

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

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E  
INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN  
SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS UBICADA EN LA ZONA 12 DE  
LA CIUDAD CAPITAL”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

SANDRA LETICIA CASIA BAQUIAX

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2019



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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suarez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

<b>Área Matemática- Estadística</b>	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
<b>Área Administración -Finanzas</b>	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
<b>Área Mercadotecnia- Operaciones</b>	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Julio Mauricio González Ruiz





Guatemala, 23 de enero de 2019

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

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato procedí a asesorar al estudiante **SANDRA LETICIA CASIA BAQUIAX**, carné 2009-20686, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”**.

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

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

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**



Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Colegiado: 1945



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0172-2019  
Guatemala, 04 Febrero de 2019

Estudiante  
SANDRA LETICIA CASIA BAQUIAX  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Sexto, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 01-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de enero de 2019, que en su parte conducente dice:

**“SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los 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: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

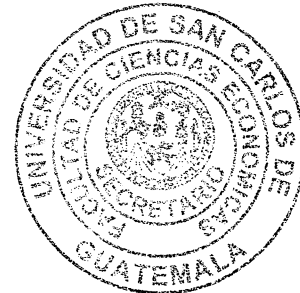
Escuela de Administración de Empresas

SANDRA LETICIA CASIA BAQUIAX	200920686	“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONULTORÍA EN SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”
---------------------------------	-----------	--

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch





## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Empiezo mi dedicatoria agradeciendo a Dios por mi vida, porque es quien me ayudo a salir victoriosa en cada etapa de mi vida y hoy no es la excepción, Él me ha dado gracia y favor para poder lograr que la meta que hoy cumpla sea una realidad, por eso y por miles de bendiciones más ¡gracias a DIOS!
- A MIS PADRES:** Victoriano Casia Baquix y Juana Baquix Rodríguez, ya no cuento con la dicha de tener a mi papá porque ya partió a la presencia de Dios, pero a él y a mi mamá les agradezco por tanto amor y sacrificio para que yo pudiera estudiar, sé que cuando era niña el darnos estudio a mis hermanos y a mi les costó mucho esfuerzo y sacrificio por lo que todo lo que he logrado se lo dedico a ellos, especialmente a mi mamá quien ha sido mi ejemplo a seguir.
- A MIS HERMANOS:** Evelin, Yoselin, Luci, Víctor, Zoily, Rudy, Michael y Meredith, porque, aunque no se los he dicho han sido el motor que me ha hecho seguir a pesar de muchas pruebas en el camino, solo me queda decirles que sigan hacia adelante hasta lograr cada uno de sus sueños agarrados de la mano de Dios.

**A MIS SOBRINOS:** Dayana, Antony, Brithany y Kevin, por darle alegría a mi vida.

**A MIS AMIGOS:** Eddy Mauricio, Silvia Morales, Bruce Herrera, Gimena Crespo que estuvieron presentes en cada etapa de esta carrera, muchas gracias por estar siempre, quiero darle las gracias especialmente a Eddy por su apoyo incondicional en el proceso de tesis.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Casa de estudios que me albergó durante el desarrollo de mi carrera universitaria.

**A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:** Especialmente a la Escuela de Administración de Empresas por darme las bases y conocimientos necesarios para el desarrollo de mi profesión.

## ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Tipos de empresa	01
1.1.2 Empresas de servicio se consultoría	02
1.1.3 SAP sistema informático integrado de gestión empresarial	02
1.2 Administración	03
1.2.1 Proceso administrativo	03
1.2.1.1 Fases del proceso administrativo	04
i Planeación	04
i.1 Elementos	04
a. Misión	04
• Visión	05
• Valores	05
b. Objetivos	05
c. Políticas	06
d. Procedimientos	06
e Presupuestos	06
i.2 Principios	07
a. Precisión	07
b. Flexibilidad	07
ii Organización	07
ii.1 Elementos	08
a. Funciones	08
b. Jerarquías	09
c. Puestos	09
ii.2 Principios	09
a. De la especialización	09
b. De la definición de puestos	10
c. Principio del equilibrio	10
d. Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad	11

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
iii Integración	11
iii.1 Elementos	12
a. Reclutamiento	12
b. Selección	12
c. Inducción	12
iii.2 Principios	13
a. De la adecuación de hombres y funciones	13
b. De la provisión de elementos administrativos	13
c. De la importancia de la introducción adecuada	13
iii.3 Gestión del talento humano	14
a Procesos de gestión del talento humano	14
a.1 Proceso para integrar personas	14
• Proceso de reclutamiento	14
• Proceso de selección	28
a.2 Proceso para organizar personas	45
• Proceso de inducción	45
iii.4 Rotación de personal	48
a. Separación por iniciativa del empleado (renuncia)	49
b. Separación por iniciativa de la organización (despido)	49
c Índice de rotación de personal	50

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL**

2.1	Metodología utilizada	52
2.2	Antecedentes	53
2.2.1	Servicios que ofrece	54
2.2.1.1	Cobertura de los servicios	54
2.2.2	Filosofía empresarial	54

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.2.2.1 Misión	55
a. Visión	55
b. Valores	56
2.2.3 Estructura administrativa	57
2.2.3.1 Funciones	59
2.2.3.2 Administración actual	60
2.3 Situación actual del programa de reclutamiento, selección e inducción	60
2.3.1 Análisis del proceso de reclutamiento	61
2.3.1.1 Requisición de los colaboradores	62
2.3.2.1 Descriptores y perfiles de puestos	62
2.3.1.3 Técnicas de reclutamiento	65
2.3.1.4 Efectos del proceso de reclutamiento	66
2.3.2 Análisis del proceso de selección	66
2.3.2.1 Solicitud de empleo	67
2.3.2.2 Documentación solicitada	68
2.3.2.3 Entrevista	69
2.3.2.4 Efectos en la aplicación de entrevistas	71
2.3.2.5 Aplicación de pruebas de selección	72
2.3.2.6 Efectos sobre las pruebas del proceso de selección	73
2.3.2.7 Contratación	74
2.3.3 Análisis del proceso de inducción	75
2.3.3.1 Inducción general	75
2.3.3.2 Inducción específica	77
2.3.4 Costos de contratación	80
2.3.5 Rotación de personal	82
2.4 Análisis de resultados	85

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL**

3.1 Presentación de la propuesta	88
----------------------------------	----

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
3.2	Objetivos	89
3.2.1	Objetivo general	89
3.2.1.1	Objetivos específicos	89
3.3	Programa de reclutamiento, selección e inducción	90
3.3.1	Políticas del programa	90
3.3.1.1	Políticas de reclutamiento y selección de personal	90
3.3.2	Objetivo	92
3.3.3	Alcance	92
3.3.4	Simbología del proceso	92
3.3.5	Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción	93
3.3.6	Metodología para la implementación del proceso	97
3.3.6.1	Descripciones y perfiles de puestos	98
a.	Descripciones del puesto	98
b.	Perfiles de puestos	102
3.3.7	Proceso de reclutamiento	105
3.3.7.1	Requerimiento de personal	105
3.3.7.2	Análisis de la convocatoria	108
a.	Reclutamiento interno	108
a.1	Publicación interna del puesto vacante	110
b.	Reclutamiento externo	112
b.1	Publicación de la plaza	113
b.2	Creación y publicación del afiche	114
b.3	Recepción de papelería	117
b.4	Preselección o evaluación del proceso de reclutamiento	118
3.3.8	Proceso de selección	119
3.3.8.1	Proceso de selección interna	119
a.	Pruebas específicas	120
b.	Entrevista con el coordinador y jefe de área	121
c.	Decisión de aceptar al candidato para el puesto	121
3.3.8.2	Proceso de selección para la contratación externa	123
a.	Solicitud de empleo	125
b.	Entrevista inicial	129
c.	Aplicación de pruebas psicométricas	134

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
d. Verificación de referencias personales y laborales	135
e. Validación de antecedentes	137
f. Prueba específica	138
g. Entrevista con el coordinador y jefe de área	140
h. Decisión de aceptar al candidato para el puesto	140
i. Estudio socioeconómico	142
3.3.8.3 Contratación	142
3.3.9 Proceso de Inducción	143
3.3.9.1 Inducción general	143
3.3.9.2 Inducción específica	146
3.3.9.3 Evaluación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	148
3.3.9.4 Indicadores de evaluación para el proceso	148
3.4 Presupuestos de la propuesta	149
3.5 Plan de acción para la implementación de la propuesta	149
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFÍA	155

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Fuentes de reclutamiento	15
2	Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	16
3	Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	18
4	Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias	19
5	Técnicas de reclutamiento	20
6	Ejemplo de un anuncio de reclutamiento	22
7	Eficacia de las agencias de reclutamiento	23
8	Limitaciones del reclutamiento por internet	25
9	Pirámide selectiva del reclutamiento	26
10	Medidas para evaluar el reclutamiento	27
11	Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias	29
12	La selección de personal como una comparación	30
13	Modelos del proceso de selección	33
14	Características personales del candidato	34
15	Proceso de selección	36
16	Ficha de especificaciones del puesto vacante	38
17	Categorías de las técnicas de selección	39
18	Tipos de entrevista	40
19	Comparación entre pruebas tradicionales y objetivas	41
20	Teoría Multifuncional de Thurstone	42
21	Aspectos importantes de la cultura organizacional	46
22	Actividades del proceso de inducción	47
23	Organigrama General de Empresa	58
24	Proceso actual de reclutamiento y selección de personal según la coordinación de recursos humanos	61
25	Simbología utilizada para el proceso del programa de reclutamiento, selección e inducción de personal	93
26	Flujograma del Proceso de reclutamiento, selección e inducción	94
27	Proceso de reclutamiento Interno	109
28	Proceso de reclutamiento externo	112
29	Proceso de selección interno	120
30	Proceso de selección externo	124



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Existencia de descriptores y perfiles de puesto	63
2	Deficiencia de los colaboradores según jefes de área	64
3	Medios de reclutamiento según colaboradores	65
4	Documentación exigida para el puesto según los colaboradores	68
5	Pruebas de selección según los colaboradores	72
6	Aviso de contratación según los colaboradores	74
7	Inducción general según los colaboradores	76
8	Conocimiento de los objetivos de la empresa	79

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Descriptor de puestos	100
2	Ejemplo de descriptor de puestos	101
3	Perfil de puestos	103
4	Ejemplo de Perfil de puestos	104
5	Requisición de personal	106
6	Ejemplo de requisición de personal	107
7	Afiche de publicación de plaza vacante	110
8	Ejemplo de afiche para publicación de plaza vacante	111
9	Diseño de publicación para plaza externa	114
10	Ejemplo para diseño de publicación para plaza externa	115
11	Evaluación para la preselección de los candidatos	118
12	Evaluación de la toma de decisión	122
13	Solicitud de empleo	126
14	Guía estructurada de entrevista	130
15	Verificación de referencias laborales	135
16	Ejemplo de prueba específica	139
17	Evaluación para la toma de decisión	141
18	Formato de recibimiento de inducción general	145
19	Formato de recibimiento de inducción específica	147

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Proceso de entrevistas de los 119 colaboradores encuestados	70
2	Inducción específica según los 119 colaboradores encuestados	78
3	Estimación de costos de contratación por persona contratada	81
4	Técnicas de reclutamiento externo propuestas	113
5	Costo de publicación del anuncio de prensa	116
6	Costo de publicación del anuncio en redes sociales	116
7	Cronograma de actividades de inducción específica	146

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Cálculo del índice de rotación de personal	83
2	Cálculo de la estimación de la demanda de personal	84
3	Presupuesto de la propuesta del programa de reclutamiento, selección e inducción	148
4	Plan de acción para la implementación del programa de reclutamiento, selección e inducción	150

## INTRODUCCIÓN

La eficacia del proceso de admisión de personas a trascendido hasta ser parte fundamental en los últimos tiempos para las empresas, por esta razón los altos mandos de las organizaciones que buscan ventajas competitivas en el mundo de los negocios; incluyen un proceso de reclutamiento, selección e inducción efectivo, el cual le permita la dotación de personal calificado para desempeñar exitosamente cada una de las funciones.

La empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos, entidad en la cual se realizó la investigación, es una organización que ha tomado conciencia de que, tener al personal idóneo es vital para el crecimiento de la organización, por tal motivo se hace fundamental que contar con un proceso de reclutamiento selección e inducción de personal, porque reconoce que a través de este proceso se podrá obtener mejores resultados al contratar a las personas idóneas para los puestos.

Actualmente en la empresa objeto de estudio, los procesos de reclutamiento, selección e inducción se realizan de manera empírica, debido a que la persona que se encarga de realizar dichos procesos no posee los lineamientos técnicos adecuados, por lo que algunas veces no se contrata al candidato idóneo para el puesto.

Considerando lo descrito anteriormente y consciente de los inconvenientes que se visualizan en la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos referente a la contratación de personas, el presente documento

trata de una manera secuencial y lógica la propuesta de un proceso de reclutamiento, selección e inducción, que respalde de una manera técnica y adecuada el proceso para obtener al personal idóneo acoplándose a las características y necesidades de la empresa.

El informe presenta en forma secuencial los siguientes tres capítulos: el capítulo I, comprende el Marco Teórico, en donde se exponen las teorías acerca de la empresa y las conceptualizaciones del proceso de reclutamiento, selección e inducción las cuales fortalecieron la investigación con bases teóricas.

El capítulo II, contiene la presentación y análisis de resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo, donde se analiza la situación actual de la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos en relación con el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

En el capítulo III, se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción, que puede ser utilizado por la coordinadora de recursos humanos de la empresa para que realice de una manera adecuada y técnica todo el proceso para incorporar personas a la organización.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes para que la empresa pueda establecer prioridades a considerar de manera que se tenga una gestión efectiva del proceso de incorporar personas, así como también la bibliografía consultada y el apartado de anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEORICO**

### **1.1 Empresa**

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio". (11:s.p)

Actualmente, las empresas se clasifican de acuerdo con su actividad productiva, en bienes y servicios, en este punto las empresas consultoras se desprenden del sector terciario el cual incluye a todas las empresas que prestan servicio de cualquier índole. Hay varios tipos, los que se describen a continuación.

#### **1.1.1 Tipos de empresa**

“Empresas del Sector Primario: también denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

Empresas del Sector Secundario o Industrial: se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la madera, la textil, etc.

Empresas del Sector Terciario o de Servicios: incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc”. (17:s.p)

Los tipos de empresa se clasifican de acuerdo a la actividad económica que realizan, sea distribución de productos, manufactura de productos o prestación de servicios. En la clasificación de empresas del sector terciario se encuentran las empresas de consultoría, la cual es la actividad económica de la empresa objeto de investigación.

### **1.1.2 Empresas de servicio de consultoría**

“La consultoría es, en esencia, un servicio externo al que recurren las empresas con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas. La ayuda que presta un experto para resolver un problema empresarial. La intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución basándose en su experiencia, habilidad y oficio”.  
(10:s.p)

Las empresas de servicio de consultoría son expertas en el ramo en que se desenvuelven, dado a su experiencia brindan sus conocimientos a entidades que requieran de sus servicios, las cuales pueden ser, procesos operativos, programas nuevos, el manejo de personas, entre otros.

### **1.1.3 SAP sistema informático integrado de gestión empresarial**

“El nombre del sistema SAP representan las siglas en alemán Systeme Anwendungen und Produkte que significa en español 'sistemas, aplicaciones y productos. El sistema SAP es un sistema ERP (Enterprise Resource Planning o planificación de los recursos empresariales) como otros que existen en el mercado como, por ejemplo, el sistema ERP de Microsoft llamado Microsoft Dynamics, y el sistema ERP de Oracle, llamado JD Edwards.

Todos los sistemas ERP son sistemas integrales compuestos por diferentes módulos para la administración de los recursos de cada área de la empresa como



las áreas de administración y finanzas, compras, ventas, producción, recursos humanos, mantenimiento y más dependiendo del tamaño de la empresa”. (16: s.p)

## **1.2 Administración**

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (7:4)

La administración es la optimización de recursos, y el saber manejarlos para sacar el mejor provecho de los mismos, es parte de una buena administración.

Siendo la administración un proceso para manejar y optimizar los recursos que se tienen, es fundamental establecer una buena administración en las empresas de consultoría y tal como se menciona anteriormente, es un proceso que contienen fases los cuales se deben conocer y se explican a continuación.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace.” (7:4)

El proceso es aplicable a cualquier empresa incluyendo a las empresas de consultoría. Para efectos de la investigación es importante que se estudie cada etapa con sus elementos y principios ya que el proceso conlleva también todo lo referente al tema de reclutamiento, selección e inducción de personal.

### **1.2.1.1 Fases del proceso administrativo**

Las fases del proceso administrativo son cinco las cuales son: planeación, organización, integración, dirección, control y se describen a continuación.

#### **i. Planeación**

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo”. (3:38)

La planeación es importante para tomar en cuenta todo lo referente a: ¿dónde está la empresa?, ¿a dónde se quiere llegar? y ¿qué se debe hacer para lograr los objetivos?

En las empresas de consultoría como en cualquier empresa, la planeación es un pilar importante ya que se establece desde el momento en que se está creando la misma. A partir de la planeación, se describen los objetivos de la empresa, las metas a alcanzar y cómo se puede alcanzar, además de incluir los planes para prever contingencias a futuro.

#### **i.1 Elementos**

En la fase de planeación existen elementos determinantes para llevar a cabo dicho proceso los cuales se muestran a continuación.

##### **a. Misión**

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el de propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma”. (3:45)

La misión es un elemento fundamental de la planeación dentro de una organización puesto que define el propósito de la misma.

- **Visión**

“La visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo; por ejemplo, cinco años para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar”. (5:50)

Es importante que la empresa establezca su visión ligada directamente a los objetivos de la organización para que de esa manera los colaboradores estén guiados hacia un mismo objetivo.

- **Valores**

“Son aspectos importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía” (7:133)

Es importante la empresa establezca de manera correcta los valores porque son lo que van a encaminar las actitudes de los colaboradores asía los objetivos planteados.

- b. Objetivos**

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a hacer en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados”. (3:46)

Los objetivos son puntos de referencia al cual la empresa u organización debe alcanzar, además de representar el fin que persiguen las mismas.

### **c. Políticas**

“Las 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”. (3:46)

Las políticas son instrumentos para regir acciones, las cuales se utilizan como guías para encaminar a empleados de una empresa a tener criterios generales que orientan hacia la toma de decisiones a cualquier nivel.

### **d. Procedimientos**

“Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción no de pensamiento en las que se detalla de manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades”. (7:131)

Los procedimientos establecen las maneras en que las áreas de una empresa deben trabajar, como una serie de pasos para hacer una solicitud de un área a otra, deben ser estandarizados y eficientes para lograr las actividades que se quieren realizar.

### **e. Presupuestos**

“Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa en cifras”. (7:137)

Presupuesto es el establecimiento de una cantidad en dinero para un programa específico, el presupuesto, como su nombre lo indica presupone cuánto se gastará en valores monetarios para llevar a cabo un proyecto o actividad.

## **i.2 Principios**

La planificación tiene principios que son la base de la función de planificar, los cuales se definen a continuación:

### **a. Precisión**

“Los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas”. (14: s.p)

La precisión en los planes es un principio de la planificación dado que mientras más precisa es la planificación, más exacto será el resultado del objetivo establecido.

### **b. Flexibilidad**

“Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse. Debido a que es imposible conocer lo que sucederá después de formulado un plan, se requieren jefes creativos e innovadores que puedan hacer cambios en los planes cuando ello sea necesario”. (14:s.p)

Toda planificación requiere de flexibilidad, porque si bien es cierto que se planifica para tener datos que determinan lo que se hará, no todo sucederá como se establece en el plan, siempre pueden surgir algunas contingencias en el camino, por tanto, es necesario que se deje una holgura de tiempo, dinero y espacio para flexibilizar los planes.

## **ii. Organización**

“Función administrativa que consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas”. (2:7)

“La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la actualidad, la estipulación de coordinación horizontal y vertical”. (7:246)

La organización es la fase de la administración en la que se debe tomar decisiones, determina el diseño organizacional de la empresa, establece jerarquías y con esto, responsables de cada área de acuerdo a su especialización.

Normalmente se define en esta fase la departamentalización de la empresa y se asignan responsables de cada uno de los departamentos, un ejemplo de departamentalización es la división por funciones, en una empresa idealmente existe un departamento de finanzas, un departamento de operaciones, un departamento de recursos humanos, un departamento de mercadeo, de esa manera la tarea del administrador se hace más fácil.

Esta función consiste en diseñar la organización a nivel de estructuras y niveles jerárquicos de acuerdo con sus elementos y principios los cuales se describen en seguida.

## **ii.1 Elementos**

La organización al igual que las demás funciones requiere de elementos importantes los cuales se presentan a continuación:

### **a. Funciones**

“Las funciones son un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se asignan a los órganos para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización”. (12:s.p)

Un ejemplo de las funciones en una empresa es: las actividades que realiza el personal del área de recursos humanos como la emisión de cartas de trabajo a los

colaboradores de una empresa, esta actividad es una función específica del área, de esa manera se definen funciones a cada órgano de la empresa.

La segregación de funciones es elemental en una empresa de consultoría dado que los puestos de trabajo deben definir sus actividades de acuerdo a su función dentro de la empresa.

### **b. Jerarquías**

“La autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre los que están en un nivel inferior. A la inversa en cualquier nivel, las personas tienen autoridades y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas a esto se le llama jerarquía o cadena de mando; a la cantidad de niveles se le conoce como número de escalones jerárquicos”. (1:228)

La jerarquía, no es más que la autoridad en niveles de responsabilidad, las empresas delimitan niveles de autoridad para delegar responsabilidades y de esta manera, disminuir riesgos en cada área de la empresa.

### **c. Puestos**

“Los puestos son posiciones de trabajo ocupadas por personas que realizan las tareas propias del cargo”. (12:s.p)

Los puestos de trabajo son lugares que ocupan los empleados dentro de una empresa los cuales tienen inmersas responsabilidades y funciones de acuerdo al tipo de función del empleado en un órgano de la empresa.

## **ii.2 Principios**

A continuación, se describen los principios de la organización:

### **a. De la especialización**

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza. Debe

advertirse que la división de trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, profundidad de conocimientos destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función”. (9:282)

El principio de la especialización en el trabajo se refiere a que los empleados en la empresa se especializan en un área específica, es decir, que su habilidad y destreza se concentra solo en un área permitiendo que los empleados tengan un nivel de expertiz superior en las actividades que desempeñan.

#### **b. De la definición de puestos**

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por este la unidad de trabajo impersonal específico, mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada”. (9:285)

Es necesario que en las empresas se definan puestos para que cada colaborador sepa qué hacer, dado que los puestos definen el lugar y el papel que juega el colaborador dentro de una organización dando así no solo un puesto si no una serie de responsabilidades al colaborador.

#### **c. Principio del equilibrio**

“En toda estructura existe una necesidad de equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse para garantizar una eficacia general de la estructura respecto de la satisfacción de los objetivos empresariales.” (7:592)

Es importante que se mantenga un equilibrio en la organización de cualquier empresa y de cualquier departamento dentro de ella por lo que este principio es fundamental para la organización de cada departamento en la empresa objeto de investigación.



#### **d. Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad**

“La responsabilidad por las acciones no debe ser mayor que aquella implicada por la autoridad delegada, pero tampoco menor.” (7:592)

La delegación de autoridad en una empresa es de suma importancia para la toma de decisiones; debido a que se delega la responsabilidad en alguien específico de las acciones que se realizarán para determinado proyecto o la dirección en general de la empresa, de lo contrario no habría un orden y esto puede afectar negativamente a la organización.

#### **iii. Integración**

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos 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”. (3:181)

La integración es la coordinación de todos los recursos en una organización, sean estos humanos, físicos, económicos. Es necesario integrar todos los órganos en una empresa para que esta pueda funcionar.

La función de integrar para las empresas de consultoría es de suma importancia para poder llevar una correcta administración puesto que en la integración se articulan las personas y las cosas para que puedan funcionar todas a la vez, cabe mencionar que en la función de integración se encuentran los procesos de reclutar, seleccionar, evaluar, recompensar y capacitar al personal de una empresa.

### **iii.1 Elementos**

La integración engloba elementos que conllevan a una buena administración del recurso humano los cuales se detallan a continuación.

Para efectos de esta investigación se presentan solo los conceptos relacionados al tema.

#### **a. Reclutamiento**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (4:117)

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a posibles candidatos a las distintas plazas vacantes, por lo cual es importante que se realice de la mejor manera y así atraer al mejor personal.

#### **b. Selección**

“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (4:137)

La selección de personal es básicamente un filtro que ayuda a ingresar al personal mejor calificado de las personas que se atrajeron en el proceso de reclutamiento.

#### **c. Inducción**

“Representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros.” (4:189)

El proceso de inducción es para poder introducir de una manera adecuada al personal nuevo de manera que se le de a conocer parte de lo que es la empresa y a qué se dedica, además de darle a conocer para que fue contratado y sus atribuciones.

### **iii.2 Principios**

A continuación, se describen los principios de la integración.

