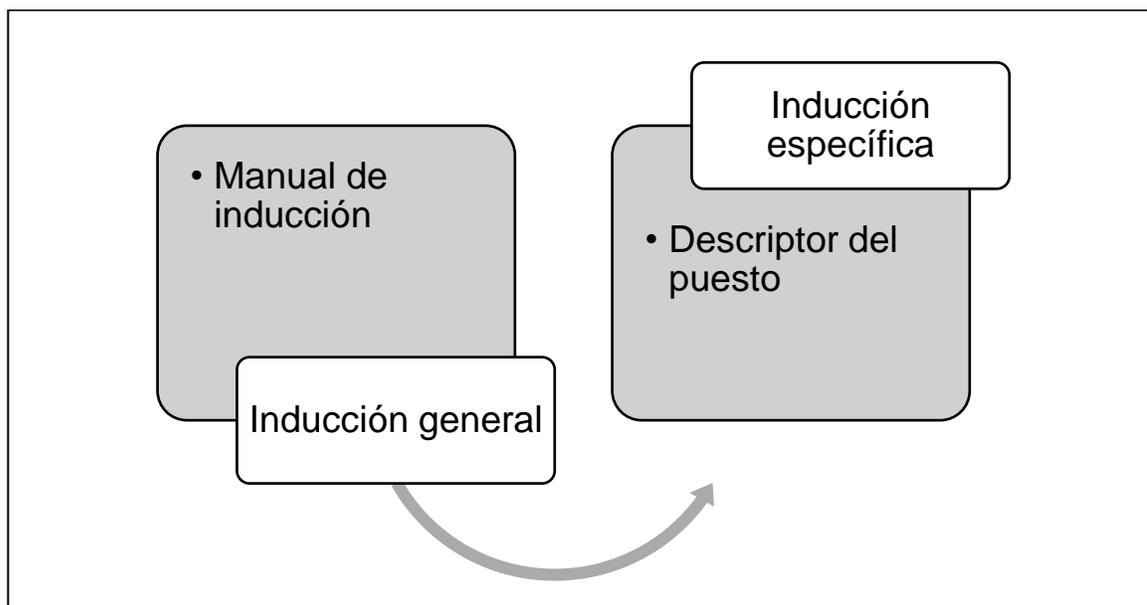
El proceso de selección finaliza con este paso, el área de Recursos Humanos deberá hacer énfasis en suministrar a la empresa objeto de análisis, colaboradores idóneos que sean el reflejo de una búsqueda minuciosa y profesional en el mercado de recursos humanos.

3.4.3 PROCESO DE INDUCCIÓN

Luego de dar por finalizado el proceso de selección de personal y elegir al candidato idóneo para cubrir la plaza vacante se procederá a realizar el proceso de inducción que da inicio con la entrega de la información referente a los aspectos

administrativos de la empresa, los cuales se presentan en el manual de inducción propuesto, esto con el propósito de lograr una mejor incorporación del nuevo colaborador en su puesto de trabajo y en el ambiente de la empresa.

Gráfica 26
Proceso de inducción
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

A continuación, se describen los aspectos que la persona responsable de la inducción deberá dar a conocer al colaborador de nuevo ingreso:

- ✓ **Aspectos organizacionales:** comprende la presentación de aspectos generales de la empresa.
 - Misión, visión y objetivos de la empresa.
 - Políticas de la empresa.
 - Estructura organizacional de la empresa.
 - Servicios que ofrece la empresa.
 - Distribución física de la empresa y lugar de trabajo que utilizará el nuevo colaborador.

- ✓ **Beneficios ofrecidos:** se refiere a la descripción de los beneficios que ofrece la empresa.
- Horario de trabajo y de descanso.
- Programa de compensación y prestaciones laborales.
- Programa de beneficios sociales.
- ✓ **Relaciones laborales:** incluye la presentación con los integrantes de la empresa, principalmente con los miembros de su área de trabajo.

Adicionalmente, las labores del nuevo colaborador se presentan en el descriptor de su puesto de trabajo donde de forma escrita se le proporcionan sus atribuciones y responsabilidades, tal como se muestra a continuación:

- Responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Descripción de las tareas a ejecutar.
- Metas y resultados que debe alcanzar.

Cabe mencionar que cuando un colaborador ingresa a la organización, se debe promover la socialización e integración del capital humano, por ello se presentará a la persona con los miembros del área de trabajo y se le hace saber que todos son un equipo de trabajo y que deben apoyarse para que el recién llegado se sienta en confianza y se desenvuelva de la mejor manera posible.

La inducción de personal deberá realizarse de dos formas:

3.4.3.1 Inducción general

El proceso de inducción dará inicio con la bienvenida al nuevo colaborador e invitarlo a realizar un recorrido por las instalaciones de la oficina o parque de diversiones en el que vaya a desempeñar el puesto de trabajo, seguido de la presentación de sus superiores (miembros de la Junta Directiva, Director General o en su defecto Supervisor y Coordinador del parque), para lo cual se propone seguir los siguientes pasos:

a) Palabras de bienvenida

Consiste en una conversación introductoria con el nuevo colaborador, con el objetivo de crear un clima de confianza y seguridad; haciéndolo sentir parte de la empresa. Este paso podrá realizarlo el gerente general en su oficina y no deberá extenderse en el tiempo utilizado, bastará con un periodo máximo de 15 minutos.

b) Diálogo acerca de la historia de la empresa

Durante este paso el gerente general brindará una pequeña reseña histórica sobre el proceso de expansión de la empresa durante los últimos años. Es importante mencionar que se deben incluir datos importantes tales como: el año de creación de la empresa, cambios importantes, evolución y desarrollo de la misma.

c) Entrega del manual de inducción

En este paso se entregará a cada nuevo colaborador una copia del manual de inducción, con el fin de que tenga conocimiento de los aspectos y lineamientos básicos de la empresa.

d) Presentación con el personal que labora en la empresa

Al momento de realizar el recorrido por cada área de la empresa deberá presentarse al candidato con los colaboradores que conforman cada uno de los equipos de trabajo.

e) Recorrido por las instalaciones de la empresa

El último paso es realizar el recorrido físico por las instalaciones donde se le indicará la ubicación de las diferentes áreas de la empresa, así como un recorrido por los parques, en caso de que sea el lugar en donde desempeñará el puesto. Todo el proceso de inducción general será dirigido y llevado a cabo por el gerente general con apoyo del jefe de Recursos Humanos y tiene como objetivo que el nuevo colaborador conozca la totalidad de las instalaciones físicas y los parques o puntos de venta (kiddies).

3.4.3.2 Inducción específica

Luego de la presentación con el resto de colaboradores y el recorrido en la empresa, se traslada al nuevo colaborador al área donde desarrollará sus actividades, directamente con su jefe inmediato.

El jefe del departamento se encargará de describir al nuevo colaborador la función como departamento y cuáles son los objetivos a nivel empresa y lo presentará con el resto de sus compañeros para finalmente ubicarlo en el espacio físico que le corresponde.

Para complementar la inducción específica, el jefe inmediato deberá entregar al nuevo colaborador una impresión del descriptor del puesto que ocupará, pues ahí se detallan sus atribuciones específicas, responsabilidad, supervisión, nivel de esfuerzo, condiciones ambientales y posibles riesgos; así mismo debe explicar las relaciones de trabajo y demás información importante que le servirá de guía al recién ingresado.

El jefe del departamento indicará con detalle los procesos de las actividades a desarrollar, las relaciones tanto internas como externas que tendrá al desempeñar sus actividades. Además, deberá proporcionarle al nuevo colaborador el material y equipo de trabajo necesarios para llevar a cabo sus actividades diarias. Lo explicado se realizará durante el primer día de labores, sin embargo, durante las primeras 2 semanas se deberá dar seguimiento al recién ingresado para que realice adecuadamente sus actividades, lo ideal es que el jefe inmediato lo acompañe. La inducción estará a cargo de la o las personas que el jefe designe para ello. Es importante mencionar que durante la inducción específica se hará uso del descriptor de puestos sugerido en el formato 2 de la presente propuesta.

3.4.4 Entrevista de salida

Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal, teniendo como resultado su retiro de la organización.