#### **a. De la adecuación de hombres y funciones**

“El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si exista cierta adaptación de la función al hombre, pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que el hombre se adapte a la función”. (15:s.p)

#### **b. De la provisión de elementos administrativos**

“La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización de su trabajo, debe dotarse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto”. (15:s.p)

#### **c. De la importancia de la introducción adecuada**

Una adecuada inducción es fundamental cuando se incorpora un colaborador a la organización dado que la inducción tiene como objetivo familiarizar al nuevo colaborador con la empresa, con sus compañeros de trabajo, su cultura, su historia, sus políticas, sus reglas, sus atribuciones y con el espacio físico que ocupará dentro de la misma.

Es importante realizar este proceso con el nuevo colaborador antes de iniciar con sus atribuciones porque puede evitar tiempo y costo que se pierde tratando de averiguar por si solo a qué se dedica la empresa, cuáles son los objetivos, los valores, a quién puede acudir si tiene algún problema, sus funciones y sus entregables, entre otros.

### **iii.3 Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano propone no solo operativamente del reclutamiento y selección para introducir al personal sino también gestionar al personal desde el interior por lo que existes los procesos de la gestión que se describen a continuación.

#### **a. Procesos de gestión del talento humano**

Hay dos procesos en la gestión del talento humano uno es para integrar a las personas y otro es para organizar a las personas dentro de la compañía los cuales se describen a continuación.

##### **a.1 Proceso para integrar personas**

Dentro del proceso para integrar personas se describen las técnicas y los tipos de reclutamiento, como también las técnicas que se utilizan para una adecuada y exitosa selección de personal.

- **Proceso de reclutamiento**

“Es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos calificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos calificados que soliciten el puesto”. (8:190)

El reclutamiento es un proceso en el cual se determinan las bases para poder empezar con la búsqueda de candidatos idóneos para un puesto específico; el

área de recursos humanos se encarga de velar por buscar maneras de atraer a esas personas para luego entrar a un proceso de selección.

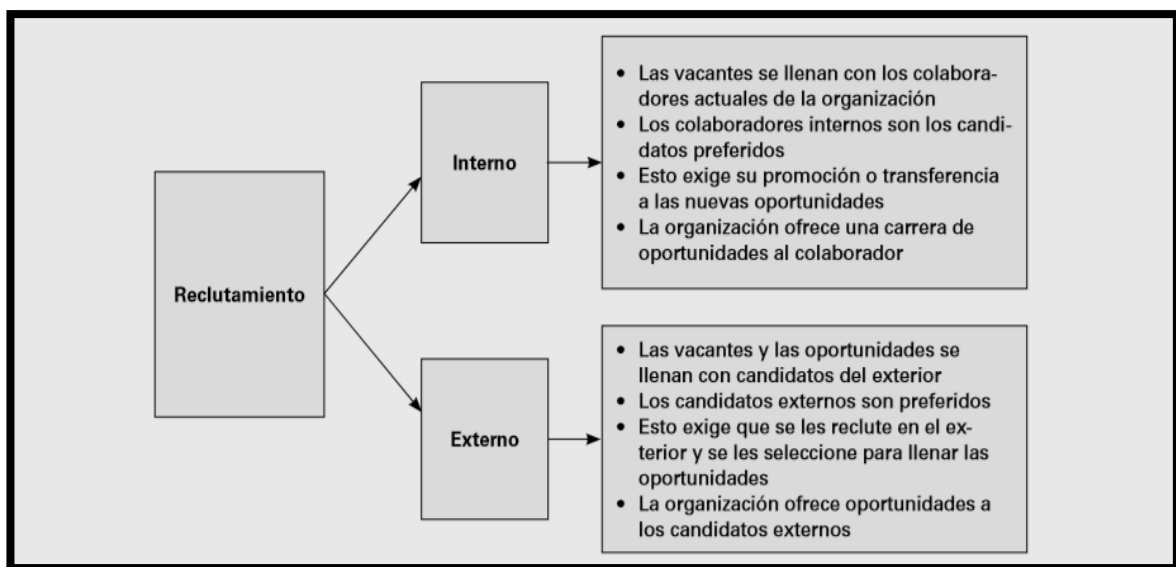
En las empresas de consultoría es de suma importancia realizar un proceso de reclutamiento efectivo puesto que los candidatos que se deben atraer tienen que tener todos los requerimientos de los puestos que se publican interna o externamente para no atraer candidatos sin experiencia y evitar contingencias futuras en el proceso siguiente el cual es la selección de personal.

- **Fuentes de reclutamiento**

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento las cuales son de gran interés para el reclutador, son reclutamiento externo e interno y se describen de la manera siguiente.

**Figura 1**

**Fuentes de reclutamiento**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p. 117.

- **Reclutamiento interno**

“El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, aborda a los actuales colaboradores de la organización, privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores”.  
(4:116)

El proceso de reclutamiento Interno para una plaza vacante se realiza dentro de la misma empresa tomando en cuenta el capital humano interno, dado que para algunas empresas es importante dar oportunidad a los colaboradores que ya laboran en la empresa y de esa manera puedan desarrollar un plan de carrera.

Los medios que se utilizan para este tipo de reclutamiento son: una cartelera dentro del edificio de la empresa, correo electrónico o portales en donde los colaboradores pueden encontrar información acerca de las plazas vacantes.

El reclutamiento interno puede ser o no una buena opción de reclutamiento, por lo que se presentan las ventajas y desventajas del mismo a continuación:

**Figura 2**

**Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

<b>Reclutamiento Interno</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.	Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
Incentiva la pertenencia de sus trabajadores actuales.	Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad.	Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.	Ideal para empresas burocráticas y mecanistas.

No requiere la ubicación organizacional de los nuevos colaboradores.	Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.	Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.
Costo financiero menor al reclutamiento externo.	

Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p. 119.

El reclutamiento interno en las empresas es una gestión que cada vez se está siendo más común ya que dentro de la empresa existen personas capacitadas y con el conocimiento de cómo se maneja la empresa, además de establecer planes de carrera para el personal, fomentan el crecimiento de cada uno de sus empleados, esto a su vez, crea un ambiente agradable y crece con esto el sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores.

- **Reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de los recursos humanos y por tanto fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal”. (4:117)

El reclutamiento externo es el que se realiza por medios externos a la empresa como el periódico, el internet, o bien pegando carteles en universidades o incluso radio y televisión.

Para conocer más sobre el reclutamiento externo a continuación se presentan las ventajas y desventajas:

**Figura 3**

**Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

<b>Reclutamiento Externo</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Introduce sangre nueva a la organización, talentos, habilidades, expectativas.	Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
Enriquece el patrimonio humano en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.	Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.	Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.	Exige esquemas de socialización organizacionales para los nuevos trabajadores.
Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.	Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.
Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.	

Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F.

McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.121.

El reclutamiento externo, es un proceso que se debe realizar en las empresas de consultoría porque si bien es cierto que el reclutamiento interno tiene ventajas para la empresa, el reclutamiento externo también es importante dado que agrega valor a la empresa por medio de candidatos con diferentes perspectivas y nuevas ideas para incorporar nuevas formas de trabajar, lo ideal es que se realice el reclutamiento tanto interno como externo porque de esa manera la probabilidad de encontrar al candidato idóneo es mayor.

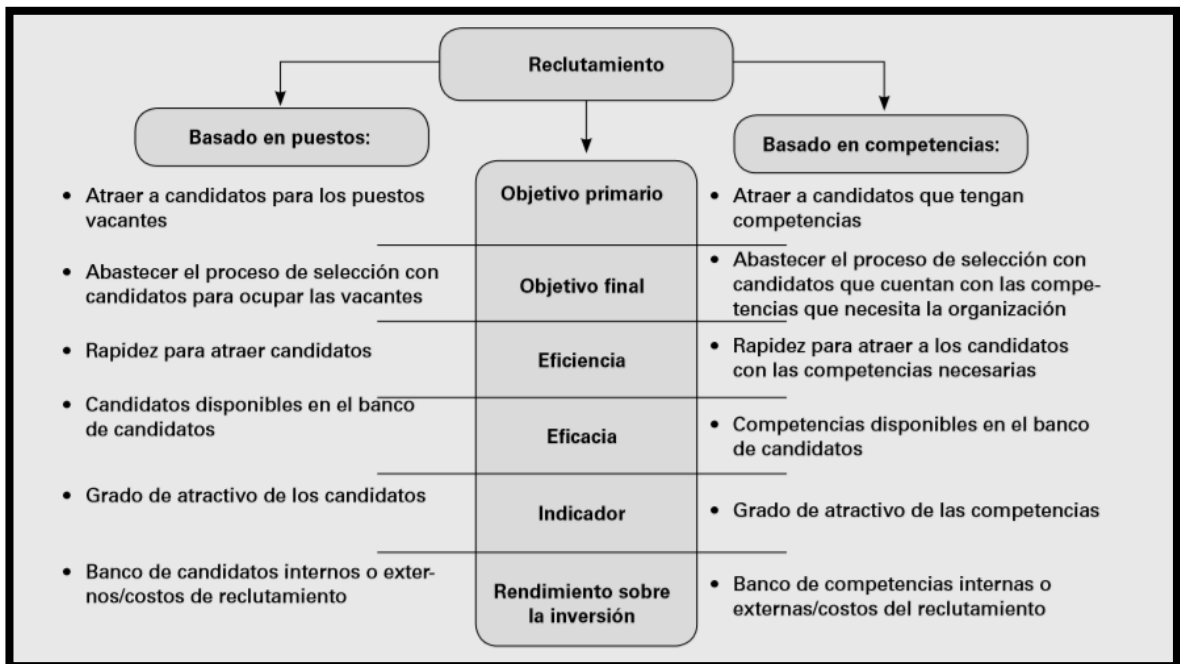


- **Enfoque del reclutamiento**

Para poder realizar la gestión del reclutamiento de una forma eficiente es necesario enfocarlo a hacia un objetivo, a continuación, se presenta una idea sobre como enfocar las actividades de reclutamiento.

**Figura 4**

**Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.121.

El libro de gestión del talento humano de Chiavenato, indica que se debe tener un enfoque para reclutar con base en lo que se necesita en la empresa, es decir el reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el statu quo. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio.

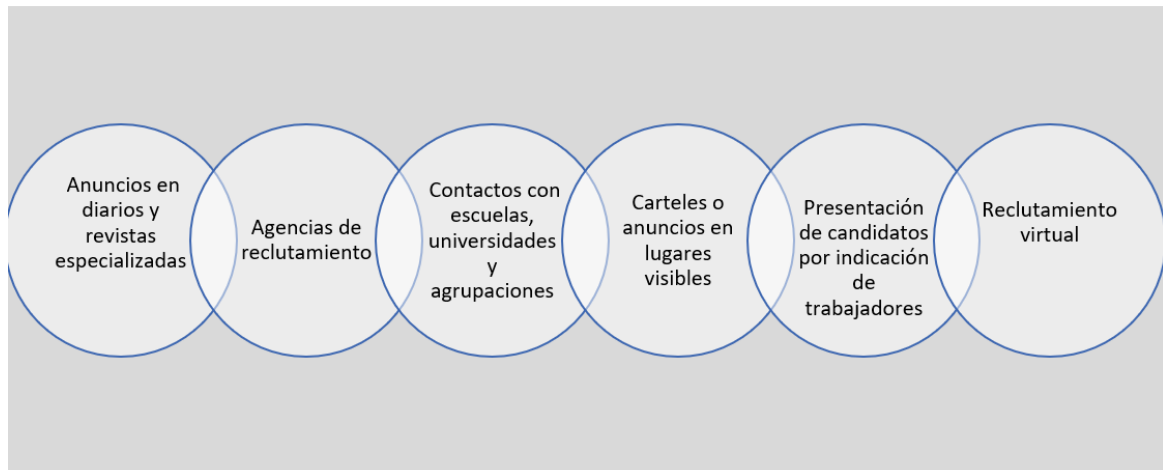
Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización.

- **Técnicas de reclutamiento**

El reclutamiento externo a diferencia del reclutamiento interno abarca una gran cantidad de potenciales colaboradores en un ámbito global por lo que para este tipo de reclutamiento existen varias técnicas que ayudan al reclutador, las cuales se describe a continuación.

**Figura 5**

**Técnicas de reclutamiento**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.122-125

Es importante conocer las diferentes técnicas de reclutamiento dado que dependiendo de la necesidad y capacidad de la empresa así deben emplearse por lo que se proporciona información sobre cada una de las técnicas mencionadas en la figura anterior.

- **Anuncios en diarios y revistas**

Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiere ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. De acuerdo con el libro de Gestión del talento Humano de Idalberto Chavenato, en el caso de los empleados más especializados los diarios más populares son los más indicados y si el puesto es más específico se puede acudir a revistas especializadas.

La construcción del anuncio es de suma importancia para la divulgación en los medios publicitarios. “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, aumentando el interés, al mencionar aspectos como la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de la carrera, la participación en los resultados y otras ventajas. Por último, está la acción.” (4:123)

A continuación, se presenta un ejemplo de las características antes mencionadas para un anuncio publicitario.

## Figura 6

### Ejemplo de un anuncio de reclutamiento

**INGRESE A UNA EMPRESA LÍDER DEL MERCADO**

Productos superiores, programas innovadores de marketing y un insuperable servicio al cliente permiten hacer de Flama una de las más prestigiadas organizaciones, líder en el área de servicios de financiamiento en todo el mundo. Detrás de nuestro éxito están trabajadores muy preparados y comprometidos, cuyo talento y espíritu emprendedor están conduciendo a Flama a un crecimiento sin precedente en años recientes. Si usted quiere compartir nuestra visión y nuestra conducta ética, considere los aspectos siguientes

**CONSULTOR  
DE SUMINISTRO  
DE PERSONAS**

Flama busca a un profesional de élite en el mercado, capaz de asumir responsabilidades desafiantes, que incluyen una enorme interacción con generalistas de RH y gerentes de negocios, a efecto de identificar al personal que necesitará en el futuro, de desarrollar fuentes innovadoras de reclutamiento y estrategias creativas para incorporar a personas emprendedoras e introducir a nuevos talentos humanos a la organización.

El candidato al puesto anterior deberá tener un mínimo de 5 años en funciones de responsabilidad en los negocios y/o experiencia en ARH con un enfoque en los resultados, experiencia en reclutamiento de alto nivel, visión estratégica y marcada habilidad para lidiar con personas y equipos.

Flama ofrece excepcionales beneficios a personas excepcionales, entre otras, seguro médico y odontológico, reembolso de gastos escolares, participación en los resultados y un plan de complemento a la jubilación.

Envíe su currículum por correo electrónico.

**FLAMA FINANCEIRA/DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
*Flama@flama-rh.com.br*

Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.123.

- **Agencias de Reclutamiento**

Debido a la importancia que tiene el reclutamiento para las empresas, actualmente hay una industria que se dedica al reclutamiento y funcionan como intermediarias para la gestión del reclutamiento.

“Son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa sólo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. En general, el candidato no paga nada.”

(4:124)

Las agencias de reclutamiento son eficaces cuando:

### Figura 7

#### Eficacia de las agencias de reclutamiento

El diagrama consiste en un recuadro rectangular con un borde negro grueso. Dentro del recuadro, en la parte superior, hay un recuadro blanco con un borde negro que contiene el título 'Eficacia de las agencias de reclutamiento.'. Debajo de este recuadro, sobre un fondo gris, se encuentra una lista de cuatro puntos con viñetas.

Eficacia de las agencias de reclutamiento.

- La organización no cuenta con un órgano de RH y no está preparada para reclutar o seleccionar a personas de cierto nivel.
- Se necesita atraer a un gran número de candidatos calificados y la organización no se siente capaz de hacerlo.
- El esfuerzo de reclutamiento pretende llegar a personas con empleo actual y que no se sienten cómodas de tratar directamente con las empresas competidoras.
- La ocupación del puesto es confidencial y no puede ser divulgada al mercado ni internamente.

Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.124.

- **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones**

Los contactos con las escuelas y universidades son importantes dado que es ahí en donde se encuentran la mayor parte de la población con el potencial para ser económicamente activa.

“La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y escuelas y utilizan

recursos audiovisuales, como propaganda institucional, y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo.” (4:124)

- **Carteles o anuncios en lugares visibles**

“Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses” (4:124)

Aunque esta técnica de reclutamiento es de muy bajo costo, solo es para puestos muy operativos dado que y una desventaja es que no sea de impacto o no se atraiga a los candidatos idóneos.

- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

Esta es una forma muy rápida y eficiente de atraer candidatos a la empresa dado que los conocidos, amigos o parientes que los colaboradores pueden recomendar tiene muchas veces sus mismos perfiles.

“Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión.” (4:124)

- **Reclutamiento Virtual**

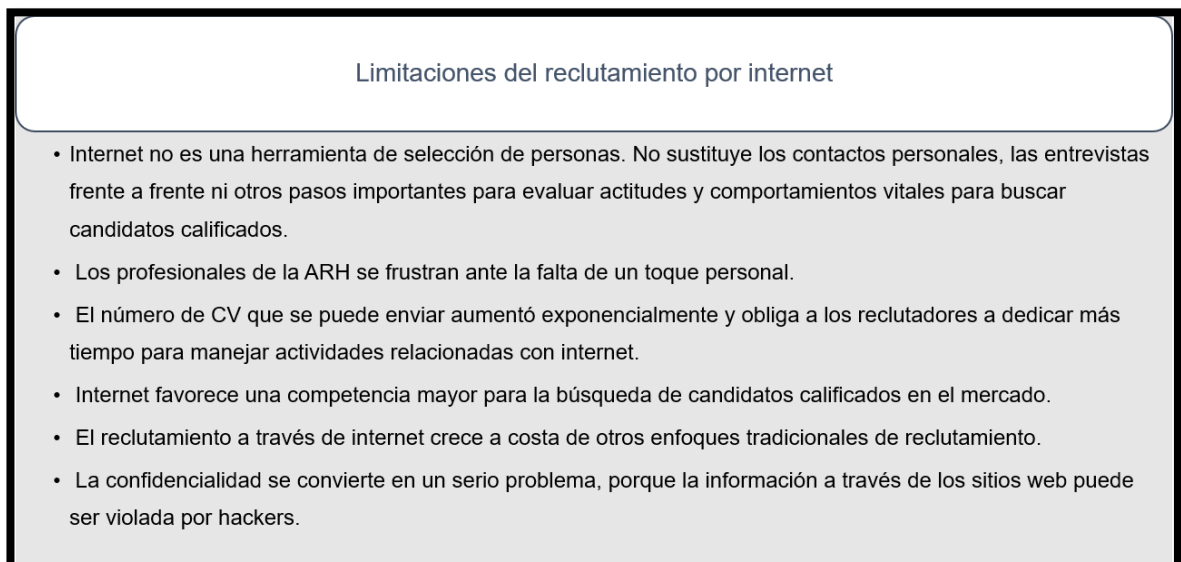
“Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en

que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales” (4:125)

Aunque los medios digitales tienen mayor auge al pasar del tiempo por la tendencia del uso de estos medios como redes sociales, y páginas Web en internet, este tiene algunas limitaciones:

### **Figura 8**

#### **Limitaciones del reclutamiento por internet**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.125.

Conocer las diferentes técnicas de reclutamiento ayuda a usar la adecuada para el tipo de empresa y el tipo de plaza vacante en la organización, las técnicas anteriores serán de ayuda para saber cuál se utilizará o cual será de mayor ayuda para la gestión de reclutamiento en la organización.

Para garantizar que el reclutamiento pueda hacerse de una forma correcta de deben evaluar los resultados de este y hacer cambios en la técnica que se está utilizando si así lo amerita de acuerdo con los resultados.

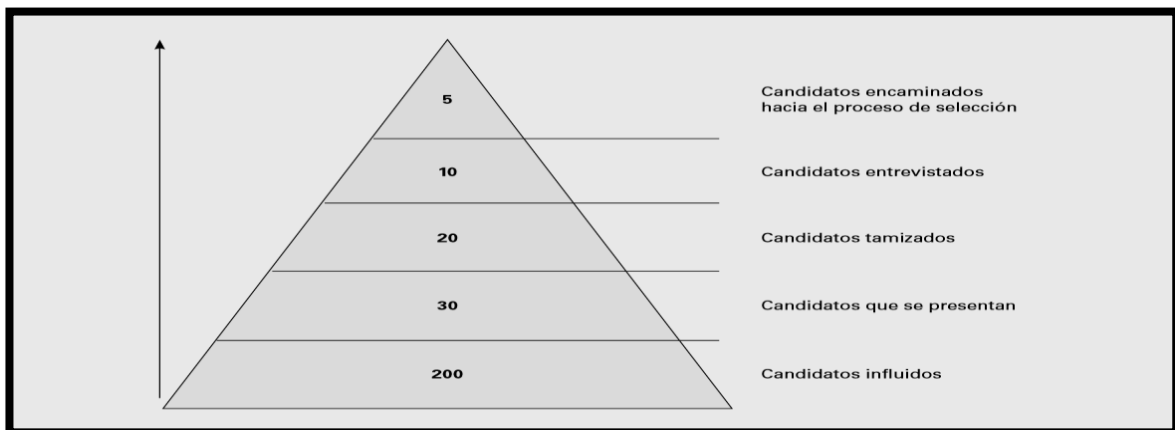
- **Evaluación de los resultados de reclutamiento**

“Con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor sea el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento. No obstante, con el enfoque cualitativo, lo más importante es traer a candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección. La proporción entre los candidatos que se presentan y los que se aprovechan para disputar el proceso de selección es increíble.” (4:127)

Se muestra a continuación la pirámide selectiva del reclutamiento que muestra el avance del proceso reclutamiento hasta obtener candidatos encaminados al procesado de selección.

**Figura 9**

**Pirámide selectiva del reclutamiento**



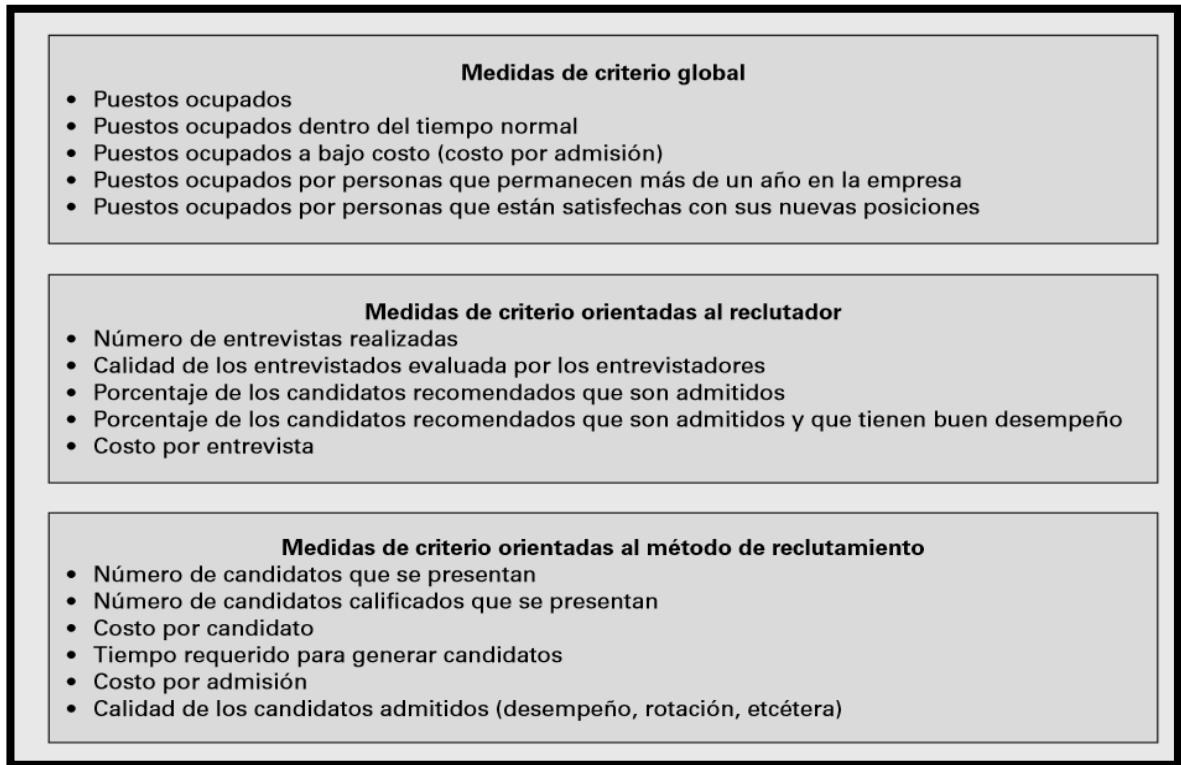
Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.127.

Para medir el proceso de reclutamiento es necesario poder medir los resultados a través de ciertos factores y el libro de “Gestión del Talento Humano” del autor Idalberto Chiavenato, presenta las siguientes medidas en las cuales se pueden basar para medir los resultados de una buena gestión en el proceso de reclutamiento.



**Figura 10**

**Medidas para evaluar el reclutamiento**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.128.

Una vez se pueda medir el proceso a través de las medias expuestas en la figura anterior de se podrá validar si el proceso se está haciendo de forma correcta o no.

Si bien el objetivo del proceso de reclutamiento es abastecer de candidatos idóneos al proceso de selección, el del proceso de selección es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización.

Subsiguiente al proceso de reclutamiento se presenta a continuación los conocimientos relacionados al proceso de selección.

- **Proceso de selección**

“La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas, un concepto popular afirma que la selección de personas consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno, en términos más amplios la selección busca, de entre los diversos candidatos a quienes sean más adecuados para los puestos”. (4:137)

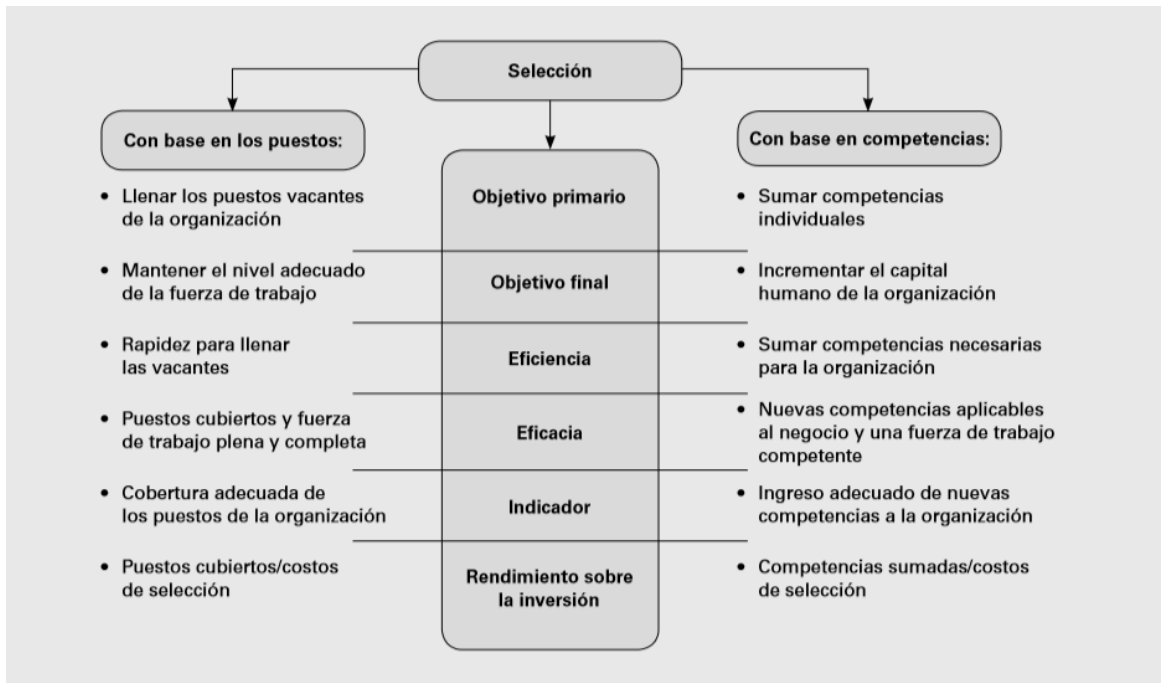
La selección de personal en una empresa es parte fundamental para la contratación de personal, dado que, según sea la manera de proceder a seleccionar al personal, así será el rendimiento del colaborador en el puesto dado.

En las empresas de consultoría es importante tener técnicas e instrumentos de selección para contratar al mejor y más capacitado personal para los puestos de trabajo a cubrir ya que las empresas de consultoría son especialistas en su ramo, para ello deben contratar a personal especializado y con la experiencia necesaria.

A continuación, se presenta los diferentes enfoques del proceso de selección.

**Figura 11**

**Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.138.

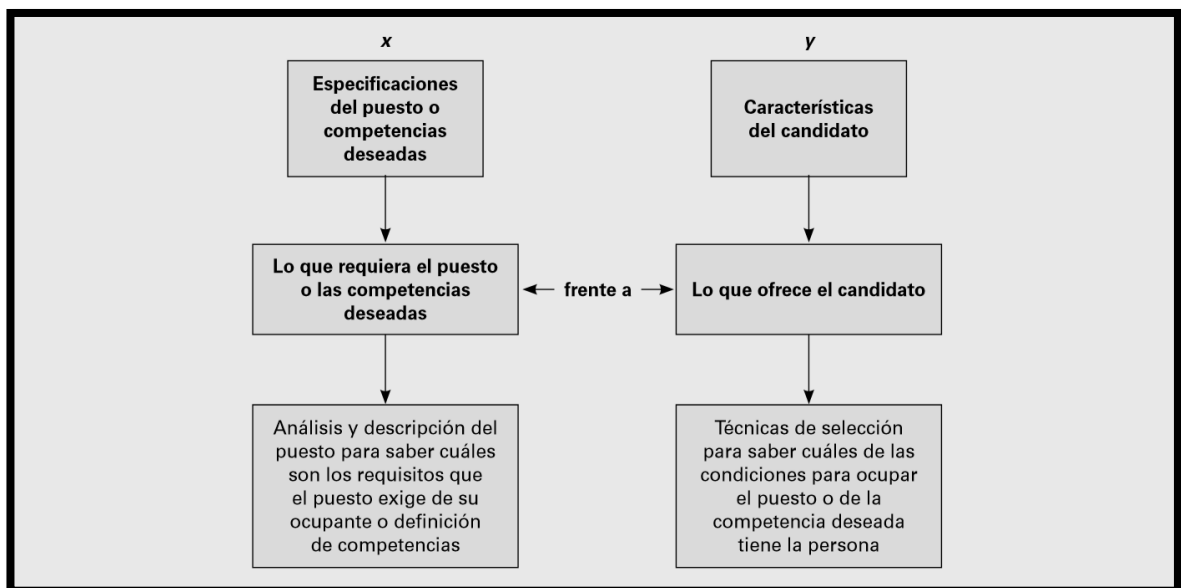
Originalmente las empresas lo que buscan es ocupar los puestos vacantes, pero resulta que más allá de eso también es necesario establecer bases para enfocar la selección en la búsqueda de candidatos competentes por lo que se muestra la figura anterior.

Es importante saber que el proceso de selección es una especie de “comparación entre dos variables: La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección. La primera variable se denomina x y la segunda y. Cuando x (el referente de la comparación) es mayor que y (la variable comparada), el candidato no cumple con las condiciones ideales para ocupar un puesto y, por tanto, se le

rechaza para ese puesto. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto  $y$ , por lo mismo, se le aprueba.” (4:138)

**Figura 12**

**La selección de personal como una comparación**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.139.

Según el autor esta comparación no se concentra en un único punto de igualdad entre las dos variables, sino, sobre todo, en una banda de aceptación que admite cierta flexibilidad de más o menos en torno al punto ideal.

Esto a su vez le da al seleccionador un límite de tolerancia para un mejor control de calidad en la elección del candidato.

- **Proceso de selección de personal**

“La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos”. (4:162)

La selección de personal es un proceso que la mayoría de las empresas utilizan, aunque no todas las empresas la realizan de la misma manera. Los candidatos a un puesto de trabajo deben pasar por un proceso en el cual se determina si es la persona idónea para el puesto de trabajo o no. El proceso de selección consiste en una serie de pruebas las que debe ganar el candidato para ocupar la plaza vacante.

Es importante para las empresas de consultoría establecer un proceso de selección de personal, para una correcta contratación, puesto que en ese ramo las empresas de consultoría deben tener a personal experto en sus diferentes áreas, con el fin de brindar un mejor servicio.

- **Modelos del proceso de selección**

Según el autor del libro “Gestión del Talento Humano” nos indica que existen cuatro modelos del proceso de selección los cuales se presentan a continuación

- ✓ **Modelo de colocación.** “Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.” (4:140)
- ✓ **Modelo de selección.** “Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.”(4:140)
- ✓ **Modelo de clasificación.** “Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los

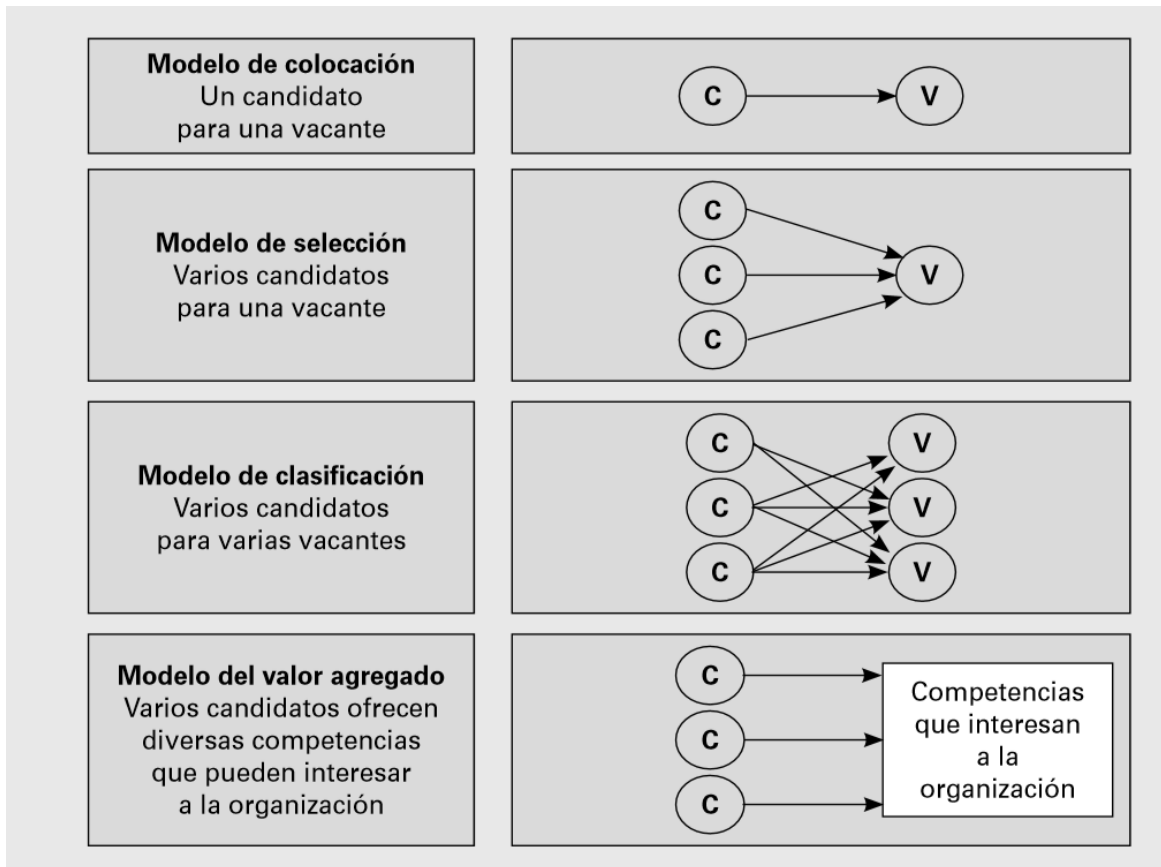
puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.” (4:140)

- ✓ **Modelo de valor agregado.** “Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.” (4:140)

Para mejor comprensión de los modelos del proceso de selección se presentan los mismos de manera gráfica.

**Figura 13**

**Modelos del proceso de selección**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.142.

Estos distintos modelos son aplicados en las diferentes industrias, pero es importante aclarar que no para todas las empresas e incluso los puestos disponibles es aplicable, dado que se debe evaluar con relación a la empresa y el puesto que se desea ocupar cual es el modelo que mejor se acopla.

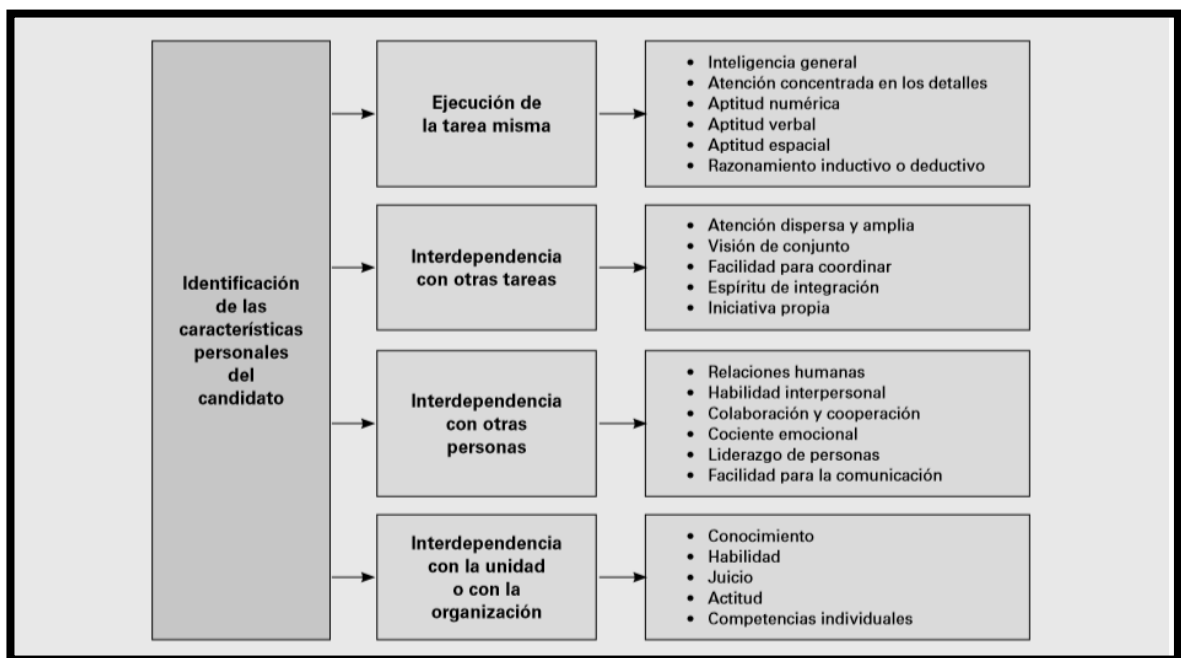
Una vez se tome la decisión de cuál modelo aplicar es importante identificar las características de candidato.

- **Identificación de las características personales del candidato**

La identificación de las características personales de cada candidato es de vital importancia inclusive para cada puesto de trabajo, debido a que cada puesto presenta características indispensables para desempeñarlo por lo que en el proceso de selección se presentan algunas características importantes a considerar.

**Figura 14**

**Características personales del candidato**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p.141.

La figura anterior muestra las características que son necesarias a considerar al iniciar el proceso de selección.

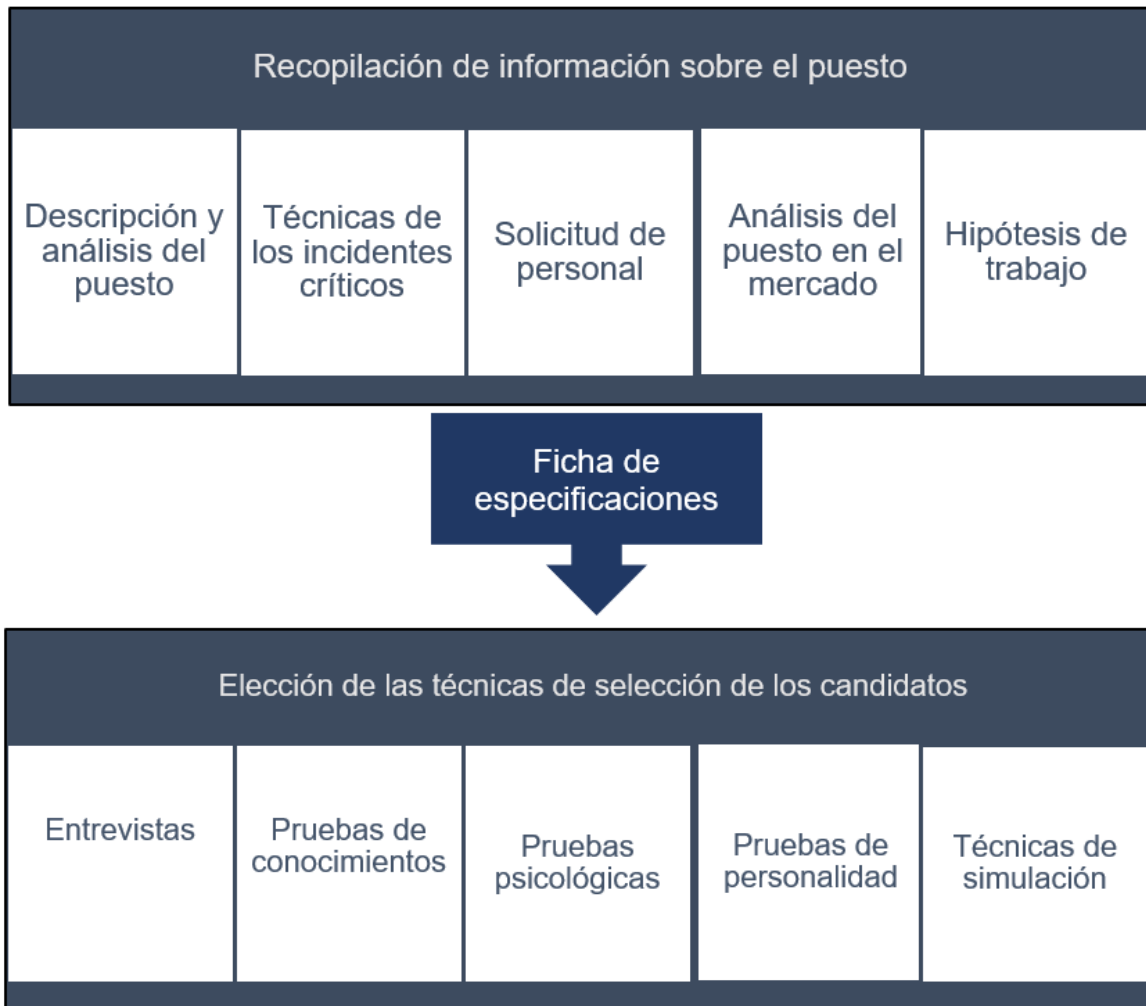
Se describe de una manera más extensa a continuación según el libro “Gestión del Talento Humano”



- La ejecución de la tarea misma, esta característica radica en las actitudes del candidato como la concentración en el trabajo, visión amplia o incluyente de las cosas.
- Interdependencia con otras tareas, esta característica radica en actitudes como lo son facilidad para coordinar, resistencia a la frustración y a los conflictos.
- Interdependencia con otras personas, las características personales en este punto pueden ser, la facilidad para trabajar en equipo, o en conjunto con otras personas, relaciones humanas, liderazgo de personas, facilidad para la comunicación.
- Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización, en este punto es necesario evaluar las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales del puesto.

Una vez identificadas las características del candidato a continuación, se presenta el esquema de los principales aspectos del proceso de selección.

**Figura 15**  
**Proceso de selección**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana. 2009. p. 145.

La figura anterior muestra el proceso de selección en general el cual ayuda a la comprensión de todo el proceso en general, incluyendo como primer paso la recopilación de datos para luego realizar una elección de las técnicas de selección más utilizadas, la cual ayuda a seleccionar de una manera más eficaz al candidato idóneo para el puesto vacante.

- **Bases para la selección de personal**

En el proceso de selección de personal es necesario determinar bases para que se pueda realizar de mejor manera la contratación de personal.

**Recopilación de información del puesto.** Según la metodología de Chiavenato en su libro de gestión del talento humano explica que hay cinco maneras de recolectar información del puesto:

- ✓ **“Descripción y análisis del puesto.** La descripción y análisis del puesto representan el inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto.
- ✓ **Técnicas de los incidentes críticos.** Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado.
- ✓ **Solicitud de personal.** La solicitud de personal constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante.
- ✓ **Análisis del puesto en el mercado.** Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado.
- ✓ **Hipótesis de trabajo.** En el caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido de puesto y lo que exige del ocupante.” (4:146)

- **Ficha de especificaciones.**

La información del puesto vacante en el proceso de selección es importante para establecer una base de referencia. A partir de esa información, el proceso de selección tiene un punto de partida para seleccionar a la persona idónea. La información del puesto y el perfil deseado se transfieren a una ficha de especificaciones que le servirá al reclutador en el proceso de selección, a continuación, un ejemplo de la ficha de especificaciones.

**Figura 16**

**Ficha de especificaciones del puesto vacante**

<b>Ficha de especificación del puesto</b>	
Título del puesto:	_____
Departamento:	_____
Descripción del puesto:	_____
	_____
	_____
<b>Criterios de selección</b>	
Escolaridad:	_____
Experiencia profesional:	_____
Condiciones de trabajo:	_____
Tipo de tareas:	_____
Características psicológicas:	_____
Características físicas:	_____
Relaciones humanas:	_____
Conocimientos necesarios:	_____
Pruebas que serán aplicadas:	_____
Indicaciones:	_____
Contradicciones:	_____

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana. 2009. p.145.

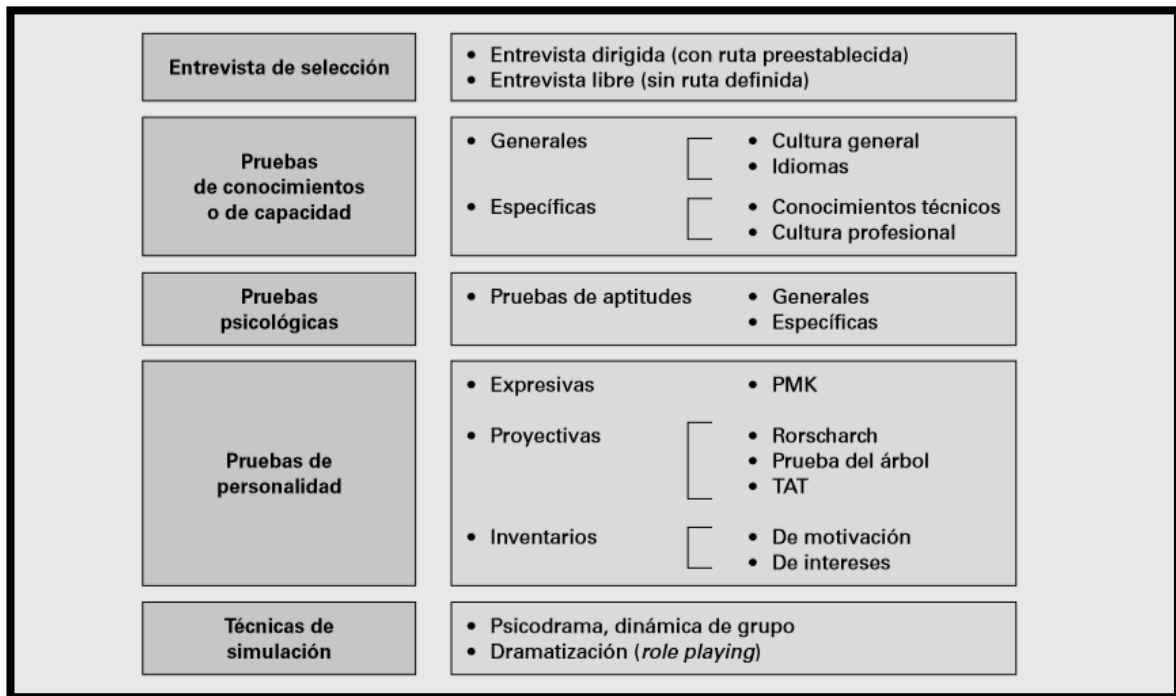
Toda vez se tengan las bases para poder perfilar el puesto vacante se procede a recolectar información de los candidatos a seleccionar con técnicas e instrumentos

que ayudarán a que se tenga un mejor criterio y conocimiento de los candidatos previo a la contratación.

- **Técnicas de selección**

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

**Figura 17**  
**Categorías de las técnicas de selección**

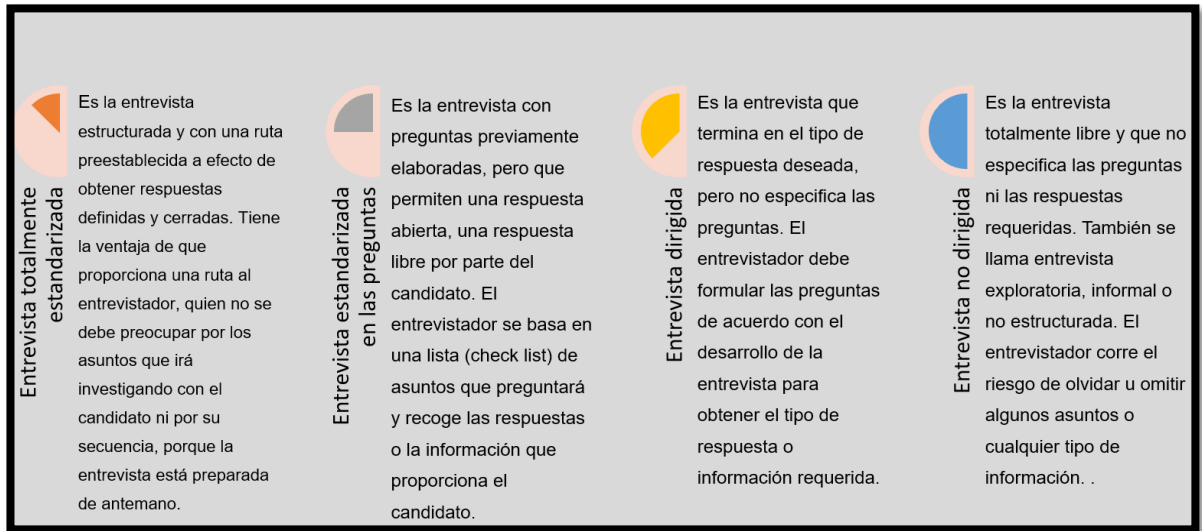


Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana. 2009. p. 148.