Actualmente algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos, desarrollada por la organización. Y la misma se convierte en el principal medio para determinar las causas que dieron origen a la rotación de personal. Para ello se propone utilizar el siguiente formato:

Formato 19
Entrevista de salida
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Entrevista de salida				
Logo		DD	MM	AA
	Fecha de entrevista	12	7	2019
Datos generales				
Nombre completo	<i>Daniel Alberto Castellanos Rivera</i>			
Puesto final	<i>Coordinador de parque</i>	Edad	<i>22 años</i>	
Nombre del jefe inmediato	<i>Sergio Vásquez</i>	Departamento	<i>Coordinación de parques</i>	
Fecha de ingreso	<i>27/08/2014</i>	Fecha de egreso	<i>12/06/2019</i>	
Motivos de retiro				
Despido	<input type="checkbox"/>			
Indique el motivo del despido: _____				
Renuncia	<input checked="" type="checkbox"/>			
Posibles motivos:				
a. Edad/ jubilación	<input type="checkbox"/>	k. Lugar de trabajo lejos del hogar	<input type="checkbox"/>	
b. Enfermedad o condición física	<input type="checkbox"/>	l. Negocio propio	<input type="checkbox"/>	
c. Mejor oportunidad	<input type="checkbox"/>	m. Motivos familiares	<input type="checkbox"/>	
d. Viaje	<input type="checkbox"/>	n. Desmotivación en el empleo actual	<input type="checkbox"/>	
e. Inconformidad con sueldo	<input type="checkbox"/>	o. Otros motivos	<input type="checkbox"/>	
f. Estudios	<input checked="" type="checkbox"/>	Especifique: _____		
g. Recibir indemnización	<input type="checkbox"/>	_____		
h. Inconformidad con horario	<input checked="" type="checkbox"/>	_____		
i. Problemas con jefe	<input type="checkbox"/>	_____		
j. Problemas con compañeros	<input type="checkbox"/>			
Información adicional				
¿Recibió la capacitación e inducción adecuada al puesto de trabajo para el desempeño de sus actividades?				
Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
¿Cuáles? <i>cultura de servicio</i>				
¿Cómo fue la relación con su jefe inmediato?				
<i>Muy buena aunque lo veía solamente una vez al mes.</i>				
¿Cómo fue la relación con los compañeros de trabajo?				
<i>Trabajé con un equipo muy unido y dedicado, si se presentaban problemas los resolvíamos lo antes posible.</i>				

¿Cómo califica el ambiente laboral en la empresa?							
Excelente		Bueno	x	Regular		Necesita mejorar	
¿Por qué? <i>En general es bueno, sin embargo el constante cambio de supervisores de parques han generado cierta inestabilidad en los colaboradores. Es necesario que no existan tantos cambios en la persona que dirige y dicta instrucciones en los parques.</i>							
¿Cómo califica la comunicación dentro del departamento en el que laboró?							
Excelente	x	Bueno		Regular		Necesita mejorar	
¿Por qué? <i>Como lo mencioné anteriormente el equipo de trabajo en el parque siempre fue unido y dispuesto a laborar de una forma adecuada para alcanzar las metas propuestas.</i>							
¿Tuvo la oportunidad de ser promovido a otro puesto de trabajo dentro de la empresa?							
Sí			No		x		
Mencione cuáles y durante cuánto tiempo:							
¿Cómo califica las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa?							
Excelente		Bueno		Regular		Necesita mejorar	x
¿Por qué? <i>Es una principales razones por las que me retiré de la organización, debido a que no me permitieron obtener un puesto superior.</i>							
¿Cómo considera el pago de salarios en la empresa?							
Excelente		Bueno	x	Regular		Necesita mejorar	
¿Por qué? <i>El pago no siempre era puntual y eso afectaba mi vida personal debido a las obligaciones que debía cumplir y no tenía el dinero necesario para hacerlo por el atraso en el pago.</i>							
¿Cómo considera las prestaciones y beneficios que se otorgan en la empresa?							
Excelente		Bueno	x	Regular		Necesita mejorar	
¿Por qué? <i>Únicamente se cuenta con las prestaciones de ley y no se tiene seguro médico, algo importante debido al giro de las actividades en la empresa.</i>							
Si se va a laborar a otro lugar, ¿realizará el mismo trabajo que desempeñaba en la empresa?							
Sí			No		x		
¿Qué le ofrece su nuevo empleo que no le ofrecía nuestra empresa?							
<i>En esa empresa me dan la oportunidad de seguir con mis estudios a nivel superior y fui contratado para desempeñar un puesto superior al que desempeñaba en antes. Sin dejar de lado que tendré un aumento significativo en el salario que percibiré.</i>							
En general, ¿qué opinión le merece el departamento en que laboró?							
<i>El equipo de trabajo es realmente unido y mantiene una adecuada mística de trabajo y espero que siga así porque cuenta con colaboradores muy eficientes y dedicados, únicamente se debe mantener estabilidad en el puesto de supervisor de parques.</i>							
En general, ¿qué opinión tiene de la empresa en la que hoy deja de prestar sus servicios?							
<i>Es una buena opción para iniciar la vida laboral pero no para realizar el desarrollo de la misma. El principal motivo de la gran inestabilidad en la organización se debe a que no generan oportunidades de crecimiento laboral.</i>							
Comentarios		<i>Con gusto hubiera seguido laborando en la empresa pero no me permitieron seguir con mis estudios ni optar a otros puestos de trabajo.</i>					

Se propone realizar esta entrevista al momento de la entrega del finiquito de la persona que se ha retirado de la organización, para que de esta forma se pueda obtener no sólo el motivo de su retiro sino información importante sobre las actividades, la comunicación y ambiente laboral en el que las desempeñaba.

3.5 Presupuesto para la implementación de la propuesta

A continuación, se presenta el presupuesto en el que se refleja de forma detallada la integración de los gastos que se tienen estimados para desarrollar cada una de las actividades contempladas en la propuesta del proceso de integración de personas:

Cuadro 8
Presupuesto para la implementación de la propuesta
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Concepto	Cantidad	Costo
Reclutamiento		
Reproducción de formato de requisición de personal.	11	Q. 22.00
Divulgación interna de plazas vacantes.	1	Q. 50.00
Reproducción de formato de promoción de personal.	11	Q. 11.00
Divulgación externa de plazas vacantes por medio de afiches.	7	Q. 350.00
Divulgación externa de plazas vacantes por medio de anuncios digitales.	1	Q.2,170.00
Divulgación externa de plazas vacantes por medio de anuncios en medios escritos. (desplegado 2x2M)	1	Q. 620.00
Reproducción de formato de solicitud de empleo.	11	Q. 44.00
Subtotal		Q.3,267.00
Selección		
Reproducción de formato de lista de verificación de documentos.	11	Q. 11.00
Reproducción de formato de evaluación de hoja de vida.	11	Q. 22.00
Reproducción de formato de las 3 entrevistas.	33	Q. 363.00
Paquete de pruebas de idoneidad.	1	Q.1,250.00
Reproducción de formato de verificación de referencias.	22	Q. 66.00
Reproducción de formato de ponderación de factores del procesos de selección.	11	Q. 11.00
Reproducción informe final de selección.	8	Q. 24.00
Subtotal		Q.1,747.00
Inducción		
Reproducción del manual de inducción.	8	Q. 72.00
Subtotal		Q. 72.00

Otros gastos		
Archivo para base de datos física.	1	Q. 500.00
Sueldo de personal de Recursos Humanos.	2	Q.8,000.00
Imprevistos		Q.1,000.00
	Subtotal	Q.9,500.00
	Total	Q.14,586.00

Con base en datos obtenidos de la investigación de campo, durante el año 2017, se determinó que se integraron 12 colaboradores. Por lo que se proyecta con la implementación de la propuesta reducir el índice de rotación en un 30%, integrar 8 nuevos colaboradores en la empresa con un margen de error de tres personas.

El presupuesto estimado de la propuesta presentada asciende a Q.14,586.00 y comprende la reproducción de los formatos propuestos, la convocatoria interna y divulgación externa por medio de contacto con universidades, anuncio en medios digitales a través de *Transdoc* con publicación de vacantes ilimitadas, anuncio en medios escritos a través de *Prensa Libre* con un anuncio desplegado de 2x2 módulos y el paquete de pruebas de idoneidad que ofrece *Psicore*. Además, de la adquisición de un archivo para la creación de la base de datos de candidatos de forma física, el sueldo del personal de Recursos Humanos y gastos imprevistos.