**La entrevista de selección** “La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra”. (4:149)

Existen diferentes tipos de entrevista las cuales se deben se pueden utilizar.

**Figura 18**  
**Tipos de entrevista**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana. 2009. p. 150.

La entrevista es de las técnicas más utilizadas en el proceso de selección porque permite conocer a la persona no solo por sus logros académicos sino también en aspectos físicos y comportamientos que pueda tener el candidato; aunque en una entrevista se vea al candidato cara a cara tiene un alto porcentaje en margen de error pues lo que se ve o se percibe solo es subjetivo, por tal razón, es necesario utilizar otras técnicas para evaluar de mejor manera y más a fondo al candidato.

**Pruebas de conocimientos y capacidades.** “Las pruebas de conocimientos son pruebas para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir”. (4:154)

Existen varios tipos de pruebas de conocimientos entre los que se realizan de manera tradicional y los que se realizan de manera objetiva.

**Figura 19**  
**Comparación entre pruebas tradicionales y objetivas**

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (examen)
En razón de su organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas extensas y amplias</li> <li>• Respuestas indefinidas</li> <li>• Examen estrictamente de la materia</li> <li>• Puede ser improvisada</li> <li>• Valora la organización de las ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas enfocadas y específicas</li> <li>• Respuestas definidas y cortas</li> <li>• Examina todo el campo de la materia</li> <li>• Se debe planificar con sumo cuidado</li> <li>• Permite el acierto por azar</li> </ul>
En razón de su aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones indefinidas</li> <li>• Tarda mucho tiempo su aplicación</li> <li>• Aplicación lenta y trabajosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones definidas</li> <li>• Poco tiempo para la aplicación</li> <li>• Aplicación simple y rápida</li> </ul>
En razón de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación difícil porque requiere la lectura detallada de la prueba</li> <li>• Exige que el evaluador tenga un conocimiento específico</li> <li>• Evaluación tardada y subjetiva</li> <li>• Criterio subjetivo y variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación fácil y automática porque se utiliza una plantilla para la evaluación</li> <li>• No exige que el evaluador tenga conocimiento específico</li> <li>• Evaluación rápida y objetiva</li> <li>• Criterio predefinido y objetivo</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana. 2009. p. 155.

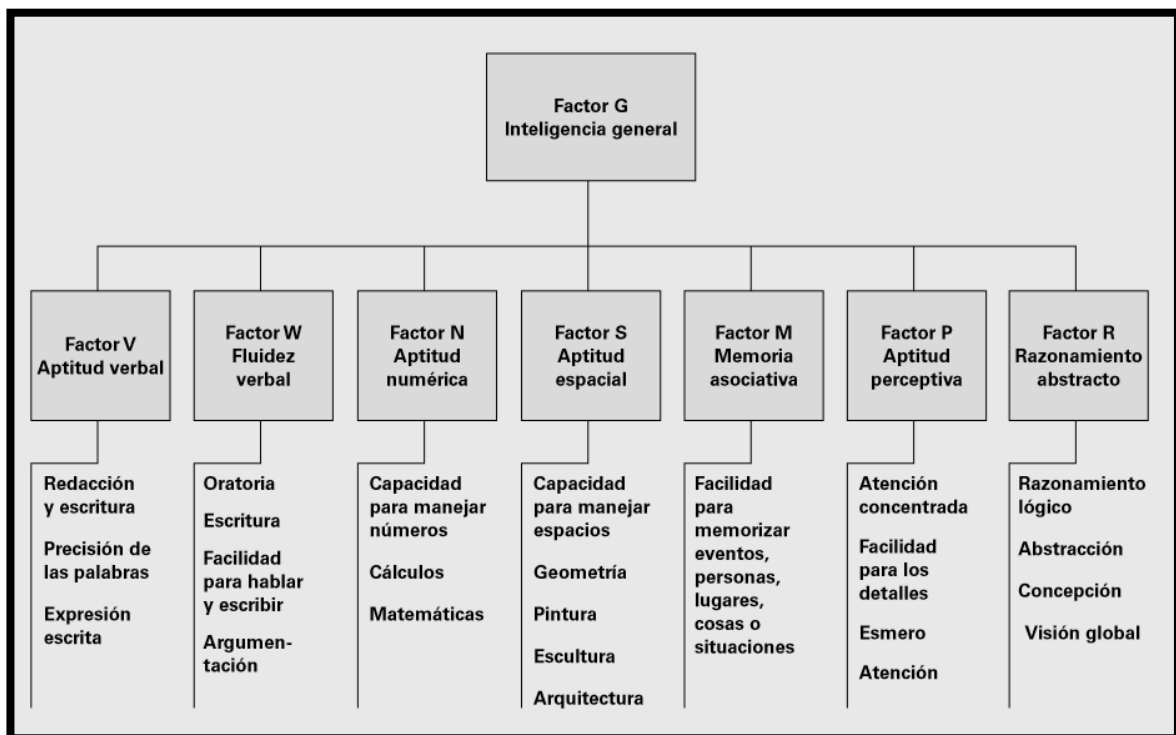
Es necesario para el proceso de selección de personal conocer cuáles son los conocimientos y capacidades de los candidatos, por tal razón, es ideal que con base en las pruebas se evalúe si el candidato es idóneo para el puesto de trabajo, es importante evaluar al candidato de manera general y específica, para ello existen pruebas psicométricas, psicológicas, de personalidad, etc., con el cual se puede evaluar aspectos generales y los aspectos específicos se pueden evaluar de acuerdo al área por ejemplo una prueba de uso de herramientas de

programación en el caso de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos.

**Pruebas psicológicas.** Las pruebas psicométricas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas”. (4:155)

Las pruebas psicométricas buscan entender a la persona más allá de lo que se puede percibir a simple vista, existe una teoría según Chiavenato en su libro de “Gestión del Talento Humano” llamada la Teoría multifactorial de Thurstone.

**Figura 20**  
**Teoría Multifuncional de Thurstone**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana. 2009. p. 157.



Thurstone definió siete factores específicos y creó un conjunto de pruebas para medirlos: las pruebas de habilidades primarias. Sumó un factor general (factor G) al que dio el nombre de inteligencia general, porque condiciona y complementa todas las actitudes.

**Pruebas de personalidad.** “Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento”. (4:159)

**Técnicas de simulación** “Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituye el método verbal o de ejecución por la acción social. En esencia son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama”. (4:161)

Las técnicas de simulación son de gran ayuda para evaluar la capacidad del candidato en un ambiente de prueba real en donde se genera un poco de tensión por lo que se evalúa si el candidato es el apto para cubrir una atribución real del puesto evaluando a su vez el trabajo bajo presión.

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

“Muchas organizaciones utilizan el cociente de selección (CS) para obtener una estimación general de la eficacia del proceso de suministro, cuyo cálculo es el siguiente:

$$CS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

En la medida en que el cociente disminuye, aumenta su eficiencia y selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones provocadas por la situación

de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos, como hemos visto en el capítulo anterior. La selección de personas también promueve importantes resultados para ellas:

- ✓ Aprovecha las habilidades y las características de cada persona en el trabajo.
- ✓ Con eso, favorece el éxito potencial en el puesto.
- ✓ Eleva la satisfacción porque combina las actividades indicadas para cada persona.
- ✓ Evita pérdidas futuras, o sea, la sustitución de personas que no han tenido éxito en el puesto.” (4:165)

“Los resultados que se esperan del proceso de selección son:

- Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción en el trabajo.
- Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos.
- Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación.
- Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas. Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo.
- Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación.” (4:165)

Es importante que se evalúe el proceso de selección y que se pueda medir para evaluar la eficacia y la eficiencia del proceso y las herramientas utilizadas para seleccionar al candidato idóneo.

## **a.2 Proceso para organizar personas**

Para efectos de esta investigación se desarrollan a continuación solo los temas referentes al tema los cuales son inducción general y específica

- **Proceso de inducción**

“Procedimiento en el que los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa y lo que se requiere para trabajar en su organización; entre otros las normas que las rige”. (6:292)

Es importante que las empresas tengan un proceso de inducción de personal para que a los nuevos colaboradores se les proporcione información general de la empresa y se identifiquen con la misma, de esa manera, los empleados sabrán qué hacer y cómo actuar en determinado momento.

En las empresas de consultoría es recomendable que se realice un proceso de inducción pues, aunque se realice una selección muy cuidadosa no garantiza que el desempeño de los nuevos colaboradores sea eficaz.

- **Inducción general**

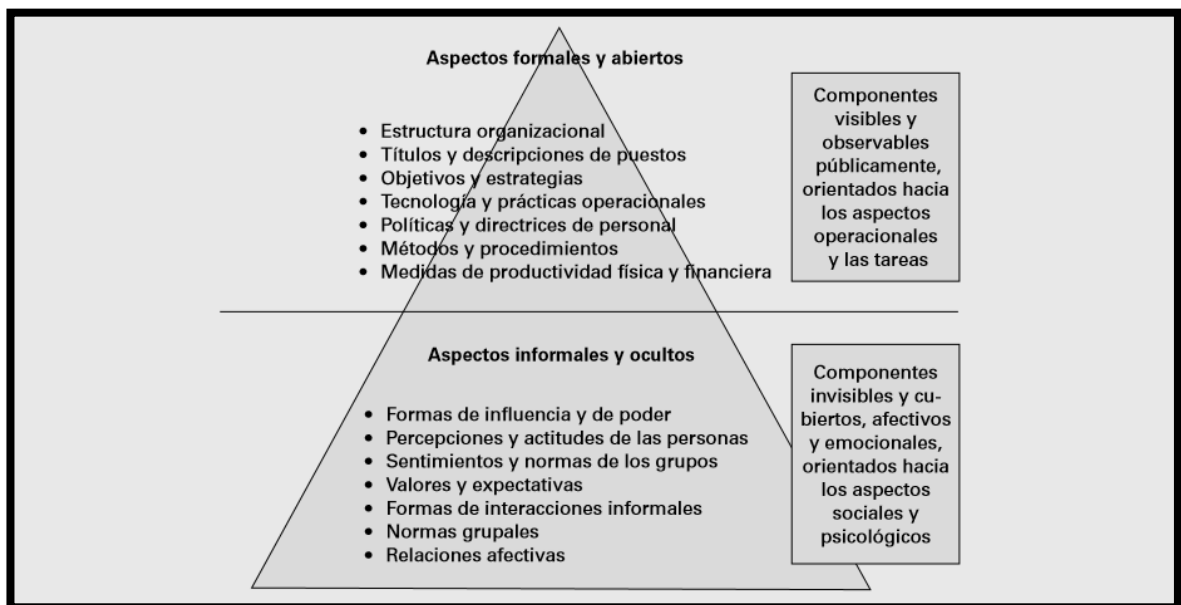
“Se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando la organización como un sistema”. (13:s.p)

La inducción general es un proceso para dar a conocer a los empleados toda la información referente a la empresa, tales como la filosofía empresarial, políticas, horarios, normas, reglas, instalaciones, la inducción general ayuda al nuevo colaborador a conocer la empresa en forma generalizada.

Dentro de las empresas de consultoría es necesario que se realice este proceso a los nuevos colaboradores para que los mismos puedan identificarse con los antecedentes de la organización y de esa manera, motivarlos al crecimiento y desarrollo de ellos junto con la empresa.

Para una inducción general es importante que el nuevo colaborador conozca la cultura organizacional y la empresa debe considerar en esta inducción los aspectos importantes los cuales se muestran a continuación.

**Figura 21**  
**Aspectos importantes de la cultura organizacional**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. tercera edición. México. D.F. McGraw-Hill/Interamericana. 2009. p. 178.

Para que la inducción general sea enriquecedora para el nuevo colaborador es importante considerar incluso los aspectos informales y ocultos tal como se muestra en la figura anterior debido a que dentro de la organización se va formando con el paso del tiempo una cultura informal por factores desarrollados por las personas y no por la empresa.

• **Inducción específica**

“Se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la

presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas”. (13:s.p)

La inducción específica al igual que la inducción general es parte de proceso de introducción de los nuevos colaboradores a la empresa, a diferencia de la inducción general este es un proceso que tiene como finalidad darle al colaborador la información que corresponde al área en donde laborará, además de darle a conocer sus actividades de trabajo en el puesto, su lugar de trabajo y su rol dentro de la empresa.

Es una de las primeras actividades en las que deben participar los nuevos colaboradores de las empresas de consultoría para conocer sobre lo que harán a partir de su primer día de trabajo.

A continuación, se presenta un ejemplo de lo que puede ser una lista de inducción de nuevos colaboradores.

**Figura 22**  
**Actividades del proceso de inducción**

<b>Lista de inducción para empleados nuevos</b>		
<b>Entregar a recursos humanos durante los primeros diez días después de la contratación</b>		
Nombre:	Fecha de contratación:	Nombre del puesto:
Departamento:	Fecha de ingreso:	Inducción hecha por:
Tema:	Fecha de revisión:	
<b>1. INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
a. Procedimientos, horarios de trabajo y políticas.	a.	_____
b. Información de instalaciones	b.	_____
c. Evaluación anual de desempeño y proceso de retroalimentación	c.	_____
d. Información de periodo de prueba	d.	_____
e. Requisitos de aspecto y normas de vestuario	e.	_____
f. Información de normas de seguridad	f.	_____
<b>2. INFORMACIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA</b>		
a. Políticas y procedimientos específicos del área	a.	_____
b. Practicas del servicio al cliente	b.	_____
c. Actividades y proyectos de mejora continua en el área	c.	_____
d. Revisión del descriptor del puesto	d.	_____
e. Lugar de trabajo	e.	_____
f. Presentación con compañeros de trabajo	f.	_____
		_____

Fuente: Dessler, Gary. Administración de recursos humanos. Decimoprimera edición. Pearson educación. México. 2009. p. 293.

La inducción del personal es de suma importancia para poder integrar a los nuevos colaboradores de la empresa, ya que esto le permitirá al personal nuevo conocer todo lo referente no solo a la empresa sino a su puesto de trabajo en específico, por tal razón, es tan importante que las empresas tengan un plan para inducción tanto general como específica.

Luego de la inducción del personal nuevo es necesario que se evalúe el desempeño y redimiendo de dicho personal, para poder tomar la decisión de dejarlo o no en el puesto de trabajo.

#### **iii.4 Rotación de personal**

“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.” (4:91)

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

#### **a. Separación por iniciativa del empleado (renuncia)**

“Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos. Muchas organizaciones ofrecen incentivos económicos para hacer que la separación sea más atractiva, como los planes de separación voluntaria, cuando se pretende reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sin enredarse con los factores nocivos de un recorte unilateral.” (4:92)

#### **b. Separación por iniciativa de la organización (despido)**

“Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores. Para reducir el impacto de esos cambios organizacionales, el remedio es recortar las horas extra, congelar las admisiones, reducir la jornada laboral, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional por medio de un entrenamiento continuo e intensivo. Cuando el despido resulta indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con sus empleados o sindicatos, para evitar que baje el ánimo o la fidelidad, que afectan la productividad, minimizan las posibles acciones judiciales y asesoran a los extrabajadores a conseguir empleos comparables en el mercado de trabajo por medio del outplacement (recolocación profesional). El outplacement es un proceso de recolocación conducido por empresas de consultoría contratadas por la

organización que asesoran a sus exempleados a buscar un nuevo empleo en el mercado de trabajo.” (4:92)

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos de toda empresa es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

### **c. Índice de rotación de personal**

“El índice de separaciones mide la proporción de éstas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo.” (4:92)

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo, el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} \times 100 / PE$$

Pero para fines de investigación en la empresa en cuestión, se hará uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{(A+D)/2}{(I_o+I_f)/2} \times 100$$



Dónde:

**A=** admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

**D=** desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

**PE=** promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

**Io=** número de empleados al inicio del periodo

**If=** (Io+ puestos nuevos + contrataciones) – bajas

**Bajas=** (despidos + renunciaciones + abandonos)

La rotación de personal debe ser un tema fundamental dentro de las empresas, ya que es el factor que le permite identificar como está funcionando la administración de su capital humano; ya que si en el cálculo llega a obtener un índice demasiado alto, esto le ayudará a identificar cuáles pueden ser las circunstancias o causas que están originando los despidos voluntarios e involuntarios entre sus colaboradores.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL**

Con el fin primordial de dar a conocer la situación prevaleciente, en cuanto al procedimiento que actualmente se aplica en la entidad objeto de investigación para reclutar, seleccionar e inducir al personal, dada la problemática existente en relación con el bajo rendimiento de los nuevos colaboradores por falta de experiencia aunado a la falta de inducción por falta de procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal lo cual provoca un considerable índice de rotación de personal, por lo que se describe en este capítulo aspectos elementales referente a los procesos mencionados.

#### **2.1 Metodología utilizada**

El presente contenido fue obtenido por medio de una investigación de campo realizada en las instalaciones de la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos, la cual se encuentra ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Para realizar esta investigación se llevó a cabo la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información, a través del método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa, expositiva e inductiva y poder así comprobar o descartar las hipótesis planteadas.

Se aplicaron técnicas de investigación con apoyo de consultas bibliográficas que permitieron obtener información de fuentes secundarias de aspectos relacionados con los problemas encontrados. A través de la investigación de campo, se recolectaron datos por medio de las boletas de entrevistas, las cuales fueron dirigidas a cada uno de los colaboradores que laboran en la organización, a los jefes de área y a la coordinadora de recursos humanos.

Las boletas de encuesta y las entrevistas estuvieron enfocadas a recabar información acerca del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal para la empresa objeto de investigación, haciendo cuestionamientos a la coordinadora de recursos humanos sobre el proceso desde que surge la necesidad de reclutar; estas preguntas fueron relacionadas con los cuestionamientos a los jefes de área para saber cómo empezaba el requerimiento de nuevo personal y así entrelazar la información, con respecto a la boleta de encuesta realizada a los 119 colaboradores se puede indicar que su objetivo era conocer cómo fue el proceso de su contratación e identificar por medio de estos instrumentos las fallas en el proceso.

Tomando en cuenta que actualmente la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos está estructurada por 31 puestos y un total de 119 colaboradores, se hizo necesario realizar un censo que permitió cuestionar a toda la población para obtener datos confiables y poder así conocer la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Cabe mencionar que se incluyó a los colaboradores, para corroborar la información proporcionada por la persona encargada del proceso de contratación en algunos puntos que lo ameritan. También se utilizó una guía de observación para complementar y dar veracidad a las entrevistas realizadas.

## **2.2 Antecedentes**

La empresa de consultoría en servicios contables y administrativos se constituyó en octubre del 2013 en Guatemala, es una empresa nueva en el mercado que busca brindar servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos y brindar soluciones a sus clientes optimizando recursos al brindar sus servicios de consultoría.

### **2.2.1 Servicios que ofrece**

La empresa objeto de investigación, ofrece servicios de consultoría, asesoría e implementación de sistemas contables y administrativos, también tienen un equipo de desarrollo de portales en los que sus clientes pueden enviar y recibir información tales como portales de flujos de trabajo.

El sistema que implementan es SAP, este sistema es originario de Alemania y la empresa cuenta con consultores especializados en los distintos módulos del sistema, los cuales son, compras, activos fijos, ventas, control de inventarios, control de nómina de empleados, etc.

También presta servicios de creación de portales para flujos de trabajo ideales para la gestión del tiempo de respuesta de cada requerimiento de trabajo, otro de los servicios es la consultoría mensual y lo hacen a partir de tener consultores para sus clientes.

#### **2.2.1.1 Cobertura de los servicios**

La empresa le presta servicios de consultoría e implementación del sistema SAP a empresas de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Jamaica, Trinidad y Tobago, Ecuador y Perú.

Las consultorías a los clientes se manejan a través de correo electrónico y en caso de implementación los consultores especializados viajan a los países para poder implementar el sistema.

### **2.2.2 Filosofía empresarial**

A continuación, se presenta la filosofía en la que se basa la empresa objeto de investigación para poder encaminar sus esfuerzos hacia los objetivos propuestos la cual también le sirve de guía para la consecución de sus aspiraciones a un corto y largo plazo, la información de la filosofía empresarial fue proporcionada por la coordinadora de recursos humanos.

### **2.2.2.1 Misión**

La declaración que tiene actualmente la empresa como misión es la siguiente: “Somos una empresa con espíritu emprendedor, el mejor talento e inversionistas que se comprometen con un proyecto en común orientado a dar valores al cliente”.

#### **a. Visión**

La descripción de la posición competitiva que la empresa desea alcanzar es la siguiente: “Ser una empresa reconocida a nivel latinoamericano como la mejor en servicios de consultoría y soporte de los sistemas que implementamos dando soluciones integrales a nuestros clientes”

Es importante mencionar que la misión no cumple completamente con lo requerido para ser una misión que ayude a tomar decisiones gerenciales y refleje por completo los valores de la compañía; la misión básicamente debe cumplir con tres interrogantes las cuales son: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Cómo lo hacemos?; se realizó un análisis con base a estas interrogantes, pero se puede observar que la misión de la compañía cumple con la primera interrogante, más no cumple con las respuestas a las dos interrogantes siguientes; ¿Qué hacemos? y ¿Cómo lo hacemos? éstas son importantes y son necesarias incluir en la misión para que la compañía pueda darse a conocer de mejor manera.

Con respecto a la visión, esta debe cumplir con la respuesta a cuatro preguntas claves para poder ser una visión que agregue valor significativo, las preguntas clave son las siguientes: ¿Qué tratamos de conseguir? ¿Cuáles son nuestros valores? ¿Cómo produciremos resultados? y ¿Cómo nos enfrentamos al cambio? las preguntas que no responde la visión de la empresa objeto de investigación son las siguientes, ¿Cuáles son nuestros valores? y ¿Cómo nos enfrentamos al cambio? Las respuestas a estas interrogantes son importantes incluir dentro de la visión para tener claro los valores de la compañía en los cuales se basarán para

cumplir con su visión y así mismo saber cómo enfrentarse a los constantes cambios tecnológicos, sociales, etc.

## **b. Valores**

Los valores que orientan la conducta, las acciones y decisiones de la empresa se describen a continuación.

- **Cumplir cada compromiso:** “Mantener conversaciones que nos lleven a hacer acuerdos viables. Se puede decir que No, tomar riesgos inteligentes para poder decir que Sí, afrontar decisiones difíciles oportunamente, crear mecanismos para asegurar el cumplimiento de los compromisos hacer seguimiento impecable de los acuerdos, exigir el mismo profesionalismo en nuestros socios y colaboradores, asumir las consecuencias de los incumplimientos, reparando el daño causado”.
- **Comunicación clara, honesta y transparente:** “Compartir información completa de manera abierta y proactiva, hacer llegar la información a tiempo y con calidad, adaptar el mensaje y el medio a los diferentes interlocutores (superiores, pares y colaboradores), escuchar, indagar, entender y validar antes de actuar (no reaccionar), dar retroalimentación constructiva, directa y personal, reconocer los logros y celebrar los éxitos compartidos, estar cerca de nuestros colaboradores”.
- **Integración de la diversidad:** “Escuchar los distintos planteamientos como una oportunidad para mejorar, tratar a las personas con respeto, independientemente de su condición o su opinión mantener el equilibrio en situaciones complicadas, respetar la libertad del otro, igual que la mía, provocar la colaboración para sumar todos los talentos, cultivar las relaciones personales como algo intrínseco a lo que hacemos, crecer haciendo crecer a los demás”.
- **Pasión, dinamismo e innovación:** “Hacer el máximo esfuerzo por superar las expectativas, perseverar y no rendirse fácilmente ante las dificultades, inspirar con el ejemplo, generar ilusión, luchar por el éxito compartido, hacer las

cosas diferente para superar los retos, buscar siempre ir un paso adelante del resto”.

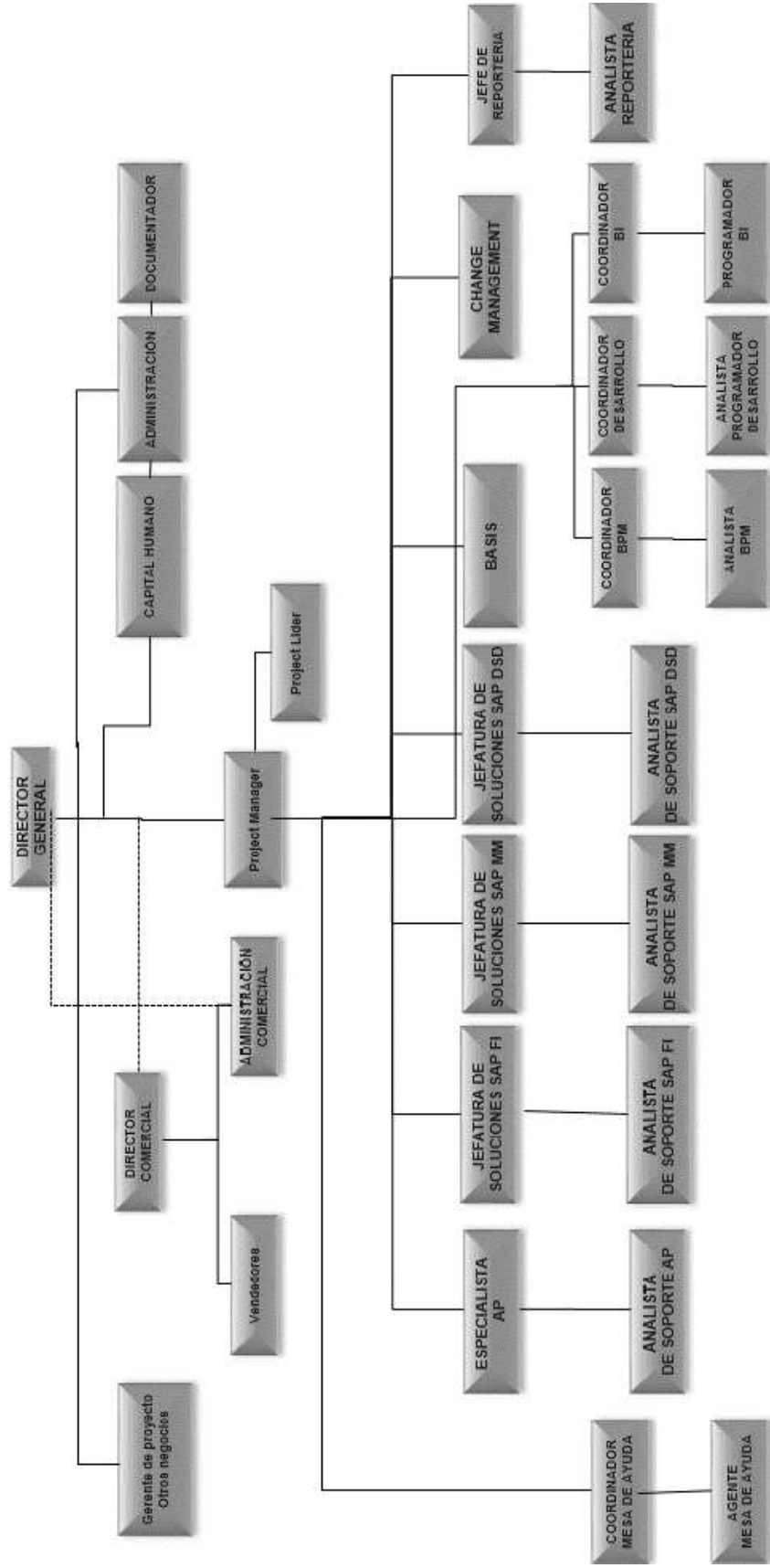
Los valores de la compañía sí establecen fundamentos con los que los colaboradores puedan guiarse y generar valor a la empresa, pero los valores son muy largos lo que resulta difícil de recordar. Los valores deben ser cortos y concisos por lo que se recomienda acortar cada valor para que pueda ser recordable o memorizable, de esa manera a los colaboradores se les hará fácil de aprender y aplicarlo a su diario vivir dentro y fuera de la compañía.

### **2.2.3 Estructura administrativa**

La estructura de la organización tiene una estructura funcional, por departamentos o áreas funcionales, a continuación, se muestra el organigrama de la empresa servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos.

Figura 23

Organigrama general de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.



Fuente: Coordinación de Recursos Humanos abril 2017



El organigrama proporcionado por la coordinadora de recursos humanos cumple con un organigrama por funciones estructurado, pero se torna confusa la funcionalidad de los mandos medios porque no hay definición de quiénes son los mandos medios en realidad, según se ve, en el organigrama los mismos están divididos por coordinadores, jefaturas y especialistas, esto podría generar confusión porque no están claras las líneas jerárquicas. En el organigrama se logra observar que hay una combinación de inglés-español lo cual es política de la empresa asignarle nombres de esa manera y en algunos casos corresponde a la especificación del puesto.

En general el organigrama tiene áreas de oportunidad en la presentación del mismo puesto que se logra observar en el nivel gerencial que hay una línea punteada pero no se refiere exactamente a un staff porque se encuentra de bajo jerárquicamente del director comercial y del director gerencial, seguido se ve en los mandos medios que no están bajo la misma línea jerárquica los puestos que debieran estar en esa línea, tales como jefes, coordinadores y especialistas; posterior a analizar el nivel de mandos medios se observó el nivel operativo, en el cual se logra ver que hay unos analistas que le reportan a un coordinador y otros a un jefe directamente, en este punto no se tiene bien estructurado los niveles jerárquicos porque no se entiende la diferencia de funciones entre jefes y coordinadores.

### **2.2.3.1 Funciones**

Dentro de la empresa cada área realiza su función de acuerdo a la jerarquía que tienen establecida en el organigrama, pero en realidad no hay una definición de puestos o funciones como tal, los colaboradores realizan sus atribuciones de acuerdo a requerimientos de sus jefes inmediatos en la posición que estén, según la investigación de campo se pudo observar que hay confusión especialmente en los analistas en relación a quién dirigirse en caso de algún inconveniente, debido a qué tanto el puesto de jefe como el puesto de coordinador toman decisiones

sobre las áreas y en definitiva esto crea confusión de funciones entre el jefe y coordinador.

Es importante mencionar que existe deficiencia en relación con el establecimiento de funciones porque no existe un descriptor de puestos o definición de atribuciones por lo tanto los colaboradores no tienen bien definido el objetivo de su puesto.

### **2.2.3.2 Administración actual**

De manera general la empresa tiene una estructura la cual está dividida por áreas, cada área está conformada por analistas y coordinador, la cantidad de analistas depende de la función del área o la demanda que tenga con respecto a los servicios que ofrece, la empresa actualmente no tiene políticas ni reglamentos que establezcan comportamientos o que ayuden a la toma de decisiones con respecto a procedimientos para el mejor cumplimiento de los servicios que prestan.

Es necesario que la empresa establezca reglamentos para regir comportamientos de los colaboradores y políticas sobre procedimientos, de esa manera la empresa en general tiene parámetros en la manera de comportarse y así mismo sobre decisiones a tomar.

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

A continuación, se presenta un análisis de la situación actual con respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal basado en la investigación de campo llevado a cabo en abril 2017.

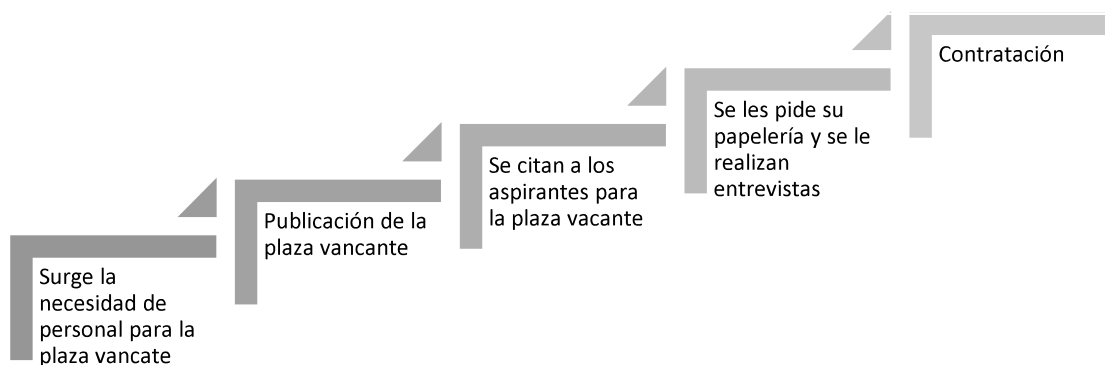
Se hizo un análisis de los distintos puntos de vista, desde el punto de vista de los jefes quienes reciben el producto final del proceso de reclutamiento, selección e inducción, desde el punto de vista de los colaboradores de la empresa y desde el punto de vista del área de recursos humanos.

### 2.3.1 Análisis del proceso de reclutamiento

La empresa dedicada a la consultoría en sistemas contables y administrativos tiene una manera de reclutar empírica la cual se muestra a continuación según investigación de campo.

**Figura 24**

**Proceso actual de reclutamiento y selección de personal según la coordinación de recursos humanos de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, abril 2017

Al entrevistar a la coordinadora de recursos humanos indicó que ella es la encargada de realizar dicho proceso y que no tiene instrumentos técnicos que la guíen para hacerlo apropiadamente, así mismo se cuestionó a los jefes de área sobre cómo solicitan la contratación de nuevos colaboradores e indicaron que sólo hacen la solicitud verbal a la coordinadora de recursos humanos y ella pone el anuncio en el periódico o páginas de internet.

Para mayor análisis se describe los resultados obtenidos en cada uno de los temas y subtemas del proceso de reclutamiento. Para poder realizar el proceso debe iniciarse con la requisición de personal el cual se analiza a continuación.

### **2.3.1.1 Requisición de los colaboradores**

En relación a la requisición de personal, el proceso se inicia cuando surge la necesidad de contratar para una plaza vacante, el jefe o coordinador son quienes se encargan de solicitar la contratación de personal, este requerimiento lo hacen de forma verbal y solo se da una explicación breve de los requisitos que debe cumplir la persona idónea para el puesto, pero en la empresa no se cuenta con perfiles o descriptores de puesto en los cuales se pueda guiar, lo anterior implica que al momento de hacer la convocatoria no se especifique lo necesario para atraer al personal mejor calificado a ocupar los puestos dentro de la empresa.

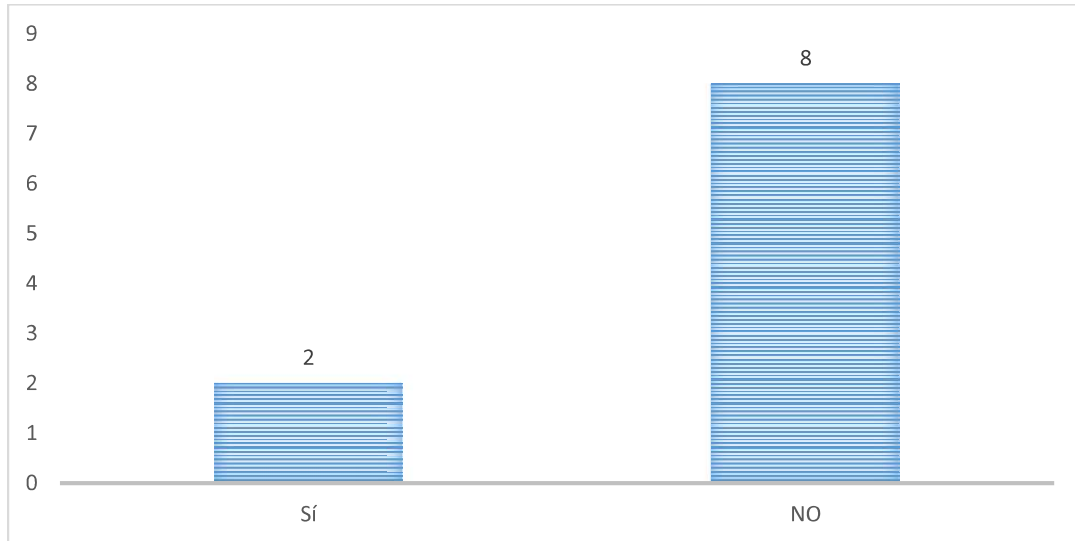
Se cuestionó tanto a la coordinadora de recursos humanos como a los jefes de área acerca de los descriptores y perfiles de puesto y ambas partes coincidieron en que no existen tales documentos. A continuación, se presenta la información recabada con respecto a este tema.

### **2.3.1.2 Descriptores y perfiles de puestos**

Según información proporcionada por la coordinadora de recursos humanos sólo cuentan con una idea general de las características de cada puesto de trabajo, esto conlleva a requerir personal de acuerdo con las necesidades del momento y con base a la experiencia de cada coordinador o jefe de área, luego se cuestionó a los jefes de área sobre el mismo tema y estos fueron los resultados.

### Gráfica 1

**Descriptorios y perfiles de puesto según los 10 jefes encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**



Fuente: Investigación de campo, abril 2017

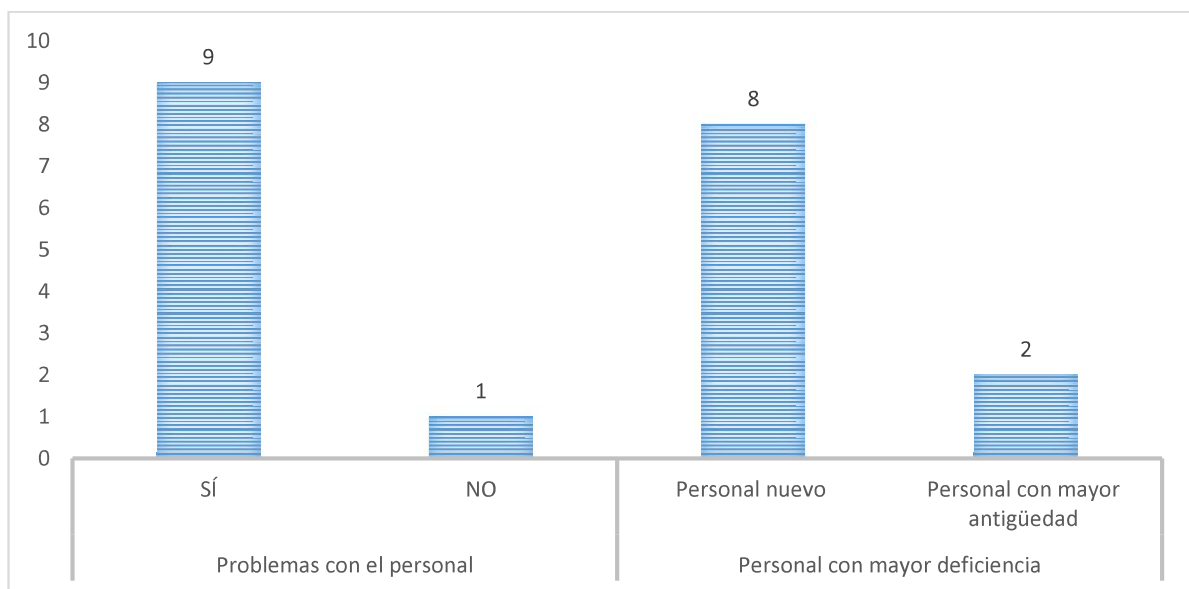
Se observa que la mayoría de los jefes coincidió en que no existen perfiles y descriptorios de puestos, aunque 2 de ellos indicaron que sí tienen un descriptor de puesto, pero investigado más a fondo indicaron que ellos tienen uno diseñado por ellos no oficial pero que sí lo utilizan de referencia, la inconsistencia está en que tampoco se lo envían a la coordinadora de recursos humanos al momento de solicitar una nueva contratación.

La carencia de descriptorios de puesto afecta negativamente en el logro de los objetivos de la empresa dado que el efecto puede ser que se contrate personal el cual no cumpla con las exigencias del puesto y por lo tanto se tendrá deficiencias futuras en el desempeño de los colaboradores de hecho se cuestionó a los jefes de área si han tenido inconvenientes actuales con el personal e indicaron que efectivamente han tenido problemas de deficiencia en los nuevos colaboradores.

Se presenta de manera gráfica las respuestas de los jefes con respecto a las deficiencias.

**Gráfica 2**

**Deficiencias de los colaboradores según los 10 jefes encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**



Fuente: Investigación de campo, abril 2017

La gráfica anterior muestra dos partes la primera muestra que la mayoría de los jefes encuestados específicamente 9 de 10 respondieron que han tenido problemas de operatividad con el personal y la segunda parte de la gráfica muestra que la inconformidad de los jefes con respecto a los problemas de operatividad provienen de los nuevos colaboradores por lo que es de suma importancia que se realice una gestión eficiente para la contratación de personal debido a que actualmente no cumplen con los requerimientos y la calidad adecuada.

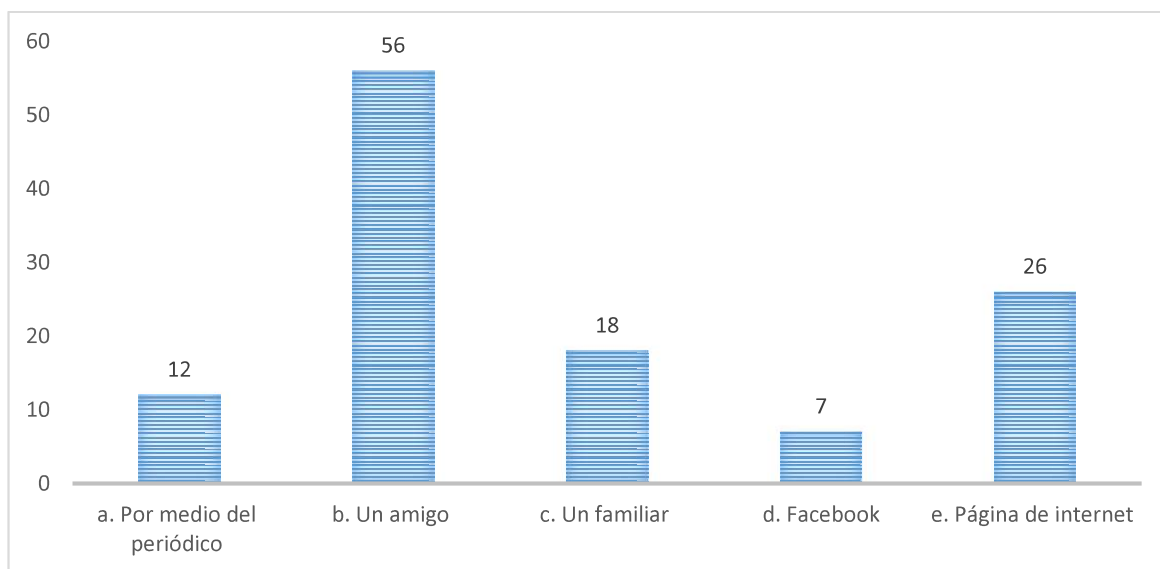
Luego de analizar cómo se realiza el proceso de requerir personal para reclutar se procede con el análisis de las técnicas utilizadas por la empresa objeto de investigación para atraer a los candidatos. A continuación, el análisis respectivo.

### 2.3.1.3 Técnicas de reclutamiento

Según la información obtenida de la investigación de campo, se constató que la empresa utiliza para incorporar a las personas diferentes medios tales como la recomendación de amigos de los mismos colaboradores, el periódico y páginas de internet, a continuación, se muestra una gráfica de las respuestas de los colaboradores.

**Gráfica 3**

**Medios de reclutamiento según los 119 colaboradores encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**



Fuente: Investigación de campo, abril 2017

Para verificar lo anterior; se les cuestionó a los colaboradores, de qué manera se enteraron de la disponibilidad de la plaza que ocupan actualmente, verificando así que la mayoría se enteró de la plaza vacante por medio de un amigo. Lo anterior

muestra que la empresa utiliza diferentes medios para comunicar la existencia de las plazas vacantes pero resulta curioso que la mayor parte de los contratados son referidos por amigos de los propios colaboradores, esto se debe en gran parte a que las publicaciones en los diferentes sitios no se realizan de manera correcta indicando las características específicas o claras de los puestos vacantes, por lo que las personas que llegan a entrevista o se presentan a solicitar la plaza no cumplen con las expectativas.

Una vez analizado el proceso de reclutamiento se procede a analizar el siguiente paso en la gestión de incorporar personas el cual es el proceso de selección.

#### **2.3.1.4 Efectos del proceso de reclutamiento**

En la encuesta dirigida a los jefes de área quienes son los que reciben el producto final, indicaron que para requerir al personal no se tenía un proceso, en ocasiones era tardado porque lo solicitaban verbalmente, por esta razón era posible que a la asistente de recursos humanos se le olvidara el requerimiento o que dejara pasar varios días para empezar con el proceso de reclutamiento.

La coordinadora de recursos humanos indicó que los jefes de área no tienen definido el perfil de cada puesto, lo cual hace difícil la publicación del puesto vacante porque no se especifica de manera correcta en el anuncio lo que se requiere para el puesto.

#### **2.3.2 Análisis del proceso de selección**

Finalizado el proceso de reclutamiento, se inicia con el proceso de selección de personal, siendo este el que permite a la empresa contratar a las personas idóneas que satisfagan los criterios mínimos exigidos para ocupar los cargos disponibles y lo primero que realiza la empresa objeto de investigación es entregar a los candidatos un formato de solicitud de empleo.



### **2.3.2.1 Solicitud de empleo**

De acuerdo a la investigación de campo realizada en la empresa objeto de investigación, se determinó que sí tienen un formato de solicitud de empleo el cual utilizan de manera irregular, dado que al hacer la encuesta a los colaboradores 80 indicaron que sí llenaron solicitud y los 39 restantes indicaron que no llenaron solicitud de empleo, esto quiere decir que el 32.77% de la población no llenó solicitud y con esto se identifica que aunque tienen la existencia de un formato de solicitud de empleo lo utilizan de manera irregular por lo que se hace evidente la falta de un proceso establecido desde el inicio del proceso de selección.

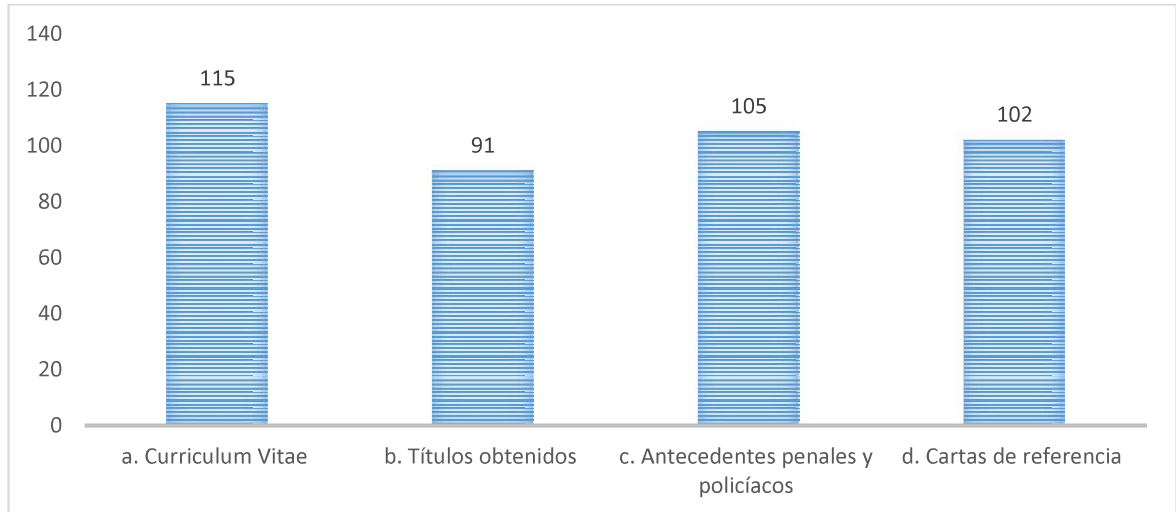
Seguido del llenado de la solicitud de empleo se debe solicitar documentación que soporte el currículum de los candidatos a las plazas vacantes. Se analiza a continuación la documentación solicitada por la empresa objeto de investigación.

### **2.3.2.2 Documentación solicitada**

Dada la información recibida de parte de la coordinadora de recursos humanos se pudo notar que sí se solicita papelería de referencia a los aspirantes de las plazas vacantes tales como, curriculum vitae, copias de títulos y diplomas, cartas de referencia, pero es irregular porque cuando se les preguntó a los empleados referente al expediente que les había sido exigido para el puesto solicitado no todos contestaron que se les había solicitado la misma documentación, a continuación se muestra de forma gráfica las respuestas de los colaboradores.

**Gráfica 4**

**Documentación exigida para el puesto según los 119 colaboradores encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**



Fuente: Investigación de campo, abril 2017

Se puede observar en la gráfica anterior que no a todos los aspirantes a las plazas vacantes se les solicita la misma documentación y es importante que se tenga a la mano toda la documentación para poder conocer con mayor certeza a cada candidato.

En la entrevista dirigida a la coordinadora de recursos humanos se constató que no existe consistencia en la documentación que se le exige al candidato dado que por un lado hay documentación que exige la coordinadora de recursos humanos, diferente a la que exige su asistente.

El no contar con un procedimiento establecido para exigir la documentación a la hora de reclutar no se tendría la información completa de cada uno de los candidatos y se podría contratar a una persona que no cumple con los requerimientos de calidad porque no se validó la documentación completa.

### 2.3.2.3 Entrevista

Con respecto a esta parte del proceso de selección se constató que posterior a requerir la documentación a los aspirantes; la coordinadora de recursos humanos procede a llamar a los candidatos para entrevista, en esta parte del proceso de selección ella mencionó que hace una primera entrevista para verificar la personalidad del candidato, seguidamente el jefe o coordinador del área realiza otra entrevista. No está establecido quién hace la entrevista solo se basa en la disponibilidad de tiempo que tenga cada uno de ellos.