3.5.1 Beneficios de la propuesta

El llevar a la práctica la propuesta, contribuirá a que la empresa objeto de análisis obtenga un ahorro en el costo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, además se disminuirá la rotación de personal, lo que contribuirá al incremento de las ventas mensuales, y por ende se reflejará en las utilidades de la misma. Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 9
Relación costo-beneficio
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Costo actual del proceso		Costo de la propuesta	Total ahorrado
Reclutamiento	Q.48,000.00	Q. 3,267.00	Q.44,733.00
Selección	Q.24,000.00	Q. 1,747.00	Q. 22,253.00
Inducción	Q. 2,400.00	Q. 72.00	Q. 2,328.00
Otros gastos	Q. 0.00	Q. 9,500.00	(Q. 9,500.00)
Total	Q.74,400.00	Q.14,586.00	Q.59,814.00

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

El presupuesto para llevar a cabo la propuesta del proceso de incorporación de personas en la empresa objeto de análisis asciende a Q.14,586.00 y los costos que genera actualmente es de Q.74,400.00; según la información expuesta, el beneficio obtenido es mayor a la inversión necesaria para la implementación del nuevo proceso, en un monto de Q.59,814.00

Cálculo del índice costo beneficio = $Q.74,400.00 / Q.14,586.00 = Q.5.10$

Como el índice costo/ beneficio es mayor a 1, el resultado indica que el proyecto es totalmente factible, es decir que: por cada quetzal invertido en el mismo se obtendrá un beneficio de Q.5.10 porque los gastos que actualmente genera la empresa en reclutar, seleccionar e inducir personal son mayores a los que generará la propuesta de solución.

Según el análisis efectuado, el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas es factible económicamente y aportará beneficios no cuantificables, entre los que se mencionan:

- Satisfacción del cliente.
- Identificación del nuevo colaborador con la organización.
- Ahorro de tiempo durante el proceso de integración de personas.

Cabe mencionar que, un proceso de reclutamiento, selección e inducción adecuado aumenta las probabilidades de contratar a las personas idóneas, desde luego, no se lograrán cambios radicales inmediatos. Sin embargo, la puesta en práctica del proceso de integración de personas propuesto, establecerá los parámetros de conducta y los estándares que deberán alcanzar los aspirantes de cada puesto que se contratará.

Así que a medida que algunas personas abandonen la empresa y se contraten otros colaboradores con estos nuevos estándares, se observarán mejoras graduales en el nivel de preparación del personal y en la captación de nuevos talentos.

3.6 Plan de acción para la implementación de la propuesta

En el siguiente cuadro se presenta el plan de acción, en el que se incluyen el objetivo, metas, acciones, responsables, tiempo de duración para ejecutarlo, así como los costos incurridos por cada acción.

Cuadro 10
Plan de acción para implementación de la propuesta
Empresa de diversiones, zona 9 de la ciudad capital de Guatemala
Año 2018

Procesos de integración y organización de personas					
Objetivo del plan: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta.					
No.	Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Presupuesto
1.	Presentación y aprobación de la propuesta a la gerencia general y de Recursos Humanos.	Dar a conocer la propuesta al 100% en una sesión.	Gerente General	01/03/2019	Q. 300.00
2.	Comunicar al personal del área de Recursos Humanos las actividades que cada uno desempeñará durante el proceso propuesto.	Tener al 100% del personal capacitado para realizar el proceso de integración de personal en un máximo de un mes.	Jefe de RRHH	04 y 05/03/2019	A definir por la empresa.
3.	Actualizar la base física y crear la base digital de candidatos.	Brindar una herramienta de consulta de datos para contribuir en un 50% a futuros procesos, en la primera semana de su realización.	Asistente de RRHH y Jefe de Sistemas.	06 al 12/03/2019 (creación) Cada 3 meses 1era. el 06/06/2019 (actualización)	Q 500.00
4.	Diseñar anuncios para medios escritos y digitales, con contacto con universidades.	Atraer al 90% de los candidatos idóneos para cada plaza vacante desde el primer año de su implementación..	Asistente de RRHH	13 al 19/03/2019	Q. 3,190.00
5.	Revisión de documentación presentada por parte de los candidatos.	Filtrar al 30% de los candidatos con base en el perfil requerido durante la primer semana de iniciado el proceso.	Asistente de RRHH	20 al 22/03/2019	Q. 11.00

6.	Realizar las entrevistas con apego a la estructura planteada y utilizando los instrumentos diseñados.	Conocer al 70% de los candidatos preseleccionados en el plazo de dos semanas.	Asistente de RRHH	25/03/2019 al 01/04/2019	Q. 363.00
7.	Someter a los candidatos a las pruebas necesarias según la vacante, utilizando el programa propuesto.	Elegir al 90% de los candidatos idóneos para continuar con el proceso durante el plazo de dos días.	Experto en aplicación de pruebas (psicólogo) y jefe inmediato de la vacante	08 y 09/04/2019	Q. 1,250.00
8.	Contactar a las referencias personales y laborales, vía telefónica o por medio electrónico, según instrumento.	Verificar 80% de la información proporcionada por los candidatos en un máximo de dos días..	Asistente de RRHH	10/04/2019	Q. 66.00
9.	Utilización de la lista de ponderación de factores del proceso selección,.	Determinar en un 90% que candidatos serán enviados con el jefe inmediato en un plazo de un día.	Jefe de RRHH	11/04/2019	Q. 11.00
10.	Enviar a los candidatos preseleccionados a una entrevista con superior inmediato.	Presentar al jefe del departamento solicitante al 90% de los candidatos idóneos para el puesto vacante en el plazo de un día..	Jefe de RRHH	12/04/2019	Q. 0.00
11.	Informar quien será el candidato seleccionado.	Seleccionar en un 100% al candidato a contratar en el plazo de un día.	Jefe inmediato	15/04/2019	Q. 0.00
12.	Citar al candidato para firma de contrato de trabajo.	Contratar formalmente al candidato elegido con base en un	Jefe de RRHH	16/04/2019	Q. 0.00

		90% de éxito de acuerdo con el perfil solicitado, en el plazo de un día..			
13.	Presentar el informe final de selección y archivarlo como herramienta para otros procesos.	Informar en un 100% a los miembros de la empresa acerca del nuevo colaborador, en el plazo de un día.	Jefe de RRHH	17/04/2019	Q. 24.00
14.	Hacer entrega del manual de inducción y descriptor del puesto de trabajo al nuevo colaborador.	Completar en un 100% el proceso de inducción del nuevo colaborador, en el plazo de dos semanas..	Gerente General y jefe inmediato	22/04/2019 al 03/05/2019	Q. 72.00
15.	Evaluar la efectividad de los realizados con la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada dos meses.	Gerente General y Jefe de RRHH	06/05/2019	A definir por la empresa.
Costo de implementación de la propuesta					Q.5,787.00

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación acerca del tema “Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de diversiones, ubicada en la zona 9 de la ciudad capital” llevan a las siguientes conclusiones:

1. La principal razón por la que se presentan deficiencias en el proceso de incorporación de personas, en la empresa objeto de análisis, se debe a que no se tienen los instrumentos administrativos que definan los requisitos necesarios para los puestos de trabajo y lineamientos adecuados para admitir al recurso humano idóneo, por lo que se comprueba la primera hipótesis planteada.
2. El proceso de reclutamiento de personal carece de aspectos indispensables para su buen funcionamiento, principalmente porque la mayoría de decisiones que se toman actualmente se basan en improvisaciones y empirismo, puesto que no se cuenta con un proceso plenamente definido por la recién creada área de Recursos Humanos.
3. El proceso de selección inicia con deficiencias debido a la falta de información generada durante el proceso de reclutamiento. Además de no tener uniformidad en cuanto a las técnicas a utilizar, puesto que para una misma plaza se emplean distinto número de entrevistas y aplicación de pruebas, por lo que no suministran información necesaria y confiable que sirva de base para la toma de decisiones.
4. No se proporciona una inducción adecuada al personal de nuevo ingreso principalmente por la falta de tiempo y herramientas necesarias para su desarrollo, puesto que no se cuenta con un manual de inducción y los descriptores de puestos se encuentran desactualizados.
5. La empresa objeto de análisis posee un alto índice de rotación de personal, derivado principalmente de las deficiencias en el proceso de integración de personas actual lo que desemboca en despidos y renuncias prematuras.

RECOMENDACIONES

Parten de las conclusiones presentadas y pretenden contribuir al mejoramiento del proceso de integración de personas en la empresa de diversiones eliminando o minimizando los problemas detectados.

1. Implementar las acciones contenidas en la propuesta del proceso de incorporación de personas, puesto que ayudarán al reclutamiento, selección e inducción de personal de forma ordenada y efectiva, con la finalidad de eliminar o minimizar las deficiencias del proceso actual.
2. Utilizar el proceso de reclutamiento de personas propuesto, para así evitar omitir información importante de los candidatos, que podría resultar valiosa para la decisión final de contratación del aspirante idóneo en cada puesto de trabajo.
3. Emplear cada uno de los instrumentos proporcionados para el proceso de selección de personas y generar registro de los mismos en el expediente de cada uno de los nuevos colaboradores, de manera que la información que proporcionan se convierta en una herramienta facilitadora y complementaria para los procesos de capacitación y evaluación del desempeño.
4. Efectuar el proceso de inducción de personal con el objeto de preparar adecuadamente al nuevo colaborador en el ambiente de la empresa y a las atribuciones de su puesto de trabajo, a través del manual de inducción y el descriptor de puestos.
5. Aplicar el proceso propuesto para reclutar, seleccionar e inducir a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo, con el fin de satisfacer las necesidades de personal de cada área y de esa forma evitar que éstos se retiren llevándose con ellos parte del capital intelectual que es de beneficio en las actividades que lleva a cabo la empresa; lo que contribuirá finalmente a reducir el alto índice de rotación de personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 1ª ed. México D.F. McGraw Hill. 354 p.
2. Burbano Ruiz, Jorge. 2011. **Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos**. 4ª ed. Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 354 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2000. **Administración de recursos humanos**. 5ª ed. Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 699 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2002. **Gestión del talento humano**. 1ª ed. Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 475 p.
5. Chiavenato, Idalberto. 2007. **Administración de recursos humanos**. 8ª ed. México, D.F. McGraw Hill. 518 p.
6. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3ª ed. México, D.F. McGraw Hill. 588 p.
7. Dobrinsky, Merlina de. 2012. **P.N.L. aplicada a los negocios**. 1ª ed. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Lea. 128 p.
8. Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. 2007. **Elementos de administración. Un enfoque internacional**. 7ª ed. México, D.F. McGraw Hill. 465 p.
9. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Mark Cannice. 2012. **Administración. Una perspectiva global y empresarial**. 14ª ed. México. McGraw Hill. 651 p.
10. Münch, Lourdes. 2014. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 2ª ed. México. Pearson Educación. 336 p.
11. Reyes Ponce, Agustín. 2004. **Administración moderna**. 1ª ed. México. Editorial Limusa. 480 p.
12. Vogel, Harold. 2004. **La Industria de la cultura y el ocio**. Madrid, España. Fundación Autor. 699 p.

ANEXOS

Anexo 1
Cotización de anuncios en medios digitales
Año 2018

Gracias por comunicarse con nosotros. Es un gusto saludarle.

A continuación, encontrará los diferentes Servicios y Tarifas que brinda Transdoc este 2018, entre ellos el de reclutamiento de personal por medio de un filtro con el que cuenta nuestra página, esperando poder contribuir a reducir costos y tiempo en sus procesos de selección de personal.

Además, contamos con una base de datos de más de 400,000 registros, (CVS), segmentados por áreas.

Publicación ilimitada de ofertas de empleo con respuesta inmediata. Y buzón físico en nuestras oficinas.

Período	Tarifa 2018
1 Plaza (15 días)	Q1,145.00
Mensual	Q2,170.00
Trimestral	Q5,845.00
Semestral	Q11,370.00
Anual	Q22,250.00

* Tarifas ya incluyen IVA

** A partir del período mensual: plazas ilimitadas.

Contamos con precio especial en corporaciones.

Empresas OUTSOURCING o RECLUTADORAS Q2,520.00 Mensuales

Cualquier consulta estamos a las órdenes

Brenda Gudiel

asesora2@transdoc.com.gt

Asesora de Negocios

5525 0662

TRANSDOC

transdoc.com.gt

11 calle 5-59 zona 9

2360 8888 al 90

Anexo 2
Cotización de anuncios en medios escritos
Año 2018

POR PALABRA



Producto clásico que va en formato de 15 palabras en adelante.

Existen opciones para destacar su anuncio como negrita, mayúsculas, palabra a color o texto a color.

CANTIDAD DE PALABRAS	TOTAL
15	Q90
20	Q105
30	Q160
40	Q210
50	Q260
60	Q310
70	Q360

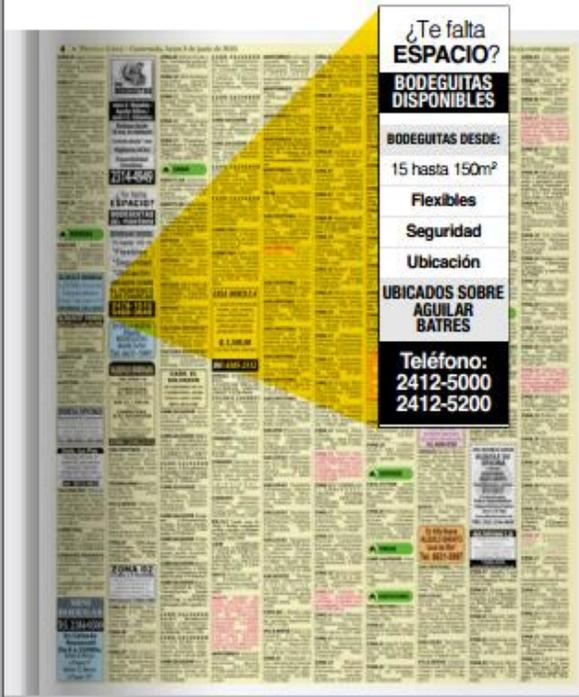
*Impuestos incluidos

BENEFICIOS	
Texto en negritas (bold)	10%
Texto en mayúsculas	10%
Palabra a un color	15%
Texto a un color	30%
Cambio de sección	100%
Idioma extranjero	30%

Tarifas

CLASIFICADOS
Medios escritos y digitales

ESPECIALES



Son espacios dentro de por palabra que se destacan por un diseño especial. Su formato es columnar y van desde 1x1 módulo hasta 1X10 módulos.

Tarifas: **desde Q155.00** + impuestos por módulo

EJEMPLO DE TARIFAS

1*1 M	Q155	1*7 M	Q1,085
1*4 M	Q620	1*8 M	Q1,240
1*5 M	Q775	1*9 M	Q1,395
1*6 M	Q930	1*10 M	Q1,550

*Tarifas en amarillo y negro. No incluyen impuestos.

BENEFICIOS

Full color*	25%
Invertido B/N	10%
Invertido a un color	15%
Cambio de sección	100%

*Full color a partir de 1X4M

Tarifas

CLASIFICADOS
Wolffson & Asociados

DESPLEGADOS

AUXILIAR CONTABLE

REQUISITOS:

- Graduado de Perito Contador.
- 1 año de experiencia en puestos similares.
- Habilidad numérica.
- Manejo de paquetes de computación.

OFRECEMOS:

Salario de Q2,725.
Prestaciones de Ley.
Horario de lunes a viernes de 8 a 17 horas.

Para aquellos anunciantes que 30 palabras no son suficientes, los desplegados son espacios que ofrecen mayor detalle de los productos.

Tarifas: **desde Q155.00** + impuestos por módulo

EJEMPLO DE TARIFAS

2x2 M	Q620	5x7 M	Q5,425	1/4 de página
4*4 M	Q2,480	7x14 M	Q15,190	1/2 página vertical
5*4 M	Q3,100	10x7 M	Q10,850	1/2 página horizontal
10*4 M	Q6,200	10x14 M	Q21,700	Página completa

*Tarifas en amarillo y negro.
No incluyen impuestos.

BENEFICIOS

Full color*	25%
Invertido E/N	10%
Cambio de sección	100%

*Full color a partir de 4M.

Tarifas

CLASIFICADOS
desde color negro

Anexo 3
Contrato de trabajo

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Jesica María Pereda González de _____

Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal

40 , femenino , casada , guatemalteca , vecino de _____
edad sexo estado civil nacionalidad

Guatemala con Documento Personal de Identificación número 1935025290101 extendido por el Registro Nacional de las Personas de Guatemala actuando en representación de Corporación de diversiones, S.A. 15 calle "A" 7-53 zona 9 y Adolfo Antonio Lemus Osorio
Nombres de la empresa y dirección completa Nombres y apellidos del Trabajador

26 años , masculino , soltero , guatemalteco , vecino de _____
edad sexo estado civil nacionalidad

Guatemala , con Documento Personal de Identificación número 2095029250101 extendido por el Registro Nacional de las Personas de Guatemala , con residencia en: 21 avenida 21-74 zona 5 Colonia Arrivillaga
dirección completa

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

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día 15, del mes de Julio, del año 2019.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: Coordinador de parque, responsable del
Indicar los servicios que el trabajador
parque en atención al cliente y funcionamiento de cada uno de los juegos del mismo.

se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y condiciones de trabajo.