Dado que no se tiene un formato de entrevista formalmente establecido, ni los perfiles y descriptores del puesto por escrito; la entrevista se ejecuta de manera informal, realizando algunos cuestionamientos que surgen en el momento; los cuales, a criterio del entrevistador le permite conocer más detalladamente al entrevistado, y así se cercioran si el entrevistado cumple o no con las características para la plaza vacante pero no se obtienen más información de la entrevista por lo que puede afectar negativamente el proceso de selección.

En forma general la coordinadora de recursos humanos menciona que los cuestionamientos que plantea comúnmente son:

- ✓ ¿Cuál es su nivel académico?
- ✓ ¿Con quiénes vive?
- ✓ ¿Cuál es su núcleo familiar?
- ✓ ¿En dónde vive?
- ✓ Si estudia, ¿En dónde estudia? ¿En qué horario estudia?
- ✓ ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ✓ ¿Cuánto quiere ganar?
- ✓ ¿Cuántos trabajos ha tenido?
- ✓ ¿Por qué ya no trabaja en la empresa anterior?

Estos cuestionamientos ayudan a conocer de una forma muy limitada al candidato o en forma muy superficial y esto ocasiona un porcentaje muy alto de error al momento de las contrataciones porque no se conoce la mayor parte posible del candidato con respecto a sus valores éticos, morales, sus aspiraciones, sus metas, etc., porque puede que lo que el candidato busque no sea lo que la empresa requiera.

También se les consultó a los colaboradores sobre cómo fue su proceso de entrevistas y las respuestas se presentan a continuación.

**Tabla 1**

**Proceso de entrevistas según los 119 colaboradores encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**

Tipo de entrevista	¿Quién lo entrevistó?	Personas entrevistadas	En porcentaje
<b>Específica</b>		<b>28</b>	<b>24%</b>
	Coordinador de área	5	
	Gerente	13	
	Jefe de área	10	
<b>General</b>		<b>80</b>	<b>67%</b>
	Coordinador de área	1	
	Jefe de área	1	
	Recursos Humanos	78	
<b>Ninguna</b>		<b>11</b>	<b>9%</b>
	No se le citó a entrevistas	11	
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>119</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, abril 2017

En el cuadro anterior se observa que en la empresa objeto de investigación, realizan dos tipos de entrevista, una general y una específica, pero la información recaba indica que las entrevistas no se realizan siempre, hay inconsistencia en el

tipo de entrevista y hay inconsistencia en quién hace la entrevista; a la mayoría le hicieron la entrevista general, pero se logra observar que hay sólo 28 personas que además de la entrevista general les hicieron una entrevista específica y hay 11 a los que no se les hizo entrevista, todo lo anterior denota que no existe un proceso establecido único para realizar el proceso de selección.

La inconsistencia para realizar las entrevistas causa pérdida de tiempo en el proceso sin que los resultados se den, dado que los entrevistadores muchas veces redundan en sus cuestionamientos sin tener un objetivo fijado de la información que quieren recabar y la inexistencia de guías de entrevista hace este paso del proceso inútil puesto que no se realiza de la manera correcta y el objetivo el cual es conocer al candidato lo mejor que se pueda para tomar la decisión de contratar o no, no se cumple.

#### **2.3.2.4 Efectos en la aplicación de entrevistas**

Según la entrevista realizada a los jefes, indicaron que el primer filtro en entrevistas el cual realiza el área de recursos humanos, no se realiza de la manera correcta dado que ellos descartan a varios candidatos porque de manera general los candidatos no cumplen con las expectativas del puesto vacante, por lo que, aunque pasen a varios candidatos a la segunda entrevista la cual es específica del puesto y la realiza el jefe de área se descarta la mayoría y esto incurre en pérdida de tiempo lo cual convertida en horas hombre es costo para la empresa.

Siguiendo con el proceso de selección se procede a realizar pruebas que ayudan a la toma de decisión para contratar, este siguiente subproceso se analiza a continuación.

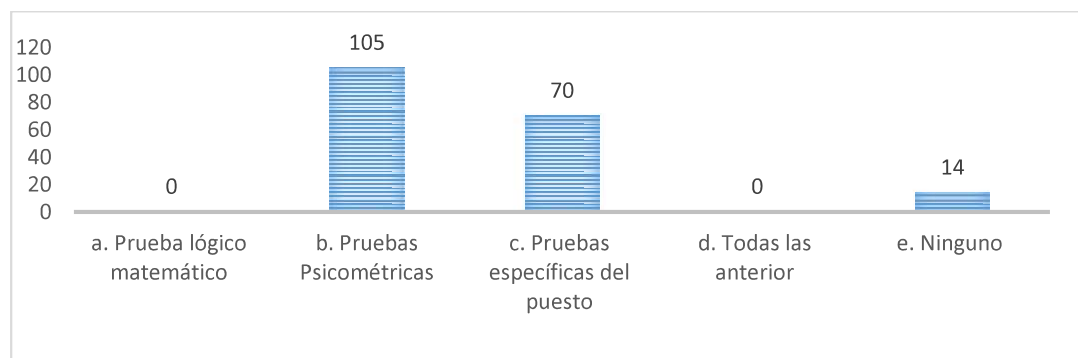
### 2.3.2.5 Aplicación de pruebas de selección

Los datos obtenidos en la investigación realizada indican que la persona encargada de seleccionar al personal realiza pruebas psicométricas y en algunas ocasiones realiza pruebas específicas del puesto, según las entrevistas realizadas a los jefes de área, coincidieron en que la prueba específica solo se realiza si el jefe pide que se realice, eso cuando se está buscando a una persona para un área específica de lo contrario solo realizan pruebas psicométricas.

Se presenta en seguida de forma gráfica la información obtenida de la investigación de campo para el tema de pruebas de selección.

**Gráfica 5**

**Pruebas de selección según los 119 colaboradores encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**



Fuente: Investigación de campo, abril 2017

Basado en el trabajo de investigación de campo se puede observar que en la empresa objeto de investigación realizan pruebas psicométricas, pero de los 119 colaboradores sólo a 70 se le realizó una prueba específica del puesto y a una pequeña parte del total no se le realizó ninguna prueba, lo cual indica que aunque tienen algunas pruebas psicométricas y específicas no las realizan de manera

consistente y no se está utilizando las pruebas existentes de reclutamiento como una herramienta para tomar mejores decisiones al momento de contratar, también se les preguntó a los 119 colaboradores si les realizaban pruebas lógico matemático y en la totalidad respondieron que no.

Una prueba lógico matemático es útil para saber el nivel de análisis que tiene una persona y su capacidad para razonar en cualquier circunstancia, pero el uso de esta herramienta es nula en la empresa objeto de investigación en el proceso de selección, este tema es de suma importancia para la organización porque juega un papel determinante con respecto a la contratación de los nuevos colaboradores, en esta etapa es en donde se conoce a los candidatos para luego tomar la decisión de contratar o no, pero si este proceso se realiza de manera errónea se tiene el riesgo de contratar a personal no apto para los puestos de trabajo.

El último proceso analizado en la empresa objeto de investigación es la contratación, el cual se describe a continuación.

#### **2.3.2.6 Efectos sobre las pruebas del proceso de selección**

Los resultados de la investigación de campo con relación a las entrevistas que se realizaron a los jefes de área indicaron que no están seguros de que las pruebas de selección se realicen de manera correcta debido a que los nuevos colaboradores no responden en el trabajo de acuerdo a los resultados de las pruebas de selección

Se constato que en efecto si realizan algunas pruebas de selección, pero no se realiza de manera constante, adicional la investigación indica que no se tienen el suficiente conocimiento para interpretar los resultados de las pruebas por lo que causa que se contrate al personal erróneamente.

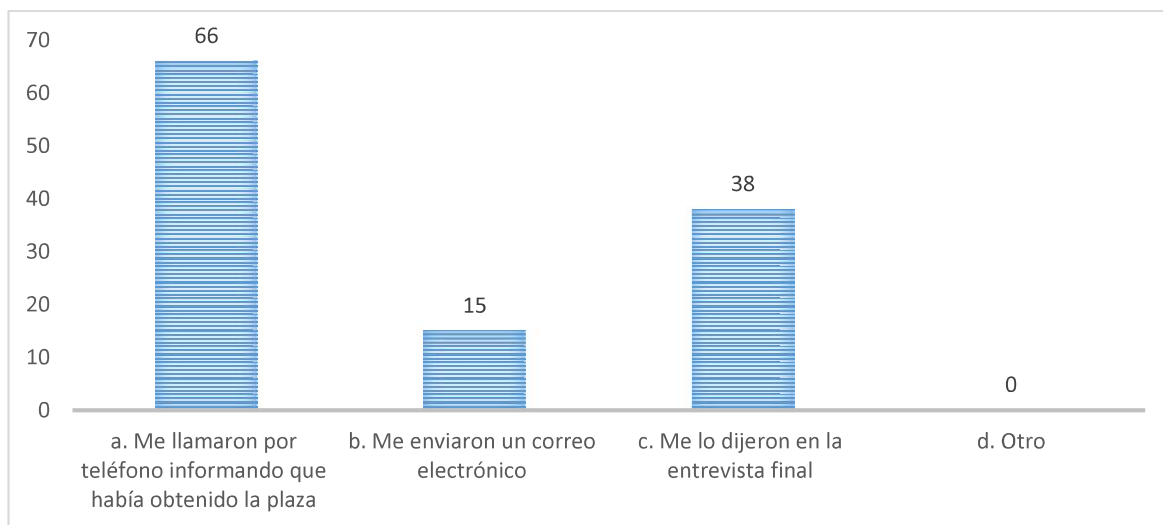
### 2.3.2.7 Contratación

El proceso de contratación de personal de la empresa objeto de investigación según la coordinadora de recursos humanos, se da toda vez los candidatos hayan pasado la o las entrevistas y la o las pruebas de selección a su criterio y al criterio de los jefes de área, consta en contactar al candidato que será contratado para que posterior a ello llegue a firmar su contrato laboral.

Durante la investigación de campo se recabó la siguiente información:

**Gráfica 6**

**Aviso de contratación según los 119 colaboradores encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**



Fuente: Investigación de campo, abril 2017

El aviso de quién ha sido elegido para el puesto vacante se realiza por medio telefónico, por correo electrónico o se le informa al candidato en la última entrevista si será contratado o no según los colaboradores, posterior a ello se les calendariza



una cita para firmar el contrato, así mismo se le entrega a la persona contratada, una carta para que vaya al banco a aperturar su cuenta bancaria, se le da un día para que realice su trámite de afiliación con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y se le toma una foto para su carné de acceso a la empresa.

Lo último en el proceso de incorporar personas a la empresa es la inducción a los nuevos colaboradores, por lo que se procede a analizar también el proceso de inducción.

### **2.3.3 Análisis del proceso de inducción**

En la investigación de campo se logró constatar que no hay un proceso de inducción en el que se le dé a conocer al nuevo colaborador la información general de la empresa, en algunas ocasiones la coordinadora de recursos humanos le realizan una explicación breve de la empresa y así mismo le comunica quienes serán sus jefes inmediatos luego lo lleva a su área específica de trabajo; allí en su área de trabajo se lo asignan a algún compañero para que pueda enseñarle el proceso que realizan en el área específica y hasta que aprende el proceso le asignan sus funciones.

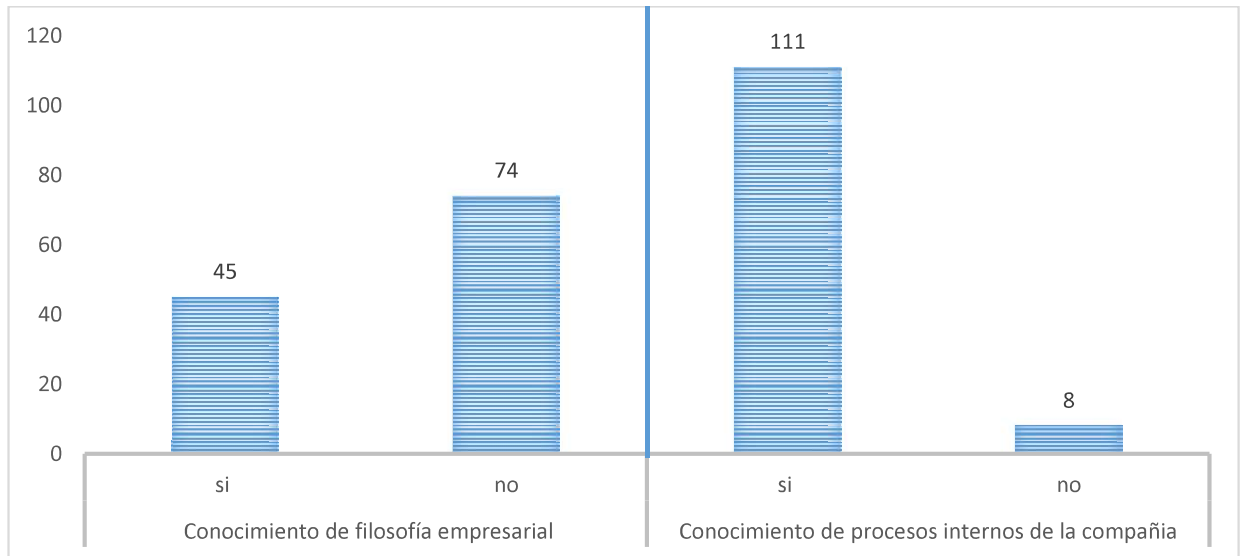
#### **2.3.3.1 Inducción general**

Se les cuestionó a los colaboradores acerca de la inducción general y según la investigación realizada indica que no se realiza una presentación inicial acerca de la filosofía de la empresa, no se realiza una presentación a los demás colaboradores de la llegada del nuevo compañero de trabajo ni se le hace presentación de las instalaciones.

A continuación, se muestra en forma gráfica las respuestas de los colaboradores de la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos sobre el tema de inducción general.

**Gráfica 7**

**Inducción general según los 119 colaboradores encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017**



Fuente: Investigación de campo, abril 2017

Según las respuestas a las interrogantes realizadas a los 119 colaboradores con respecto a la inducción general, se logra constatar que no existe un procedimiento para darle a conocer a los colaboradores las generalidades de la empresa, la misión, visión, los valores etc., existe una parte de la totalidad de los colaboradores que respondieron que sí se les había dado este tipo de información, pero cuando se les cuestionó de quién les había dado la información general, una parte de ellos dijo que su jefe inmediato, otra parte indicó que se enteró por el paso del tiempo por medio de sus compañeros de trabajo.

El proceso de inducir al personal de recién ingreso a la compañía es vital dado que se le da a conocer al nuevo colaborador acerca de la compañía en general además de que el nuevo colaborador empezará a sentirse parte de la empresa.

La coordinadora de recursos humanos indicó que la información que se les proporcionaba a los colaboradores es muy general y que actualmente no tienen un programa para dar inducción general a los colaboradores de recién ingreso.

Según los jefes de área los nuevos colaboradores no conocen ciertas características del servicio que se presta y que ellos son quienes explican la mayoría de las veces las generalidades de la empresa y la cultura que deben seguir, pero a su criterio debiera ser responsabilidad del área de recursos humanos para que los nuevos colaboradores tengan información estándar de la empresa al iniciar.

El no realizar la inducción general provoca falta de identificación de parte del nuevo colaborador con la filosofía empresarial, además de que no sabrá cómo relacionarse al inicio con sus compañeros y con la compañía en general.

### **2.3.3.2 Inducción específica**

Con respecto a la inducción específica la coordinadora de recursos humanos indicó que cada jefe o coordinador de área coordina la inducción a los nuevos colaboradores también informó que no tienen manuales de proceso, no tienen especificaciones de puesto o lista de atribuciones por escrito, por otra parte, se cuestionó a los jefes de área y coincidieron en que no tienen un manual de proceso en cada área o manuales de puesto el cual puedan utilizar para inducir al nuevo colaborador.

Según los jefes de área, el proceso de inducir al nuevo colaborador a su puesto de trabajo es que un compañero de área le enseñe por algunos días el proceso del área.

A continuación, se presenta en forma gráfica los cuestionamientos a los colaboradores:

**Tabla 2**

**Inducción específica según los 119 colaboradores encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**

	Sí	No	Total
Conocimiento de funciones específicas del puesto de trabajo.	67%	33%	100%
Conocimiento de manual de procesos.	8%	92%	100%
Existencia de manual de procedimientos.	0	100%	100%

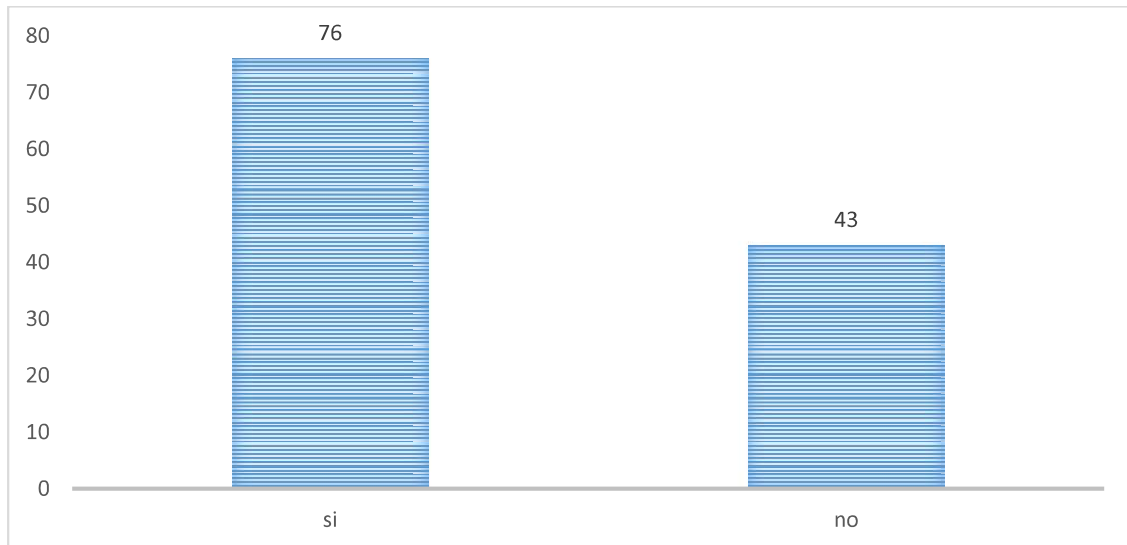
Fuente: Investigación de campo, abril 2017

De acuerdo con las respuestas de los 119 colaboradores, a las interrogantes sobre el proceso de inducción se logra observar que en la mayoría indican que no conocen la existencia de un manual de puestos o un manual de procedimientos que les haya ayudado al inicio de sus labores el cual hizo un poco más largo su aprendizaje por lo que, los nuevos colaboradores no conocen con exactitud cuales son sus funciones o atribuciones específicamente.

Se les cuestionó a los colaboradores acerca de si conocían los objetivos del puesto e indicaron algunos que no conocen los objetivos del puesto, para esto se presenta la siguiente gráfica que muestra las respuestas obtenidas.

**Gráfica 8**

**Conocimiento de objetivos del puesto según los 119 colaboradores encuestados de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**



Fuente: Investigación de campo, abril 2017

La mayoría de los colaboradores indicó que conoce los objetivos del puesto, pero una parte bastante significativa que representa el 36% de la población total indicó que no conoce los objetivos de su puesto de trabajo, esto muestra claramente que no se induce al colaborador a conocer la importancia de sus actividades para el logro de los objetivos en general de la compañía lo cual conlleva a la inconciencia de parte de los colaboradores al tener deficiencias en la prestación de servicios.

Así mismo se les preguntó acerca de si ellos contaban con todas las herramientas necesarias y si tenían algún inconveniente para poder realizar su trabajo de mejor manera a lo que respondieron que cuando recién los contrataron pasaron bastante tiempo sin tener una computadora por la que tuvieron que compartir con otros compañeros lo cual hizo su trabajo más difícil. Otra de las preguntas realizadas a los colaboradores fue si sabían exactamente a quién le tenían que reportar,

consultar o pedir ayuda cuando tuvieran algún inconveniente y la respuesta de la mayoría es que no sabían porque algunas veces recibían órdenes del jefe del área y a veces recibían instrucciones del coordinador. Por último, indicaron los colaboradores que cuando tenían algún inconveniente con el cliente no sabían a quién dirigirse para resolverlo por lo que dejan pasar bastante tiempo para la resolución de incidentes de los clientes. Esto último evidencia que el no contar con un proceso de inducción en el cual se le pueda enseñar todo lo necesario al nuevo colaborador para que pueda realizar de una manera eficiente su trabajo trae consigo efectos negativos en la prestación de los servicios.

#### **2.3.4 Costos de contratación**

Con relación a los costos de contratación de personal, en la empresa objeto de investigación no se tiene un calculo exacto de los costos en los que incurren para la contratación, quedando al descubierto que no se realiza el proceso de reclutamiento y selección de una manera consiente.

Para poder establecer el costo en el que incurre la empresa objeto de investigación se le solicitó a la coordinadora de recursos humanos información específica para poder realizar el cálculo del costo de contratación.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro en donde se expone el total de costos de contratación incluyendo las fases del proceso.

**Tabla 3**

**Estimación de costos de contratación por persona contratada de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**

FASES	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
RECLUTAMIENTO	Requisición de personal	1	Q. 1.00	Q. 1.00
	Anuncio de prensa	1	Q. 300.00	Q300.00
	Pago por publicidad en redes sociales por 15 días .	1	Q150.00	Q150.00
SELECCIÓN	Solicitud de empleo	15	Q. 3.00	Q45.00
	Formato de verificación laboral y personal	15	Q. 2.00	Q30.00
	Impresión de guía de entrevista	15	Q. 3.00	Q45.00
	Impresión de pruebas psicométricas	5	Q5.00	Q15.00
	Llamadas telefónicas para verificación de datos. 5 llamadas por aspirante	25 llamadas	Q2.00	Q50.00
	Estudio Socioeconómico	1	Q500.00	Q500.00
	Tiempo invertido de las personas implicadas en el proceso	24 horas de dos personas	Q11.01	Q264.32
CONTRATACIÓN	Impresión de contrato de trabajo	1	Q.3.00	Q. 5.00
	Impresión de carta de apertura de cuenta	1	Q1.00	Q1.00
	Impresión de formulario de IGSS	1	Q1.00	Q1.00
<b>TOTAL</b>	<b>DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>			<b>Q1,401.32</b>

Fuente: Investigación de campo, abril 2017

Según la información proporcionada por la coordinadora de recursos humanos Se determinó el costo en el que incurre la empresa por cada persona en el proceso para su contratación el cual asciende a la cantidad de Q 1,401.32.

### **2.3.5 Rotación de personal**

Existe un porcentaje importante de rotación de personal según los jefes de área y la encargada de recursos humanos, esto porque se contrata a personas que en poco tiempo se retiran o no cumplen eficazmente con sus atribuciones.

Para la comprobación de lo antes mencionado fue necesario realizar el cálculo del índice de rotación de personal dentro de la compañía, este se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

El cálculo del índice de rotación de personal se realizó con la información proporcionada por la encargada de recursos humanos los datos específicos de los movimientos de personal tales como las admisiones y desvinculaciones que se han registrado últimamente, además de la información del número de empleados actual. Se tomó como base para el cálculo el periodo comprendido de enero a diciembre 2017, dados los datos anteriores se procede a calcular el inventario final, el cual se calcula sumando el inventario inicial más las admisiones y se le resta las desvinculaciones, luego se procede a la sustitución de fórmulas establecidas en el cuadro a continuación, una vez obtenidos estos resultados se dividen entre si y se obtiene el índice de rotación de personal, para un mejor entendimiento a continuación se presenta numéricamente el procedimiento completo del cálculo del índice de rotación de personal existente en la empresa.



### Cuadro 1

**Cálculo del índice de rotación de personal de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.**

DEPTO	ADM	DESV	INVENTARIO INICIAL	INVENTARIO FINAL	(A+D)/2	(I <sub>o</sub> +I <sub>f</sub> )/2	INDICE DE ROTACION
Finanzas	0	0	5	5	0	5	0.00000
Operaciones	25	40	107	92	32.5	99.5	0.32663
Recursos humanos	0	0	2	2	0	2	0.00000
Comercial	1	2	5	4	1.5	4.5	0.33333
Totales	26	42	119	103	34	111	0.66

Fuente: Investigación de campo, abril 2017

El índice de rotación de personal en la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos de acuerdo con el cuadro anterior es de 66%, el cual representa un porcentaje alto de rotación de personal el cual se considera perjudicial para la empresa.

La alta rotación de personal repercute de manera negativa en la realización de las operaciones normales de la organización y algunas de las consecuencias pueden ser:

- a. No entregar a tiempo los trabajos.
- b. Asignación innecesaria de período de entrenamiento de nuevos empleados.
- c. Pérdida de oportunidades de negocio.
- d. Costos generados por las constantes entradas y salidas de personal.

La alta rotación de personas aumenta la necesidad de implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, que permita reducir los efectos negativos para la empresa. Es importante que se tenga en consideración que mientras más rotación exista, más contrataciones se tendrán que realizar lo cual

implica costos innecesarios para la entidad en investigación, ya que los costos de contratación son muy elevados.