TERCERA: Los servicios serán prestados en Avenida Simeón Cañas Final Hipódromo del Norte zona 2
Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: INDEFINIDO.

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de 8 horas diarias y de 48 a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las 9:00 a las 12:00 horas y de las 13:00 horas a las 18:00 horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las _____ a la _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **CONTINUA DIURNA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____ a las _____ en ésta jornada el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de Q.2,950.00 más Bonificación Incentivo de Q.250.00 y le será pagada en efectivo cada quincena en semana, quincena, 7o mes.

oficina central ubicada en 15 calle "A" 7-53 zona 9

Lugar de pago

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala
el día 15 del mes de Julio del año 2019.

Firma del nuevo colaborador
Firma o impresión digital del trabajador

Firma de Representante Legal
Firma del Empleador

En tres ejemplares, uno para cada una de las partes, el tercero que debe ser archivado por el Departamento de Registro Laboral. El contrato Individual de Trabajo debe ser remitido dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

VER INSTRUCTIVO AL DORSO

INSTRUCTIVO

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

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.
2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (*artículo 128 del Código de Trabajo*).
3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:
 - a) **La jornada diurna:** (*comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día*), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
 - b) **La jornada nocturna:** (*comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente*), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
 - c) **La jornada mixta:** (*que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día*). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana;
 - d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (*artículo 119 del Código de Trabajo*) y
 - e) Si la categoría de trabajo pertenece a las preceptuadas en el Artículo 124, de conformidad al Artículo 29, ambos del Código de Trabajo, es menester que se consigne hora de ingreso y hora de salida. Tomando en cuenta las 12 horas a que se refiere el artículo 124 del instrumento legal mencionado.
4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (*artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo*). Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).
5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.
6. En el apartado de ESTIPULACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.
7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

Anexo 4
Manual de inducción

2018

Manual de inducción



Índice

	Página
Bienvenido (a)	1
Nuestra historia	2
¿A qué nos dedicamos?	2
Nuestros equipos	3
 Juegos mecánicos colectivos	3
 Pista de chocones	3
 De competencia	3
 Juegos electrónicos	3
 De habilidad y destreza	3
 Kiddy rides	3
Misión	4
Visión	4
Valores	5
Normas de conducta	6
Políticas	9
Nuestro organigrama	12
 Organigrama general	12
 Organigrama nominal	13
Nuestros parques de diversiones	15
Nuestros clientes	19
Despedida	20

Bienvenido (a)

¡Recibe la más cordial bienvenida, y agradecimientos por integrarte a nuestro excepcional equipo de colaboradores!

Ahora que tienes la oportunidad de aportar tu experiencia, profesionalismo y voluntad para el crecimiento de ésta empresa; recuerda fortalecer el desarrollo de la misma con tus conocimientos y aptitudes.

La empresa de diversiones ha elaborado el presente manual de inducción, con la finalidad de darte a conocer el entorno laboral en que desarrollarás tus actividades; puesto que **TÚ ERES NUESTRA PRIORIDAD** de atención y representas la parte fundamental en la tarea de atender a nuestros preciados clientes.

Sabemos que con tu habilidad, actitud y capacidad lograrás alcanzar tus metas y serás parte fundamental para el crecimiento y la mejora continua de nuestra empresa.



Nuestra historia

Todo inició en septiembre de 1947 con una pequeña tienda que se dedicaba a la elaboración y venta de helados ubicada en la Avenida Reforma. Conforme transcurrió el tiempo se solidificó como una fábrica y venta de helados de fruta natural, sin ningún tipo de aditivo químico, que por su sabor y calidad gozaban de la preferencia de adultos y niños. Para satisfacer a los pequeños había en las instalaciones de la tienda un carrusel, el cual sirvió de inspiración para el inicio de los parques de diversiones.

El 5 de abril de 1960 surge en la Avenida de las Américas un parque de diversiones que ofrece alternativas de recreación para toda la familia a través de juegos mecánicos y electrónicos de habilidad que permiten obtener premios. A lo largo de la última década la empresa ha tenido un proceso de expansión gratificante, gracias a la implementación del servicio a domicilio para la celebración de fechas memorables.

En la actualidad la empresa tiene ocho parques distribuidos en la ciudad de Guatemala y su estructura organizacional está conformada por 29 puestos de trabajo y 66 colaboradores.

Como puedes darte cuenta nuestra historia es muy interesante, y más aún ahora que tú formas parte de ella. Hasta la fecha nuestra empresa es eminentemente familiar y queremos expandirnos a toda la República de Guatemala con la promesa de llevar alegría a chicos y grandes, lo cual lograremos gracias a tu colaboración.

¿A qué nos dedicamos?

La empresa de diversiones ofrece una opción de sano esparcimiento para la población guatemalteca que poco a poco ha diversificado sus servicios para ofrecer a sus clientes, además de juegos mecánicos para los más pequeños, alternativas de recreación para toda la familia a través de juegos electrónicos de habilidad y destreza.

Nuestros equipos

Una de nuestras principales atracciones la constituye la amplia gama de JUEGOS, los que clasificamos en:

Juegos mecánicos colectivos

Son ruedas en las que pueden divertirse simultáneamente varias personas a la vez. Funcionan con energía eléctrica y requieren atención en cuanto al cumplimiento de normas de seguridad para los usuarios.

⚙️ **Pista de chocones:** es también un juego colectivo que funciona con electricidad y goza de gran demanda por parte de los clientes. Su principal atractivo radica en brindar la fantasía de conducir un vehículo y lo pueden disfrutar tanto jóvenes como adultos, no pueden utilizarlos niños menores de 12 años de edad.

⚙️ **De competencia:** son juegos que permiten competir a los clientes entre sí.

Juegos electrónicos

Son juegos que permiten a los clientes divertirse sin necesidad que deban ser usados por varias personas a la vez.

⚙️ **De habilidad y destreza:** son juegos en los cuales el cliente puede divertirse y ganar premios acordes a su habilidad y destreza en el juego.

⚙️ **Kiddy rides:** son juegos individuales para niños de hasta 4 años de edad inclusive, en los cuales el niño puede subirse y disfrutar del movimiento, sonido y luces del equipo.

Ahora que ya conoces cómo surgió la empresa y a que se dedica actualmente queremos presentarte nuestra misión, visión y valores:

Misión

Somos una empresa guatemalteca integrada por personal joven y entusiasta dedicada a generar ámbitos de sano esparcimiento para niños y adultos, brindando a la vez un servicio de entretenimiento personalizado de calidad y a precios accesibles.



Visión

Ser la cadena líder de entretenimiento y sana diversión a nivel nacional, asegurando la excelencia en la prestación de innovadores servicios de recreación para personas de todas las edades.



Valores

Nuestra empresa se especializa en brindar felicidad y sano esparcimiento por medio de un excelente servicio al cliente y para ello plasmamos las siguientes guías de conducta:

🌸 “Responsabilidad

Prevenimos situaciones de riesgo para evitar accidentes que puedan dañar a nuestros clientes, colaboradores y activos”.



🌸 “Disciplina

Servimos a nuestros clientes con pasión y esmero”.



🌸 “Perseverancia

Reconociendo mutuamente nuestros talentos trabajamos unidos para satisfacer a nuestros clientes y alcanzar nuestra visión”.



🌸 “Excelencia

Nos esforzamos al máximo para que nuestro trabajo sea excelente”.

Normas de conducta

Luego de conocer nuestra filosofía empresarial es importante que conozcas las normas que rigen la conducta de nuestros colaboradores dentro de la organización.