Para tener claridad sobre los costos altos de contratación se hace una estimación de la demanda de personal para la empresa, el cual se presenta en siguiente cuadro. Para esto se utilizó el inventario final como número de empleados, el cual se multiplico por el índice de rotación de personal existente en cada departamento de la empresa para obtener así el número de vacantes por cada departamento, para determinar cuántas personas participan en los procesos, se estimó que para el proceso de reclutamiento se presentarán 5 y de estas únicamente se seleccionarán a 2, luego estas se multiplicaron por el número de vacante para obtener el número total de personas, este resultado se multiplica por el costo que tiene cada proceso para la empresa según lo estimado en el cuadro 1, obteniendo así el costo total que la empresa desembolsa al año para cubrir la necesidad de personal.

### Cuadro 2

#### Cálculo anual de la estimación de la demanda de personal de la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2017.

Departamento	IRP	No. De empleados	Vacantes	Reclutamiento	Selección
Finanzas	-	5.00	-	-	-
Operaciones	0.33	92.00	30.05	150.25	60.10
Recursos humanos	-	2.00	-	-	-
Comercial	0.33	4.00	1.33	6.67	2.67
<b>Total de personas</b>				<b>157</b>	<b>63</b>
<b>Costo por persona</b>				<b>Q451.00</b>	<b>Q951.32</b>
<b>Costo total por procesos</b>				<b>Q70,769.98</b>	<b>Q59,711.66</b>
<b>Costo total al año</b>				<b>Q130,481.65</b>	

Fuente: Investigación de campo, abril 2017

El cuadro anterior, muestra el costo que se genera por la rotación de personal ascendiendo a un importe en quetzales de Q 130, 481.65 Es por esto que se hace necesario encontrar la forma de evitar los altos índices de rotación de personal, por lo que es visible entonces los beneficios que podría proporcionar la aplicación de un programa de reclutamiento, selección e inducción.

## **2.4 Análisis de resultados**

La administración actual del recurso humano es desarrollada de manera empírica es decir que no existe un proceso estructurado o establecido por el cual se guíen para realizar toda la gestión desde la convocatoria hasta la contratación e inducción inicial de los nuevos colaboradores.

Seguido de realizar la investigación se pudo determinar que la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos no posee actualmente un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal con cualidades técnicas, siendo una de las causas el desconocimiento de herramientas útiles para realizar dicho proceso. Lo anterior ha causado que la empresa objeto de investigación tenga deficiencias en la prestación de servicios.

Con respecto al proceso de reclutamiento, se constató que los medios utilizados para atraer a los candidatos de las plazas vacantes son: el periódico, páginas de internet, facebook, y referidos de los colaboradores, resultando que la mayoría de los contratados fueron referidos de los colaboradores, esto denota que no se está realizando una comunicación efectiva de los requisitos para optar a las plazas vacantes porque aunque sí se atraen a personas desde los medios de comunicación antes mencionados, en su mayoría los aspirantes atraídos por los medios de comunicación utilizados por la empresa objeto de investigación no cumplen con lo requerido para los puestos vacantes. El proceso de solicitar nuevo personal sólo es por medio de notificación verbal a la coordinadora de recursos humanos de la empresa que existe la necesidad de contratar y le brindan

indicaciones de las cualidades que debe tener el candidato en aspectos muy generales por lo que, cuando se realiza la comunicación no se atrae a los candidatos más calificados o no se logra atraer a candidatos para los puestos.

Así mismo el proceso de selección de personal en la empresa objeto de investigación es un proceso simple; ya que sólo se hace la solicitud y revisión de documentación de los candidatos a las plazas vacantes, se realiza una entrevista para conocer al candidato y en algunas ocasiones se realiza una segunda entrevista la cual es más específica dependiendo del puesto que se requiera sea ocupado o si lo requiere algún gerente de área. Luego de la o las entrevistas, es el jefe de área o coordinador quien toma la decisión de contratarlo basándose en lo observado durante la entrevista y en la prueba específica si es que esta última es realizada, dado que, como se presentó antes no realizan una prueba específica del puesto a todos los candidatos, en general al proceso de selección lo realizan de manera básica sin utilizar las herramientas necesarias, tales como una entrevista estructurada, otras pruebas como la lógico matemática y una prueba específica del área para todos los candidatos.

Con respecto al proceso de inducción, se pudo observar muchas deficiencias en el proceso dado el desconocimiento de los colaboradores de la filosofía empresarial como también de los objetivos de su puesto de trabajo, en este punto es necesario mencionar que según la investigación realizada no existe un proceso de inducción estructurado de acuerdo al área específica del puesto en el que los colaboradores puedan conocer cuál es el objetivo de sus actividades y la importancia que tiene dentro de la compañía. Hay procedimientos que los colaboradores desconocen, según la información recabada han aprendido conforme el tiempo, pero esto conlleva a que los colaboradores aprendan el proceso de manera incorrecta o incompleta lo que a su vez crea deficiencias en su trabajo.

Por otro lado los resultados de las entrevistas con los jefes de área indicaron que los procesos de reclutamiento son tardados, los procesos de selección llevan a entrevista a candidatos que no cumplen los requisitos en conocimientos y el que no se tenga un plan de inducción afecta el tiempo de aprendizaje de los nuevos colaboradores y por ende afecta el trabajo operativo de la empresa además que una gestión incorrecta de todo el proceso conlleva no solo a pérdida de tiempo sino a costos innecesarios por lo que se realizó el cálculo del índice de rotación y por medio de este el calculo estimado del costo de contratar a una persona.

El índice de rotación de personal que actualmente maneja la empresa, tomando como base la circulación de personal que ha tenido en el último año, luego de hacer los cálculos correspondientes, se obtuvo que la empresa refleje un alto índice de inestabilidad en su capital humano. Además, se puede observar que el costo que actualmente tiene para la empresa la contratación de personal es de Q.1,401.32, estos cálculos se hicieron con el fin de analizar el costo total de la estimación de la demanda de personal que pudiera tener la empresa durante un año siendo de Q130,481.65 costo que puede ocasionar pérdidas económicas en la empresa, ya que mientras mayor sea el índice de rotación de personal, mayores serán las necesidades de contratación.

Con base a los resultados de la investigación se concluye que la hipótesis referente a los errores en el proceso de reclutamiento selección e inducción son reales dado que no existe un proceso técnico como tal ni herramientas que ayuden a contratar al personal mejor calificado además se comprobó que no se realiza un proceso de inducción correcto tanto general como específico al nuevo colaborador lo cual hace del proceso de aprendizaje mucho más lento y causa deficiencias en los nuevos colaboradores por la falta de conocimiento en consecuencia de una incorrecta o nula inducción específica del puesto; lo anterior comprueba las hipótesis planteadas en el plan de investigación y por ello es necesario diseñar un programa que incluya tres procesos, reclutamiento, selección e inducción de personal.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Con base en los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados en la empresa que presta servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos y descritos en el capítulo anterior, se propone la realización de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que brinde soluciones a los problemas que actualmente enfrenta la entidad objeto de investigación.

#### **3.1 Presentación de la propuesta**

La importancia de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal ha trascendido de manera rápida y sobresaliente en la actualidad, buena parte de las grandes empresas considera el recurso humano como el más importante para el logro de sus objetivos, por tal motivo se hace necesario el establecimiento de un proceso para reclutar al mejor recurso humano posible el cual debe ser la contratación de colaboradores que posean los conocimientos y habilidades necesarias, para lograr las ventajas competitivas de la empresa en la industria de servicios de consultoría.

Considerando lo anterior, a continuación, se presenta el programa de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos, el cual comprende una serie de lineamientos para que la coordinadora de recursos humanos logre realizar el proceso de incorporar personas con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar las actividades laborales de una manera efectiva.

El programa comprende los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del mismo, así como las políticas y normas que podrá tomar en cuenta la empresa objeto de investigación para aplicar los procesos de reclutamiento, selección e inducción los cuales se describen a continuación.

### **3.2 Objetivos**

Se presentan los objetivos del programa de reclutamiento, selección e inducción de personal.

#### **3.2.1 Objetivo general**

Facilitar a la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos, lineamientos técnicos los cuales permitan mejorar la eficiencia del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en un 90% en el primer año de aplicación dado que actualmente las prácticas para realizar esta gestión son empíricas e informales.

##### **3.2.1.1 Objetivos específicos**

- Facilitar la guía para el desarrollo correcto del proceso de reclutamiento a través de herramientas que permitan realizar de manera correcta y así eficientar el proceso de reclutar en un 90%
- Proporcionar las herramientas necesarias para que el área de recursos humanos pueda, con base en las herramientas propuestas, reducir errores en el proceso de selección en un 90%.
- Facilitar tanto a recursos humanos como a las áreas específicas las guías para que puedan inducir por lo menos al 90% a los nuevos colaboradores de manera general y específica reduciendo así el tiempo de aprendizaje.
- Reducir en un 90% el índice de rotación de personal con el proceso estructurado de reclutamiento, selección e inducción de personal.

A continuación, se presentan las políticas propuestas para el programa de reclutamiento selección e inducción de personal.

### **3.3 Programa de reclutamiento, selección e inducción propuesto**

A continuación, se muestra el proceso del programa de reclutamiento, selección e inducción de personal, el cual contiene lineamientos técnicos y necesarios para mejorar los procesos actuales de la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos, se agrega seguidamente la simbología a utilizar.

#### **3.3.1 Políticas del programa**

Las políticas del programa de reclutamiento, selección e inducción de personal propuestos tienen el objetivo de realizar todo el proceso de una manera técnica y formal, de manera que se pueda realizar el proceso para contratar colaboradores con los requisitos y características que se adecuen a los puestos vacantes.

##### **3.3.1.1 Políticas de reclutamiento y selección de personal**

- La coordinadora de recursos humanos y su asistente tendrán la responsabilidad de reclutar a los candidatos para los puestos vacantes.
- Se dará prioridad al reclutamiento interno para promover el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa según políticas establecidas por la empresa.
- En el reclutamiento interno, recursos humanos tendrá que validar que el aspirante no tenga llamadas de atención con falta grave.
- El reclutamiento se hará por los medios que a continuación se mencionan:
  - Referencias internas
  - Anuncios de prensa



- Afiches internos
  - Páginas de internet con acceso a hojas de vida completas.
  - Redes sociales
- La elaboración de anuncios para publicitar la plaza vacante será responsabilidad de la coordinadora de recursos humanos de acuerdo al perfil del puesto.
  - Admitir únicamente a las personas que cumplan con los requisitos del puesto vacante.
  - Los jefes de área son los únicos que podrán efectuar requerimientos de personal con autorización del gerente general.
  - Durante el proceso de reclutamiento, se deberán seleccionar por lo menos 3 candidatos para dar inicio al proceso de selección, tomando en cuenta que se deben sumar más aspirantes durante el proceso.
  - Las personas que hayan sido despedidas por faltas contra la empresa y sus valores o renunciado en condiciones desfavorables para la misma, no se admitirán para ser re contratadas de acuerdo con lo establecido.
  - Se dará prioridad para cubrir las plazas vacantes, al personal que actualmente está laborando en la empresa y llene los requerimientos y especificaciones del puesto.
  - Todo aspirante que ingrese a laborar a la empresa y aún los aspirantes que ya están en la empresa, pero aplican para la plaza vacante deberá finalizar las etapas del proceso de selección.
  - Las personas encargadas del proceso presentarán al jefe de área quien solicita la plaza, tres candidatos elegibles, siendo el jefe de área, el responsable de la decisión final de la contratación.
  - El informe final de selección formará parte de la información confidencial de la empresa.
  - El programa debe ser actualizado constantemente para responder, de esta manera, a los diferentes cambios que puedan surgir en la empresa.

Estas actualizaciones deben estar a cargo de la coordinadora de recursos humanos y deben quedar registradas por escrito.

Las políticas del proceso antes descritas están sujetas a cambios, consensuados y autorizados por la coordinadora de recursos humanos, gerente general y jefes de área. Seguido de tomar en cuenta las políticas del programa de reclutamiento, selección, e inducción, se procede a describir la metodología del programa propuesto en este capítulo.

### **3.3.2 Objetivo**

Establecer un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal el cual incluya los lineamientos y herramientas para logran un proceso de incorporar personas eficaz y eficientemente.



### **3.3.3 Alcance**

Es aplicable a todos los jefes de área, coordinadores y el área de recursos humanos.

### **3.3.4 Simbología del proceso**

Se presenta en el siguiente cuadro la simbología a utilizar en el proceso.

**Figura 25**  
**Simbología utilizada para el proceso del programa de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

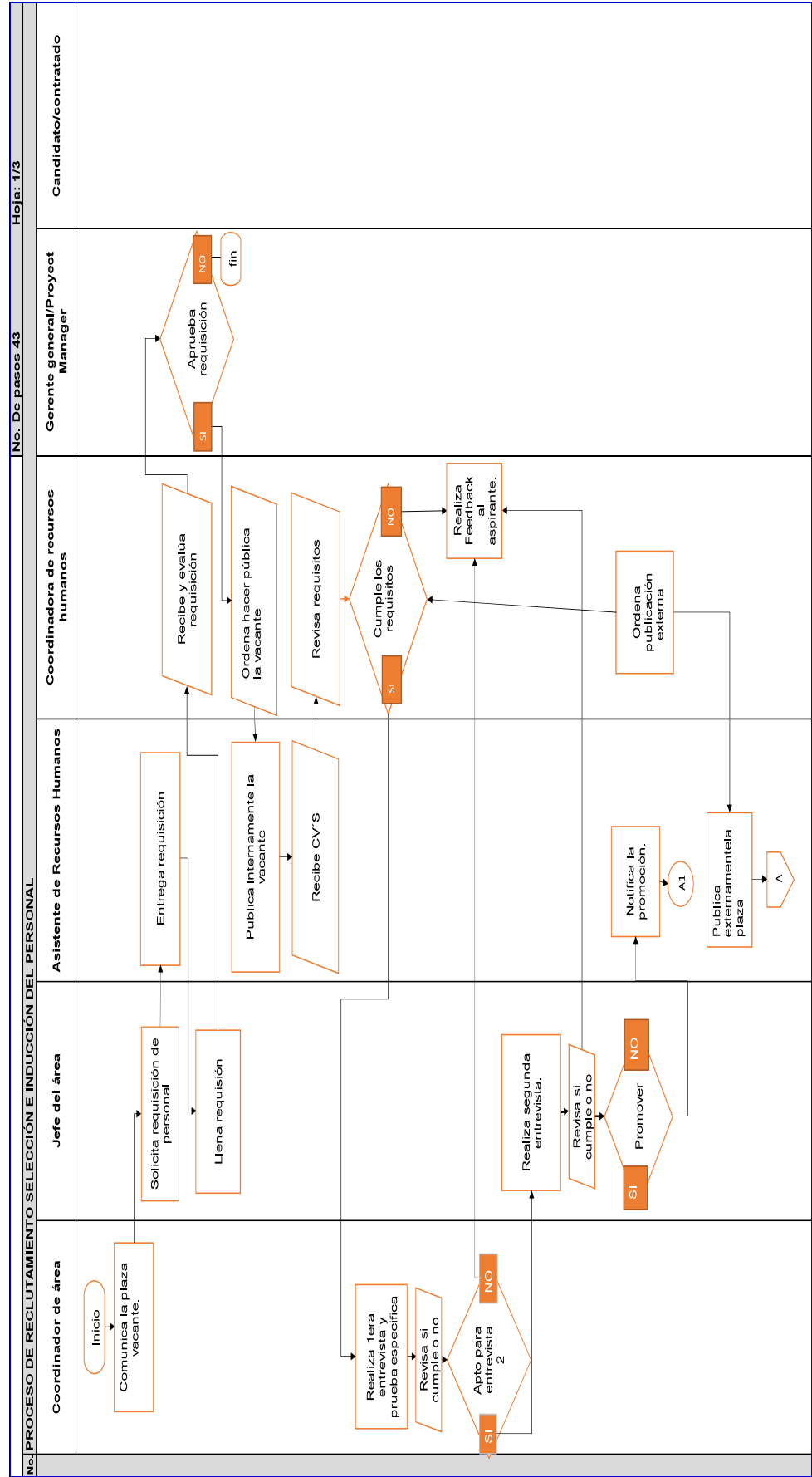
	Expresa inicio o fin del proceso.
	Expresa una operación o asignación.
	Representa condiciones o acciones alternativas de una decisión.
	Representa revisión para verificar si cumple con lo requerido.
	Expresa conector de una página a otra página.
	Expresa continuidad de proceso.

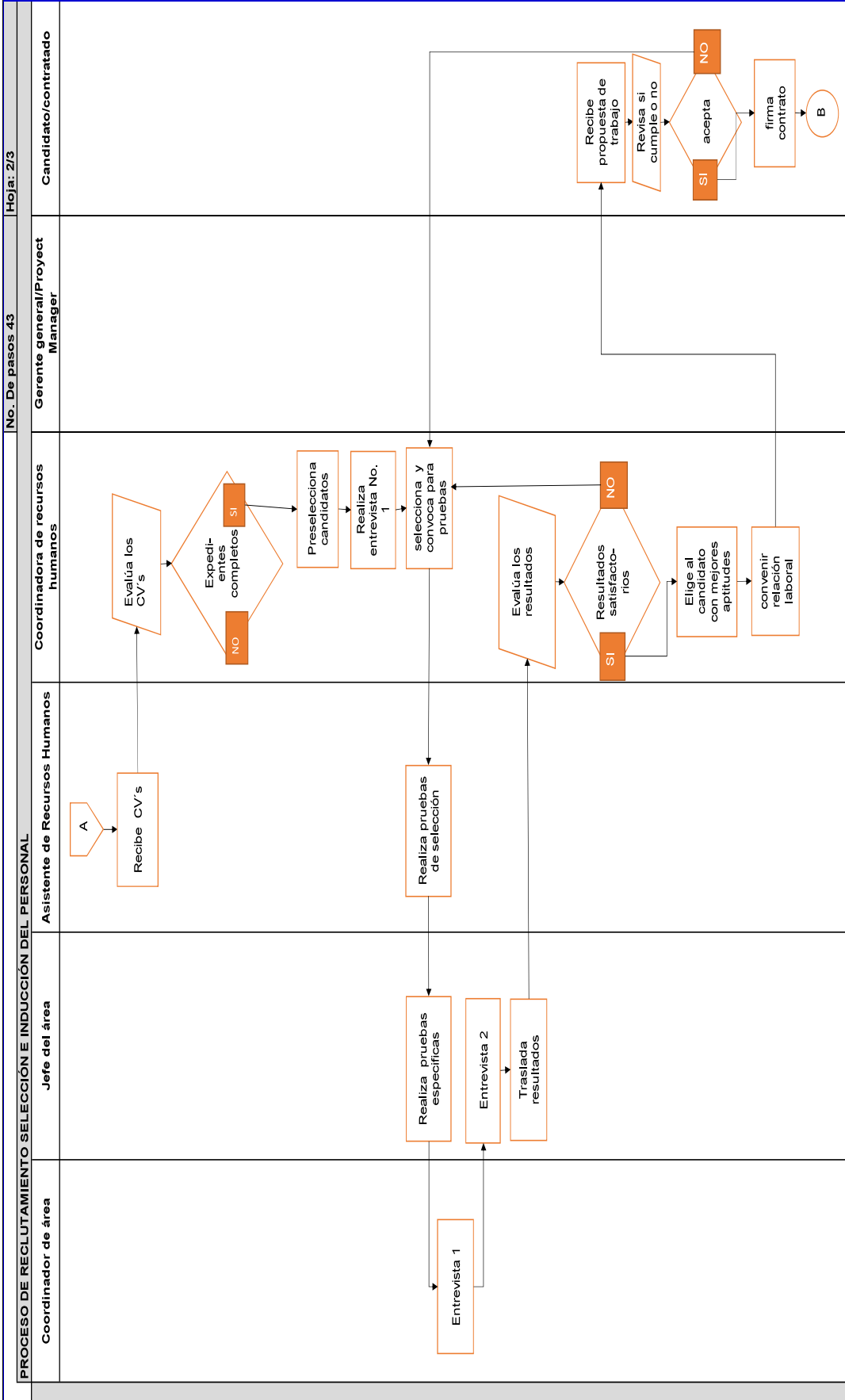
Fuente: Elaboración propia, enero 2018.

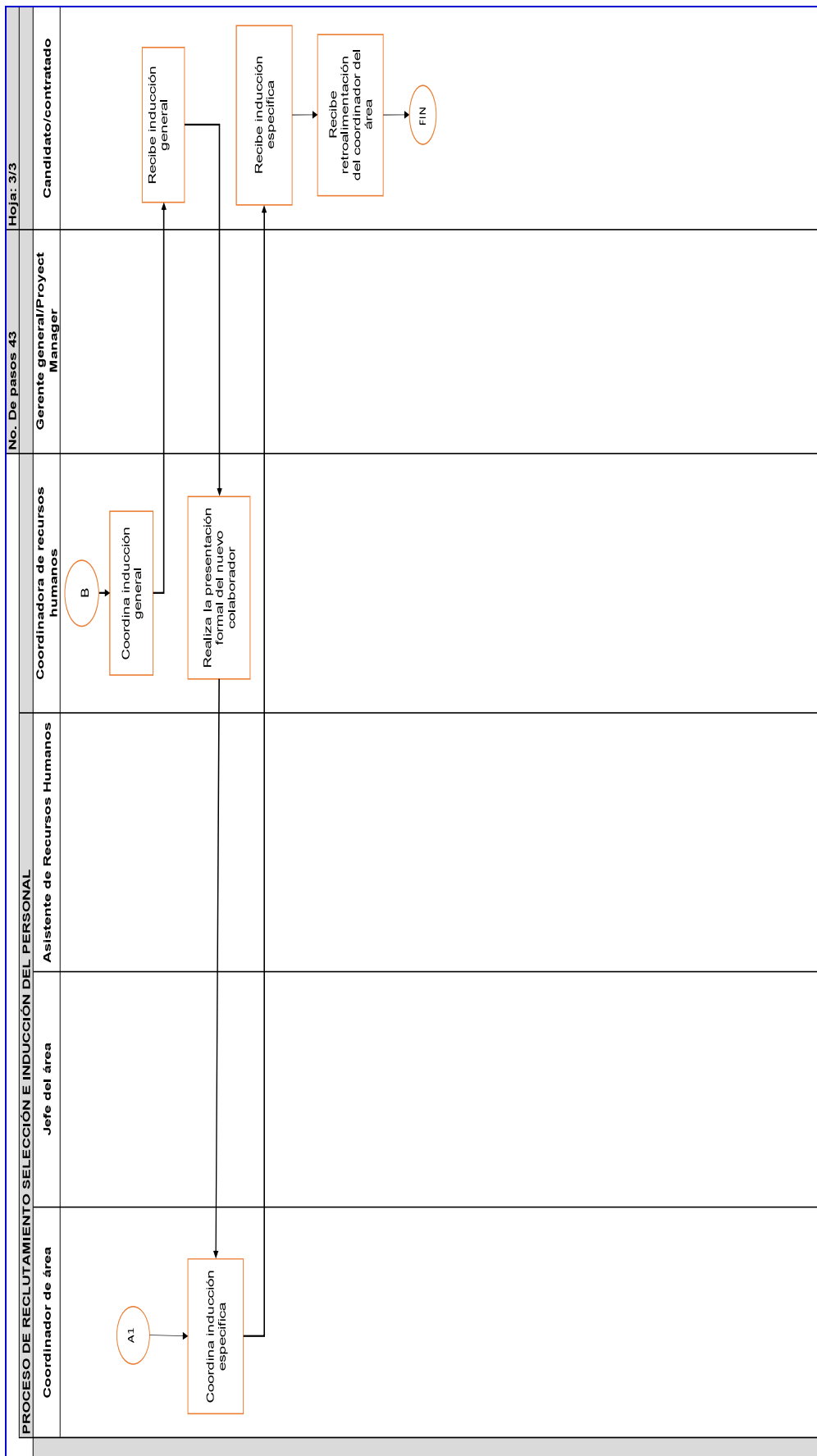
### 3.3.5 Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción

El flujograma muestra el paso a paso del proceso desde que se tiene la necesidad de contratar hasta la inducción específica indicando quien es el responsable de cada actividad en el proceso. Se presenta el flujograma a continuación.

**Figura 26**  
**Flujograma del Proceso de reclutamiento, selección e inducción para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**







Fuete: Elaboración propia, enero 2018

En resumen, el flujograma anterior, muestra el proceso en 43 pasos los cuales se describen dentro del mismo, asignado así al responsable directo de cada paso y conectando a todas las partes involucradas, de manera que se siga con el programa de manera secuenciada hasta llegar al final del proceso el cual es la retroalimentación del nuevo colaborador.

Para poder ejecutar el proceso mostrado con anterioridad se procede a describir la metodología del proceso.

### **3.3.6 Metodología para la implementación del proceso**

El primer paso para la implementación del proceso es que el departamento de recursos humanos de la empresa esté consciente de la importancia del trabajo que realizan, así como contar con el personal calificado con la experiencia para facilitar el proceso de implementación.

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, el área encargada de recursos humanos deberá tomar en cuenta que la metodología y los pasos del proceso de reclutamiento, selección e inducción cambian de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar; existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento, es por ello que, en la implementación de éste, se deben analizar los siguientes elementos del entorno de reclutamiento:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la organización.
- Técnicas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Por lo que antes de desarrollar todo proceso de reclutamiento, selección e inducción, es necesario que la empresa determine y desarrolle los descriptores y perfiles de los puestos existentes dentro de la misma, ya que estas forman parte fundamental en la metodología a utilizar.