1. “En cuanto al comportamiento, está prohibido:

- 🌸 Dirigirse o referirse en forma impropia o irrespetuosa al cliente, compañeros de trabajo, jefes o subalternos.
- 🌸 Sustraer recursos, materiales, equipo, instrumentos o información propiedad de la organización.
- 🌸 Dirigir o ejecutar hechos que constituyan actos de sabotaje en contra de los intereses de la organización.
- 🌸 Realizar actos inmorales.
- 🌸 Dedicarse dentro de la empresa, en horas o no de trabajo, a actividades de carácter comercial (comprar o vender), político o religioso.
- 🌸 Consumir estupefacientes (bebidas alcohólicas o cualquier tipo de drogas).
- 🌸 Fumar dentro de las instalaciones y en horario de trabajo.
- 🌸 Portar armas de cualquier tipo.
- 🌸 Consumir alimentos en lugares de trabajo no autorizados.
- 🌸 Utilizar los recursos de la organización para fines personales.
- 🌸 Sostener o participar de cualquier forma, en la conformación de relaciones personales sexo-afectivas cuya existencia altere directa o indirectamente el cumplimiento de las funciones y por ende a la organización.
- 🌸 Hacer o recibir llamadas telefónicas personales (salvo estricta emergencia: muerte, enfermedad, accidente).
- 🌸 Recibir visitas de cualquier tipo en el lugar y horas de trabajo.
- 🌸 Presentarse a sus labores en compañía de familiares o amigos.
- 🌸 Presentarse a sus labores en compañía de mascotas”.



2. “En cuanto al desempeño de funciones, está prohibido:

- ❁ Recibir o solicitar regalos o recompensas por razón de hacer o dejar de hacer algo que constituya incumplimiento de funciones y responsabilidades de trabajo.
- ❁ Desempeñar las labores en estado de embriaguez o bajo los efectos de cualquier droga o estupefaciente.
- ❁ Realizar todo tipo de juegos dentro de las instalaciones, excepto los que estén establecidos como estrategias mercadológicas por la organización.
- ❁ Salir de las instalaciones en horas de trabajo, sin justificación y sin la debida autorización.
- ❁ Alejarse del área de trabajo asignada.
- ❁ Promover o participar en coloquios o tertulias en horas de trabajo, principalmente en horas pico.
- ❁ Hacer comentarios sobre asuntos personales, bromas, chistes, chismes, entre otros, principalmente frente a los clientes.
- ❁ Portar celular en el momento en que se está atendiendo algún cliente.
- ❁ Escuchar música en horas de trabajo (uso de audífonos).
- ❁ Consumir goma de mascar durante el desempeño de las labores.
- ❁ Realizar lecturas sobre asuntos ajenos al trabajo (periódicos, revistas, libros, entre otros), principalmente frente a los clientes”.



3. “En cuanto a la higiene y presentación personal, está prohibido:

- ❁ Presentarse a sus labores sin la adecuada limpieza y arreglo personal (baño, cabello, corte de uñas, desodorante, higiene bucal, entre otros).
- ❁ Utilizar vestimenta inadecuada o distinta al uniforme respectivo o prendas complementarias que desestimen el uniforme.
- ❁ Utilizar calzado extravagante o inadecuado para las funciones que se realizan.
- ❁ Utilizar cortes de cabello o peinados extravagantes e inapropiados para trabajar.
- ❁ Utilizar maquillaje y accesorios excesivos o inadecuados (más de un par de aretes en la oreja, aretes en varones en partes visibles del cuerpo, cinchos con hebillas extravagantes, cadenas, collares, pulseras en exceso, entre otras).
- ❁ Utilizar tatuajes en cualquier parte visible del cuerpo”.



4. “En cuanto a la asistencia, puntualidad y permanencia, está prohibido:

- ✿ Faltar de sus labores sin causa justificada o sin la debida autorización.
- ✿ Ausentarse de sus labores para atender asuntos laborales o personales, sin autorización.
- ✿ Ingresar a sus labores en horario distinto del asignado, sin autorización.
- ✿ Ingresar o retirarse de sus labores después de la hora estipulada.
- ✿ Abandonar el área de trabajo asignada para atender asuntos personales o distintos de las funciones”.



Políticas

Como nuestro nuevo colaborador es importante que conozcas las políticas de personal que rigen nuestro actuar en materia de recursos humanos dentro de la organización.

1. “Horario

El horario establecido es de 08:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 17:00 horas, una hora de almuerzo, a excepción de los parques que se encuentran en los distintos centros comerciales que se adecuan a los horarios que en ellos tengan.

2. Días de pago

El salario mensual a pagar a nuestros colaboradores por el cumplimiento de su desempeño con eficacia, eficiencia, esmero, honradez e integridad se hará efectivo en dos fechas: cada día 15 y 30 del mes”.

“Es importante mencionarte que la remuneración está basada en resultados y metas, así que mientras mejor sea tu desempeño, tienes oportunidad de obtener un mejor salario.

3. Prestaciones

- ✿ Bono 14: su pago se hace efectivo durante los primeros 15 días del mes de julio de cada año.
- ✿ Aguinaldo: su pago se divide: el 75% se hace efectivo durante los primeros 15 días del mes de diciembre de cada año y el 25% restante se da durante los primeros días del mes de enero.
- ✿ Vacaciones: después de laborar con nosotros durante un año tienes derecho a 15 días de vacaciones con goce de sueldo.
- ✿ Pago de seguro social y de IRTRA.

4. Permisos de ley

- ✿ Por el nacimiento de un hijo tienes 2 días para faltar.
- ✿ Por el fallecimiento de padres, cónyuge o hijos puedes ausentarte durante 3 días.
- ✿ Por matrimonio tienes derecho a no presentarte durante 5 días.

Para poder acceder a éstos permisos es importante que presentes la constancia respectiva de cada caso.

5. Nuestro compromiso contigo

- ✿ Un trato con respeto a tu dignidad como persona.
- ✿ Trabajo estable en un ambiente sano y agradable.
- ✿ Responsabilidad en el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- ✿ Dotación del equipo y materiales de trabajo.
- ✿ Esfuerzo sostenido por mejorar tus condiciones de trabajo, actualización y desarrollo personal”.

6. “Que esperamos de ti

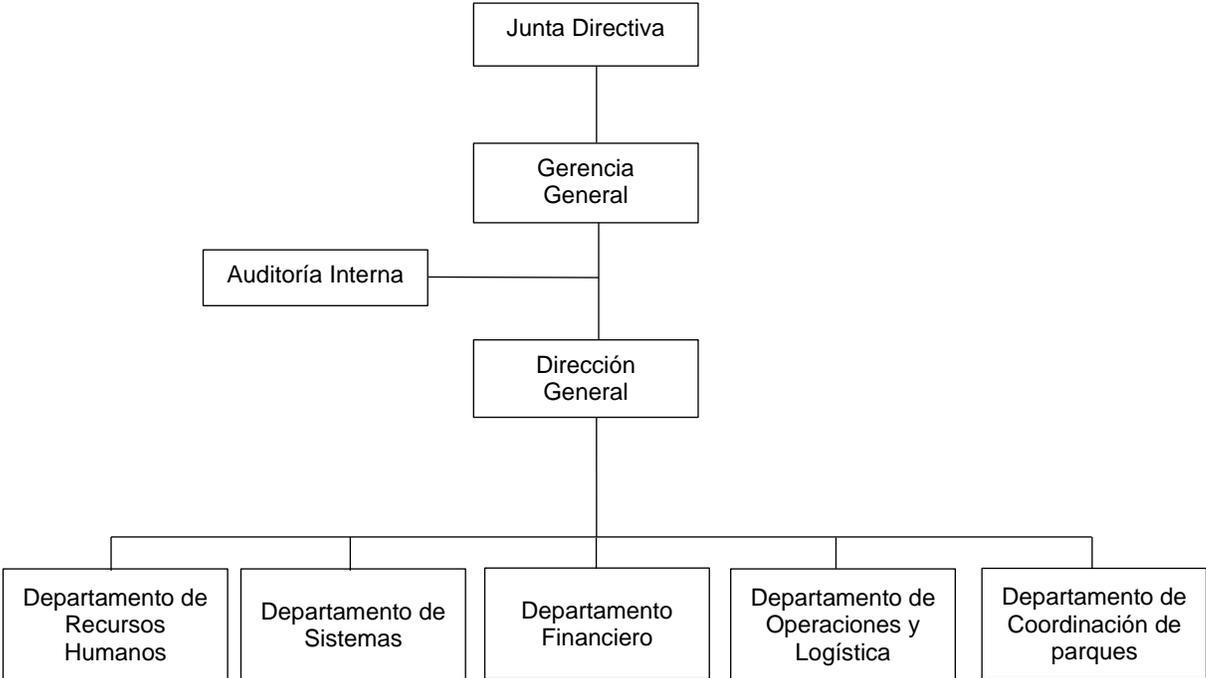
- ✿ Un servicio de excelencia a nuestros clientes.
- ✿ Responsabilidad en el cumplimiento de tu compromiso laboral para con la organización, porque dependemos de ti para atender a nuestros clientes.
- ✿ Asistencia y puntualidad en tus labores, principalmente en días de eventos.
- ✿ Actitud entusiasta, dinámica, participativa y esmerada.
- ✿ Respeto hacia el cliente, tus compañeros de trabajo, jefes y subalternos.
- ✿ Esfuerzo sostenido por tu felicidad y desarrollo como persona.
- ✿ Integración al trabajo en equipo para el logro de las metas.
- ✿ Interés por conocer la organización en su conjunto.
- ✿ Higiene y presentación personal adecuadas: limpieza personal completa, uso de uniforme, peinado adecuado, accesorios moderados, maquillaje con medida)”).



Con el fin de que nuestros colaboradores conozcan en donde se encuentra ubicado su puesto de trabajo a continuación se presenta el organigrama general y nominal de cada una de las unidades administrativas que la conforman.

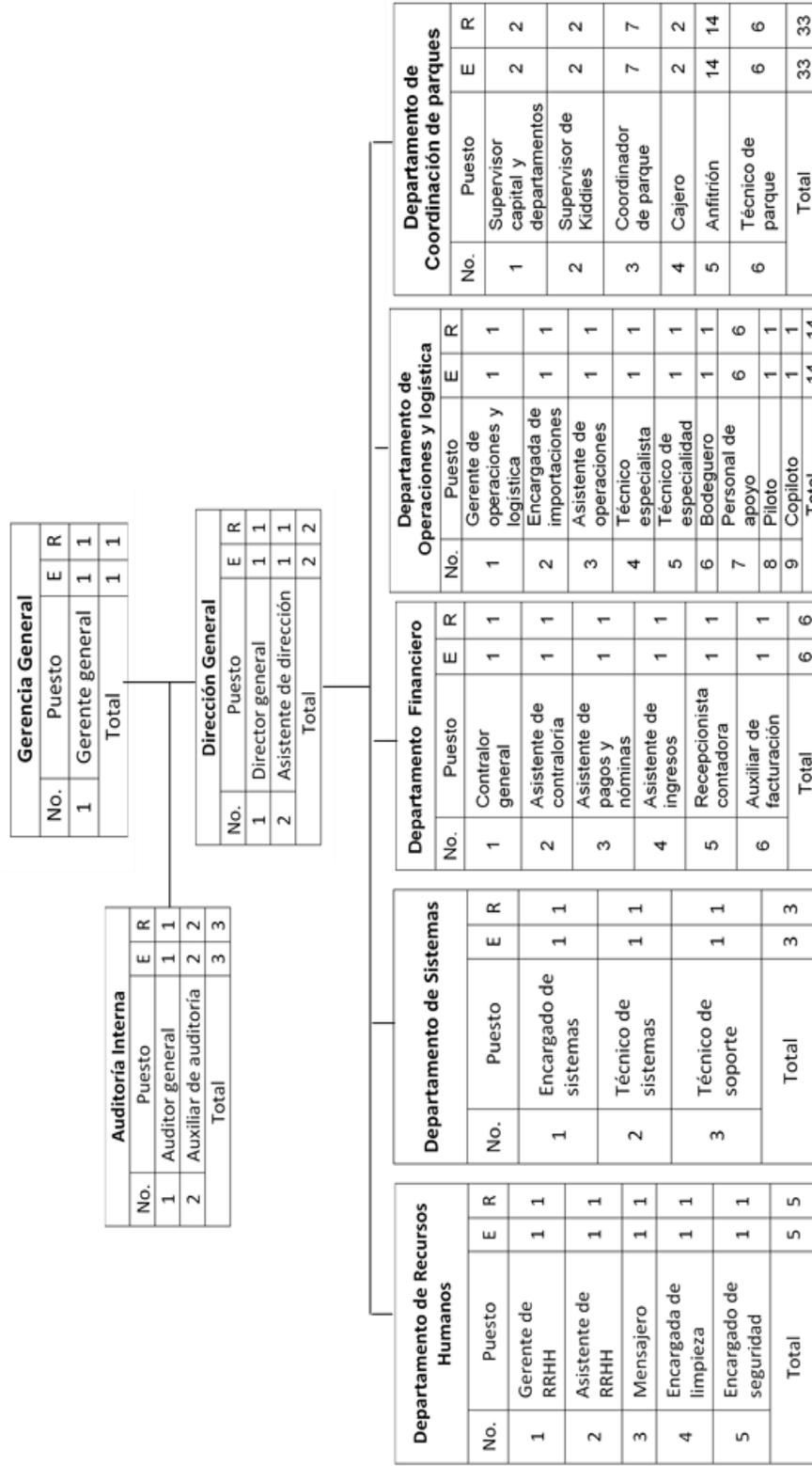
Nuestro organigrama

Organigrama general Empresa de diversiones



Fecha de elaboración: Mayo 2018.

Organigrama nominal Empresa de diversiones

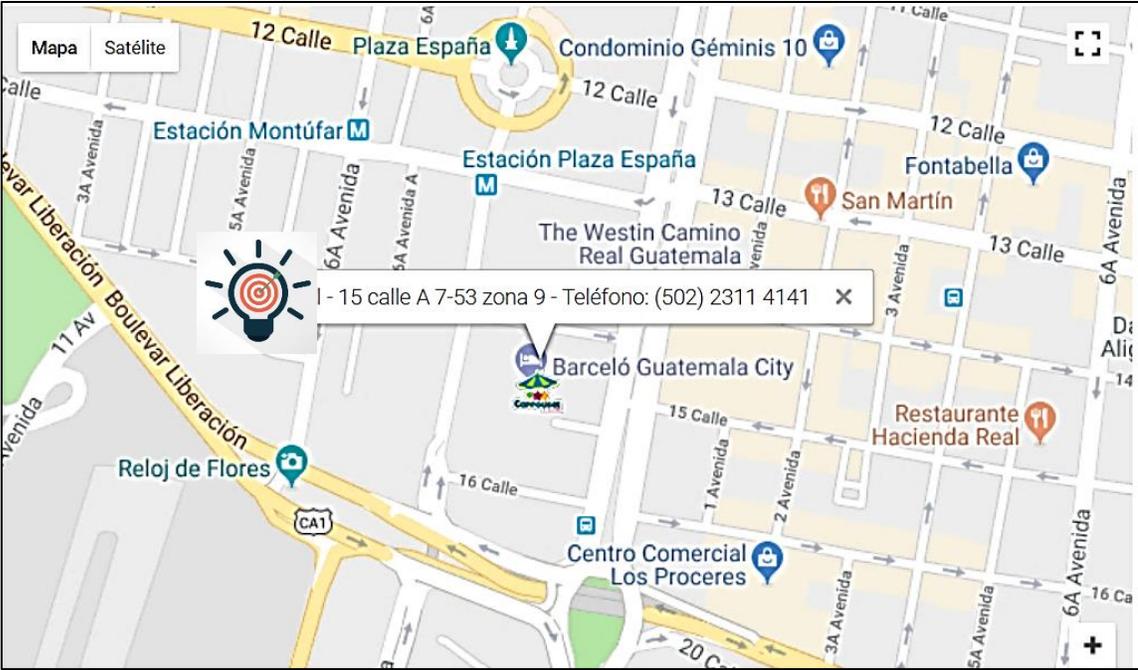


E: Existentes R: Requeridos

Fecha de elaboración: Mayo 2018.

Nuestra ubicación

Nuestra oficina central se encuentra ubicada en 15 calle “A” 7-53 zona 9 de la ciudad de Guatemala.



Nuestros parques de diversiones

Para que todos tengan acceso a una sana diversión en familia nuestros parques están ubicados en distintos centros comerciales de la ciudad de Guatemala:

🌸 El Frutal



🌸 Hipódromo



 Metrocentro



 Metronorte



🎡 Montserrat



🎡 Plaza Florida



 Santa Clara



 Tikal Futura



Nuestros clientes

El segmento de mercado que atendemos define a nuestros clientes como población de clase media.

Nuestros clientes son:

- 👨‍👩‍👧 Niños y niñas de 0 a 12 años
- 👨‍👩‍👧 Padres de familia
- 👧 Adolescentes

El cliente que influye en la adquisición del servicio es el niño o adolescente. El cliente que decide la compra es la madre, padre o familiar que acompaña al niño a nuestros parques. Por lo tanto, nuestra atención deberá estar fijada tanto en quien influye como en quien decide la adquisición del servicio.



Despedida

Es importante para nosotros darte a conocer los puntos indicados en este manual y que estos hayan sido claros, es por eso que nos complace responder todas tus dudas.

El que tu hayas ingresado a nuestra empresa es muy importante, por tal motivo te invitamos a laborar con pensamientos positivos que te permitan mejorar la calidad en tu desempeño cada día tanto en el trabajo como en tu vida personal.

La empresa de diversiones te da la más cordial bienvenida y espera que disfrutes ésta nueva etapa en tu vida laboral.



Anexo 5

Cuestionario estructurado

	Cuestionario No. <input style="width: 50px;" type="text"/>
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	
CUESTIONARIO ESTRUCTURADO	
OBJETIVO	
Obtener información clara y objetiva que permita conocer la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal y con base en ello proponer una solución viable.	
INSTRUCCIONES	
A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales se le pide por favor leer y responder de manera objetiva, marcando con una "X" o contestando la opción que mejor se adapte a su criterio. La información que proporcione será estrictamente confidencial y con carácter académico.	
I. DATOS GENERALES	
a . Nivel académico: Primaria <input style="width: 30px;" type="text"/> Básico <input style="width: 30px;" type="text"/> Diversificado <input style="width: 30px;" type="text"/> Otros <input style="width: 30px;" type="text"/> Especifique: _____	
b . Puesto que desempeña actualmente: <input style="width: 150px;" type="text"/> c . Departamento: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
d . Tiempo de laborar en el puesto actual: Menor a 1 año <input style="width: 30px;" type="text"/> 1-3 años <input style="width: 30px;" type="text"/> 4-6 años <input style="width: 30px;" type="text"/> 7 o más <input style="width: 30px;" type="text"/>	
e . Tiempo de laborar en la organización: Menor a 1 año <input style="width: 30px;" type="text"/> 1-3 años <input style="width: 30px;" type="text"/> 4-6 años <input style="width: 30px;" type="text"/> 7 o más <input style="width: 30px;" type="text"/>	
II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA	
1 . Cuando usted ingresó a la organización, ¿Cómo se enteró de la plaza vacante? - Anuncios en medios escritos <input style="width: 30px;" type="text"/> - Anuncios en medios digitales <input style="width: 30px;" type="text"/> - Afiches colocados en la universidad o escuela <input style="width: 30px;" type="text"/> - Por medio de familiares o amigos que laboran en la organización <input style="width: 30px;" type="text"/> - Redes sociales <input style="width: 30px;" type="text"/> - Páginas de internet con ofertas de trabajo <input style="width: 30px;" type="text"/> - Otros <input style="width: 30px;" type="text"/> Especifique: _____	
2 . ¿Dentro de la organización es posible optar a puestos de trabajo superiores? Si <input style="width: 30px;" type="text"/> No <input style="width: 30px;" type="text"/> Si la respuesta es Si, explique ¿Por qué? _____ Si la respuesta es No, pase a la pregunta 8	
3 . ¿Cuáles de los siguientes aspectos toman en cuenta para optar a puestos de trabajo superiores? - Experiencia <input style="width: 30px;" type="text"/> - Educación <input style="width: 30px;" type="text"/> - Rendimiento laboral <input style="width: 30px;" type="text"/> - Antigüedad en la empresa <input style="width: 30px;" type="text"/> - Otros <input style="width: 30px;" type="text"/> Especifique: _____	
4 . ¿Usted ha estado en más de un puesto de trabajo en la organización? Si <input style="width: 30px;" type="text"/> No <input style="width: 30px;" type="text"/> Si la respuesta es No, pase a la pregunta 8	
5 . ¿En cuántos puestos ha laborado dentro de la organización? 1 <input style="width: 30px;" type="text"/> 2 <input style="width: 30px;" type="text"/> 3 o más <input style="width: 30px;" type="text"/>	

6 . ¿Cómo se enteró de la plaza vacante?

- Memorándum
- Afiches colocados en la organización
- Por medio del jefe inmediato
- Por medio del gerente general
- Otros

- Circulares
- Por medio de compañeros de trabajo
- Folleto
- Correo electrónico

Especifique: _____

7 . El puesto de trabajo que obtuvo es:

- Superior al anterior en la misma área de trabajo
- Del mismo nivel en la misma área de trabajo

- Superior al anterior en otra área de trabajo
- Del mismo nivel pero en otra área de trabajo

Explique su respuesta: _____

8 . Durante el proceso para integrarse a la organización, ¿Cuáles de los siguientes pasos realizó? (Marque únicamente los que usted realizó)

- Envío de curriculum
- Primera entrevista (clasificación)
- Pruebas de conocimientos
- Segunda entrevista (selección)

- Pruebas psicométricas y de personalidad
- Tercera entrevista (elección final)
- Pruebas de simulación en el lugar de trabajo
- Firma de contrato de trabajo

9 . ¿Por qué medio hizo llegar su curriculum a la organización?

- Correo electrónico
- Otro

- Se presentó a la empresa

Especifique: _____

10 . ¿A cuántas entrevistas se presentó para obtener el puesto de trabajo en la organización?

1

2

3 o más

11 . ¿Durante el proceso para integrarse a la organización, verificaron las referencias que tenía en su curriculum?

Si

No

Explique su respuesta: _____

12 . ¿Cuáles de las siguientes pruebas realizó durante el proceso para integrarse a la organización?

- Contabilidad
- De aptitud verbal
- Otros

- Manejo de máquinas
- De aptitud numérica

Especifique: _____

Si en la pregunta 8, NO marcó pruebas de simulación, pase a la pregunta 14

13 . ¿De qué forma realizó la prueba de simulación?

- Únicamente frente a quien lo entrevistó
- Otros

- En el lugar de trabajo frente a los clientes

Especifique: _____

Describa la experiencia: _____

14 . ¿De qué forma le dieron a conocer que iba a ser contratado en el puesto de trabajo?

- Correo electrónico
- Cita en la empresa
- Otro

- Llamada telefónica

Especifique: _____

15 . ¿Firmó algún contrato?

Si

No

Explique su respuesta: _____

16 . ¿Recibió algún tipo de inducción al momento de iniciar labores en la organización?

Si No

Explique su respuesta: _____

17 . Si la respuesta anterior es Si, ¿Le proporcionaron algún manual de inducción?

Si No

18 . Si la respuesta es No, ¿Cuál fue el medio utilizado para darle a conocer las atribuciones de su puesto de trabajo?

- Tutor asignado - Descriptor de puestos
 - Otros Especifique: _____

19 . ¿Las atribuciones que realiza actualmente en el puesto de trabajo son las mismas que le comunicaron al momento de ser contratado?

Si No

Explique su respuesta: _____

20 . ¿Posee algún documento que describa las atribuciones de su puesto de trabajo actual?

Si No

21 . Si su respuesta a la pregunta anterior es Si, ¿El descriptor de su puesto de trabajo se encuentra actualizado?

Si No

Explique su respuesta: _____

22 . ¿Posee la descripción del procedimiento para la realización de sus principales actividades de trabajo?

Si No

23 . Si la respuesta a la pregunta anterior es Si, ¿La descripción del procedimiento se encuentra actualizada?

Si No

Explique su respuesta: _____

24 . ¿Cómo calificaría el proceso de reclutamiento, selección e inducción que aplica la organización en la contratación de personal?

Excelente Bueno Necesita mejorar

Explique su respuesta: _____

25 . ¿Siente estabilidad laboral en su puesto de trabajo?

Si No

Explique su respuesta: _____

26 . ¿Cómo calificaría el pago de prestaciones de la organización?

Excelente Buena Necesita mejorar

Explique su respuesta: _____

27 . ¿La organización proporciona oportunidades para el desarrollo personal y profesional?

Si No

Explique su respuesta: _____

Si la respuesta es No, pase a la pregunta 30

28 . ¿Está conforme con las oportunidades de crecimiento laboral dentro de la organización?

Conforme Moderadamente Poco conforme
conforme

Explique su respuesta: _____

29 . ¿Está conforme con la flexibilidad laboral que ofrece la organización para continuar con su preparación académica?

Conforme Moderadamente Poco conforme
conforme

Explique su respuesta: _____

30 . ¿Estaría dispuesto a continuar con sus estudios académicos para optar a un puesto superior?

Si No

¿Por qué? _____

31 . ¿Se encuentra identificado con la organización?

Explique por qué _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!