### **3.3.6.1 Descripciones y perfiles de puestos**

La empresa debe considerar que las descripciones y perfiles de puesto son herramientas esenciales para establecer y desarrollar el programa de reclutamiento y selección de personas, así como para determinar las responsabilidades de cada puesto. Para elaborar los descriptores y perfiles de puesto, se recomienda usar el método de entrevista, el cual permite obtener información, evaluarla y luego organizarla de acuerdo con las funciones productivas de la organización.

Para obtener dicha información se puede llevar a cabo el siguiente proceso:

- Entrevistar a cada uno de los colaboradores para obtener la información necesaria sobre las tareas actuales de sus puestos respectivos, así como aquellas que deberían ser las ideales.
- Luego con toda la información proporcionada por los colaboradores y aquella que se determine con base a las necesidades de cada puesto, se establecería los elementos que deben incluir las descripciones y perfiles laborales de cada uno de los puestos existentes en la empresa.

#### **a. Descripciones del puesto**

Un descriptor de puestos debe tener los siguientes enunciados.

- **Título del puesto:** anotar el nombre con el que formalmente se denomina el puesto en la nómina de trabajo.
- **Horario de trabajo:** indicar el horario de entrada y de salida establecido para cada uno de los puestos.




- **Puesto inmediato superior:** señalar el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes y/o instrucciones directamente en su trabajo.
- **Puestos bajo su mando:** indicar el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente en el desarrollo del trabajo.
- **Relaciones de trabajo:** Se coloca los contactos personales y de relaciones, públicas que los empleados deben de mantener en el desempeño de sus atribuciones.
- **Descripción del puesto:** se coloca los aspectos esenciales y específicos de las tareas o labores asignadas al puesto, lo que hace que se distinga de los demás puestos existentes.
- **Funciones principales:** se agrega una breve explicación de algunas de las tareas o labores que son desempeñadas en el puesto.
- **Responsabilidad:** Se agregan los elementos que inciden en la participación y toma de decisiones que tiene el colaborador.
- **Riesgos y/o esfuerzos:** detalla los daños físicos o mentales que se puedan sufrir por la realización de las actividades.
  - **Esfuerzo físico:** se refiere al esfuerzo visual, auditivo o muscular requerido para el desarrollo de las tareas asignadas.
  - **Esfuerzo mental:** es el grado de concentración y atención necesaria para ejecutar las labores.
  - **Condiciones ambientales:** especifica el área y las circunstancias bajo las cuales se desempeñarán las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo.

Tomando en consideración los enunciados anteriores se procede a presentar el formato para poder realizar los descriptores de puestos.

## Formato 1

**Perfil y descriptor de puestos para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
	
<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>Puesto:</b> <b>Horario de trabajo:</b> <b>Puesto inmediato superior:</b> <b>Puestos bajo su mando:</b> <b>Relaciones de trabajo:</b>	
<b>2. Descripción</b>	
<b>3. Funciones Principales</b>	
<b>4. Riesgos y/o Esfuerzos</b>	
Esfuerzo mental: Esfuerzo físico:	
<b>5. Responsabilidad</b>	
<b>Mobiliario y equipo:</b> <b>Por decisiones:</b> <b>Por manejo de información:</b> <b>Por relaciones:</b> <b>Económica:</b>	
<b>6. Condiciones Ambientales</b>	
<b>7. Objetivos del puesto</b>	

Fuente: Elaboración propia, enero 2018. Se presenta un ejemplo del perfil de descriptor de puestos para mayor comprensión del llenado del formato.

## Formato 2

### Ejemplo de perfil y descriptor de puestos para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	LOGO
<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<p><b>Puesto:</b> Consultor Analista de SAP F.I (Finanzas)  <b>Horario de trabajo:</b> De 8:00 am a 5:pm en ocasiones horarios extendidos  <b>Puesto inmediato superior:</b> Coordinador de consultoría SAP F.I (finanzas)  <b>Puestos bajo su mando:</b> Ninguno  <b>Relaciones de trabajo:</b> Con otros consultores analistas, coordinadores, jefes de área y clientes externos</p>	
<b>2. Descripción</b>	
El puesto de consultor analista de SAP FI es un puesto el cual requiere de conocimientos del sistema SAP además de conocimientos contables para solucionar inconvenientes de programación y cálculos financieros en el sistema SAP	
<b>3. Formación academica</b>	
<p><b>Ultimo grado cursado o aprobado:</b> Pensum Cerrado de Ingenieria en sistemas o carrera a fin  <b>Estudios de Post grado :</b> NO</p>	
<b>4. Conocimientos técnicos específicos</b>	
Indispensable conocimientos en programación y de software disponible en el mercado. Debe tener claro los requerimientos de los clientes. Debe conocer muy bien el mercado de software, debe tener conocimientos solidos en excel y lenguajes de programación.	
<b>5. Experiencia</b>	
De uno a 3 años	
<b>6. Funciones Principales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender los requerimientos de clientes externos sobre problemas en los módulos de SAP</li> <li>2. Solventar problemas de programación en el módulo de finanzas en SAP</li> <li>3. Solventar problemas de programación del módulo de activos fijos en SAP</li> <li>4. Asignar cuentas en la estructura de balance</li> <li>5. Asignar sociedad y versiones de Presupuesto a Ejercicios en el módulo de finanzas</li> <li>6. Realizar las configuraciones de nuevas sociedades CO</li> <li>7. Realizar las configuraciones de sociedades financieras</li> <li>8. Realizar las creaciones de datos maestros bancarios</li> <li>9. Realizar la creación de códigos de moneda</li> <li>10. Realizar la creación de grupo de cuentas (clientes, proveedores y cuentas de Mayor)</li> <li>11. Crear grupos de tesorería en los módulos de bancos</li> <li>12. Crear JOB de programación de reportes</li> <li>13. Atender y brindar soporte en Reportes FICO-IMPS</li> <li>14. Atender y brindar soporte para cargas de análisis EVA</li> <li>15. Atender y brindar soporte en corrida de depreciación mensual</li> <li>16. Atender y brindar soporte en Baja de Activos</li> <li>17. Realizar mantenimiento en el módulo de Impuestos y Retenciones</li> <li>18. Atender y brindar soporte en descuadre de reportes BW/BO</li> <li>19. Atender los requerimientos de ejecución de borrados selectivos a cubos Bw</li> </ol>	
<b>7. Riesgos y/o Esfuerzos</b>	
<p><b>Esfuerzo mental:</b> Si requiere esfuerzo mental debido a que requiere mucho análisis de las diversas situaciones que acontecen en el sistema.  <b>Esfuerzo físico:</b> Ninguno</p>	
<b>8. Responsabilidad</b>	
<p><b>Mobiliario y equipo:</b> por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades.  <b>Por decisiones:</b> sigue instrucciones de su jefe inmediato para la realización de cualquier tipo de proyectos.  <b>Por manejo de información:</b> resguardo de resultados de las actividades realizadas, afectando directa o indirectamente a todas las áreas de la empresa.  <b>Por relaciones:</b> trato con otros que le soliciten información, datos, herramientas y materiales, las fricciones que resulten son de importancia.  <b>Económica:</b> por manejo de dinero en efectivo o manejo de cuentas bancarias sin supervisión.</p>	
<b>9. Condiciones Ambientales</b>	
La condición ambiental en la que se encuentra ubicado el colaborador es en un área urbana, en edificio administrativo.	
<b>10. Objetivos del puesto</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El objetivo del puesto es solucionar el 100% de los casos que los clientes.</li> <li>2. Entender cada requerimiento del cliente y dar soluciones con relación a la implementación del sistema SAP.</li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

## **b. Perfiles de puestos**

Un perfil de puestos debe contener la información de los siguientes enunciados.

- **Educación y experiencia:** es la indicación de los requerimientos mínimos de educación formal, especialización y experiencia que un candidato debe reunir para ocupar el puesto.
- **Habilidades y/o destrezas requeridas:** incluye algunos conocimientos o habilidades que la persona debe tener como complemento en su preparación de acuerdo con lo requerido por cada puesto para ser contratado.

A continuación, se presenta un formato para ser utilizado para llenar el perfil de los puestos que existen dentro de la empresa.

### Formato 3

## Perfil de puestos para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

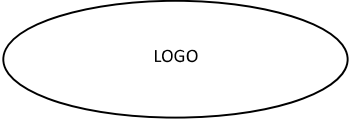
PERFIL DE PUESTOS		LOGO	
<b>Nombre del puesto:</b>			
<b>Área o departamento:</b>			
<b>Jefe inmediato:</b>			
<b>Pesonal a su cargo:</b>			
Requisitos Mínimos			
<b>Edad:</b>	<input type="text"/>	<b>Estado Civil:</b> <input type="text"/>	
<b>Sexo:</b>	<input type="text"/>		
<b>Educación</b>	<input type="text"/>		
<b>Experiencia:</b>	<input type="text"/>		
<b>Habilidades y destrezas requeridas:</b>			
Capacidad de análisis	<input type="text"/>	Servicio al cliente	<input type="text"/>
Habilidad de negociación	<input type="text"/>	Trabajo en equipo	<input type="text"/>
Habilidad numérica	<input type="text"/>	Manejo paquetes de computación.	<input type="text"/>

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Se presenta a continuación se presenta un ejemplo del formato anterior, para mayor comprensión del llenado del formato.

### Formato 4

#### Ejemplo de Perfil de puestos para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

	
PERFIL DE PUESTOS	
<b>Nombre del puesto:</b> Consultor analista SAP FI	
Requisitos Mínimos	
<b>Edad:</b>	<input type="text" value="20-35"/>
<b>Sexo:</b>	<input type="text" value="Indiferente"/>
<b>Estado Civil:</b>	<input type="text" value="Indiferente"/>
<b>Educación</b>	3 años de Unviversidad en la carrera de Ingnieria en sistemas o Industrial.
<b>Experiencia:</b>	Como minimo 3 años de experiencia en el manejo del sistema SAP en los módulos, de activos fijos, compras, y finanzas, conocimientos de lenguajes de programación, Excel avanzado.
<b>Habilidades y destrezas requeridas:</b>	
Capacidad de Análisis	<input type="text" value="x"/>
Habilidad de negociaciór	<input type="text" value="x"/>
Habilidad numérica	<input type="text" value="x"/>
Servicio al Cliente	<input type="text" value="x"/>
Trabajo en Equipo	<input type="text" value="x"/>
Manejo paquetes de computación.	<input type="text" value="x"/>

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Seguido de establecer los formatos para los descriptores y perfiles de puesto se procede a desarrollar el programa de reclutamiento, selección e inducción de personal.

### **3.3.7 Proceso de reclutamiento**


El proceso de reclutamiento debe iniciar desde que se realiza el requerimiento de personal. A continuación, se presenta el proceso para requisición de personal.

#### **3.3.7.1 Requerimiento de personal**

Es el primer paso que debe realizar el área de recursos humanos, para ello se requiere que los jefes de área llenen el siguiente formato el cual se enviará por correo electrónico a la encargada de reclutar para empezar el proceso.

## Formato 5

### Requisición de personal para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL			
<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>			
Fecha: _____			
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del puesto: _____			
Departamento: _____			
Puesto al que reportan: _____			
Puestos que le reportan: _____			
Tipo de plaza:	Fija: _____ Temporal: _____		
(Si es temporal) Duración del contrato: _____			
Situación de la plaza:	Nueva: _____ Existente: _____		
(Si es plaza existente), Persona a quien sustituye: _____			
Motivo de la vacante: _____			
Jornada de trabajo:	Horario: _____		
Función principal del puesto: _____			
<b>II. ÁREA DE CONOCIMIENTOS</b>			
Escolaridad: _____			
Conocimientos Necesarios: _____			
Requisitos especiales: _____			
<b>III. RECURSOS</b>			
Teléfono Celular	<input type="text"/>	Correo interno	<input type="text"/>
Computadora	<input type="text"/>	Correo Externo	<input type="text"/>
Extensión Telefónica	<input type="text"/>	Acceso a Internet	<input type="text"/>
Mobiliario	<input type="text"/>	Otros:	<input type="text"/>
Código para llamadas	<input type="text"/>		
Firma del Jefe de Departamento _____			
Vo. Bo. Recursos Humanos _____		Vo. Bo. Gerente de proyecto _____	

Fuente: Elaboración propia, enero 2018



Se presenta a continuación un formato de requisición de personal con el ejemplo de cómo debe llenarse.

### Formato 6

#### Ejemplo de requisición de personal para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL		LOGO	
<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>			
Fecha:	22.01.2018		
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del puesto:	Consultor analista de SAP FI		
Departamento:	Operativo		
Puesto al que reportan:	Coordinador de consultoría en SAP FI		
Puestos que le reportan:	Ninguno		
Tipo de plaza:	Fija:	x	Temporal:
(Si es temporal) Duración del contrato:			
Situación de la plaza:	Nueva:		Existente:
(Si es plaza existente), Persona a quien sustituye:	Consultor analista de SAP FI		
Motivo de la vacante:	Despido del anterior consultor		
Jornada de trabajo:	Jornada de lunes a viernes	Horario:	De 8:00 a 18:00
Función principal del puesto:	Resolver inconvenientes de programación en el sistema SAP en los módulos de finanzas, compras y activos fijos.		
<b>II. ÁREA DE CONOCIMIENTOS</b>			
Escolaridad:	3 Año de universidad en la carrera de ingeniería industrial o ingeniería en sistemas.		
Conocimientos Necesarios:	Conocimientos contables (deseable), 3 años de experiencia en el sistema SAP excel avanzado.		
Requisitos especiales:	Conocimientos de lenguajes de programación.		
<b>III. RECURSOS</b>			
Teléfono Celular	<input checked="" type="checkbox"/>	Correo interno	<input type="checkbox"/>
Computadora	<input checked="" type="checkbox"/>	Correo Externo	<input checked="" type="checkbox"/>
Extensión Telefónica	<input checked="" type="checkbox"/>	Acceso a Internet	<input checked="" type="checkbox"/>
Mobiliario	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros:	<input type="checkbox"/>
Código para llamadas	<input checked="" type="checkbox"/>		
Firma del Jefe de Departamento			
Vo. Bo. Recursos Humanos	Vo. Bo. Gerente de proyecto		

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

El formato de requerimiento de personal debe de ser llenado y firmado por el jefe del área donde se tiene la plaza vacante. Dicho requerimiento se entregará al departamento de recursos humanos quienes procederán a darle el trámite correspondiente el cual incluye analizar la requisición y entregarla al gerente de proyecto para que pueda dar su autorización. Toda vez el gerente de proyecto autorice que se puede cubrir la plaza vacante se procede a realizar la convocatoria interna, dado que se estableció en la política que se debe dar prioridad al personal interno y de no encontrarse internamente se recurre al reclutamiento externo.

### **3.3.7.2 Análisis de la convocatoria**

Según las políticas establecidas para el proceso de reclutamiento se debe tomar en cuenta que hay puestos clave dentro de la organización los cuales van a requerir que el reclutamiento sea externo por lo cual el área de recursos humanos juntamente con el gerente de proyecto evaluará la excepción tomando en cuenta las circunstancias alrededor del puesto.

Una vez analizada la convocatoria y tomada la decisión de cómo se procederá con el reclutamiento, se inicia el proceso de reclutamiento interno.

#### **a. Reclutamiento interno**

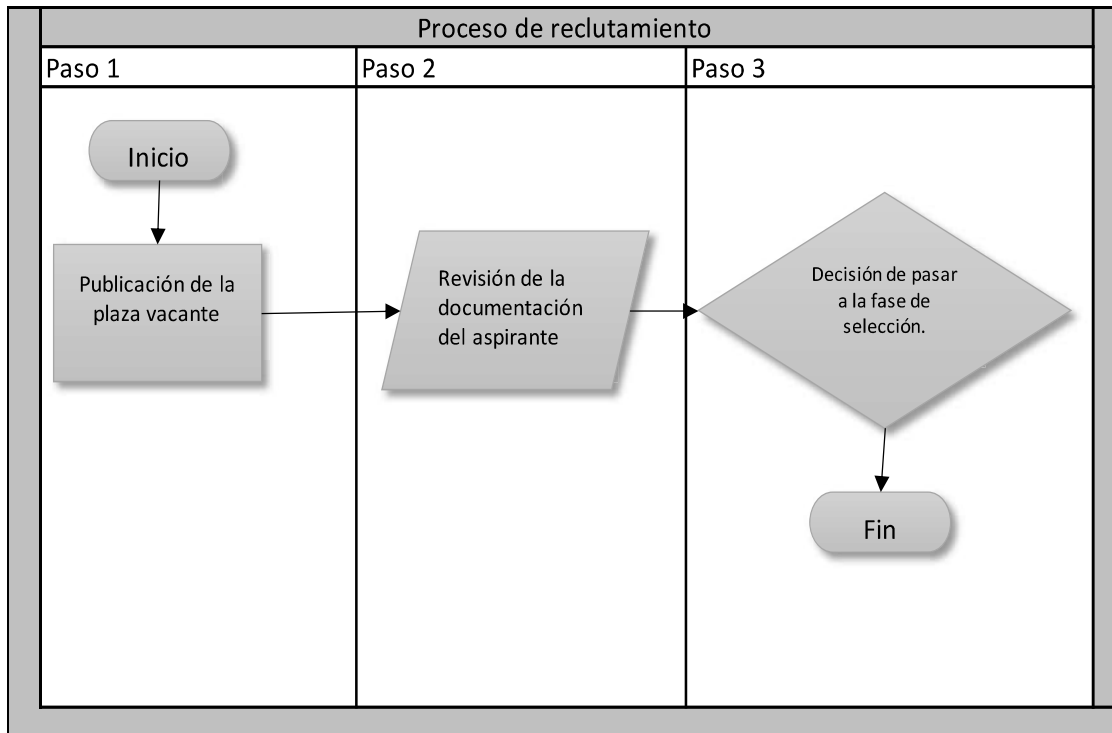
La empresa debe tener presente que el reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos y puedan desempeñar las funciones que requiera el puesto vacante. Se propone para el proceso de reclutamiento interno tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las entrevistas realizadas para su ingreso a la empresa.
- Resultados de las evaluaciones prácticas del candidato interno.

- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los requisitos necesarios.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Se presenta a continuación el proceso de forma gráfica del reclutamiento interno.

**Figura 27**  
**Proceso de reclutamiento Interno para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**



Fuente: Elaboración propia, enero 2018

El proceso de reclutamiento interno empieza desde que se publica internamente la plaza vacante por lo que se describe a continuación la propuesta para publicación de plaza en medios internos.

### **a.1 Publicación interna del puesto vacante**

La asistente de recursos humanos deberá enviar por correo electrónico a todos los contactos de la empresa un afiche electrónico elaborado de una manera técnica, incluyendo la descripción, los requisitos y beneficios del puesto.

También se pegará el afiche en puntos clave del espacio físico de la empresa para que los colaboradores se puedan enterar de la plaza vacante de una u otra forma. Se presenta un ejemplo del formato que debe tener el afiche que se utilizará para realizar la comunicación interna.

#### **Formato 7**

**Afiche para publicación de plaza vacante para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

<b>LOGO</b>		<b>Oportunidad de crecimiento</b>	
<b>Analista de SAP FI</b>			
<b>Requisitos:</b>		<b>Ofrecemos:</b>	
	<b>Ofrecemos:</b>		
Interesados enviar su CV por correo electrónico al correo: xxxxxx@gmail.com		<b>Tel: +502 2254 5252</b>	

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Se presenta también un ejemplo de la información que debe llevar el afiche con el fin de atraer a los candidatos correctos para la plaza vacante.

### Formato 8

**Ejemplo de afiche para publicación de plaza vacante para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**



The advertisement is enclosed in a grey border. At the top left, there is a green oval containing the word "LOGO". To its right, the title "Oportunidad de crecimiento" is written in a large, grey, serif font. Below this title, the job title "Analista de SAP FI" is written in a smaller, bold, black font. On the right side of the advertisement, there is a photograph of a smiling man in a suit. Below the title and job title, there are two white boxes with grey borders. The left box is titled "Requisitos:" and contains the text: "Estudiante de tercer año de ingeniería en sistemas o ingeniería industrial. Manejo del sistema SAP en los módulos, de activos fijos, compras, y finanzas, conocimientos de lenguajes de programación, Excel avanzado." and "No tener llamadas de atención". The right box is titled "Ofrecemos:" and contains the text: "Salario competitivo", "Prestaciones de ley y adicionales", and "Trabajar de lunes a viernes". At the bottom center, there is text: "Interesados enviar su CV por correo electrónico al correo: xxxxxx@gmail.com" and "Tel: +502 2254 5252".

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Anunciada la plaza vacante internamente, se recibe los curriculums vitae de los aspirantes los cuales deben de notificar a su jefe inmediato y deben estar solventes de llamadas de atención de tipo grave para poder aplicar. Toda vez el candidato cumpla con los requisitos según el perfil del puesto se le harán las pruebas y entrevistas respectivas.

La política establecida por la empresa indica que se debe dar prioridad al reclutamiento interno pero el reclutamiento externo es viable en determinadas circunstancias y según el proceso propuesto, de no encontrar el perfil adecuado

para el puesto vacante dentro de la organización, se procede a realizar la publicación de la plaza vacante de manera externa.

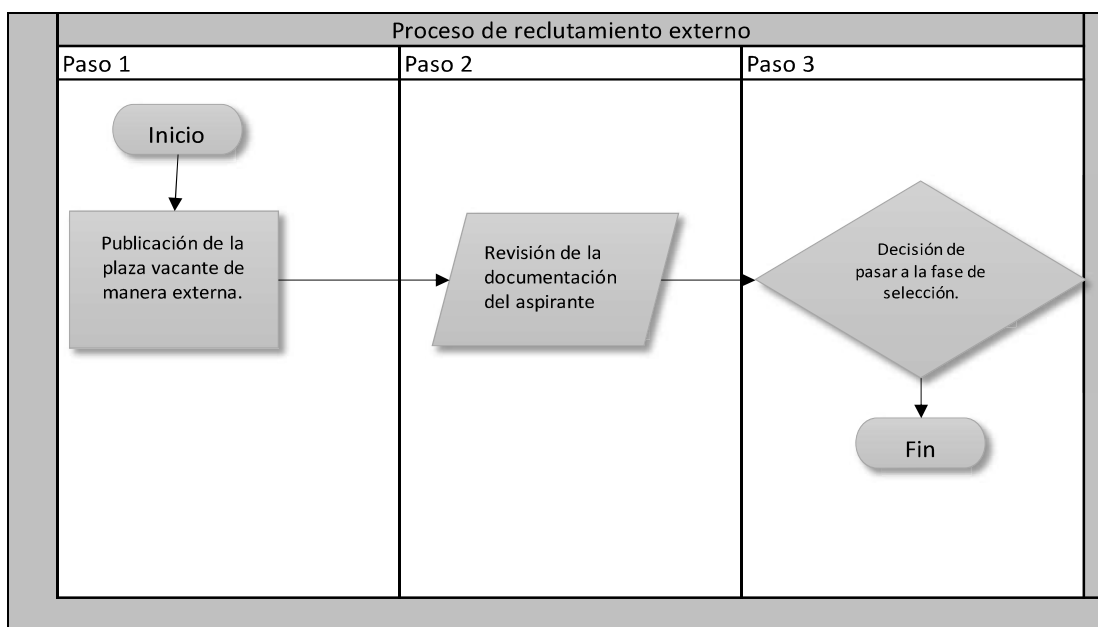
**b. Reclutamiento externo**

La empresa debe saber que el objetivo primordial del reclutamiento externo es atraer el mayor número de candidatos con los conocimientos y habilidades apropiadas para el puesto vacante, este puede abarcar candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas dentro de los cuales serán seleccionados los futuros integrantes de la organización.

Para desarrollar el reclutamiento externo de manera eficaz, a continuación, se enumeran una serie de pasos, con los cuales se pretende cubrir las necesidades de la empresa.

**Figura 28**

**Proceso de reclutamiento externo para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**



Fuente: Elaboración propia, enero 2018

El primer paso para llevar a cabo la convocatoria externa es la publicación de la plaza vacante en los medios propuestos.

### **b.1 Publicación de la plaza**

Una vez descartada la posibilidad de reclutamiento interno, se manifiesta la necesidad de usar técnicas de reclutamiento externo para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, para lo cual se refiere las siguientes técnicas de reclutamiento:

**Tabla 4**

**Técnicas de reclutamiento externo propuestas para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

Puestos	Técnicas
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Páginas de internet para reclutar.</li> <li>-Anuncios de prensa.</li> </ul>
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Redes sociales.</li> <li>-Anuncios de prensa.</li> <li>-Recomendaciones de los empleados.</li> <li>-Páginas de internet para reclutar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

El cuadro anterior muestra los medios que serán utilizados para el proceso de reclutamiento, pero antes se muestra a continuación el diseño que será utilizado para la publicación de la vacante en los diversos medios disponibles.

## b.2 Creación y publicación del afiche

Para la creación del afiche se propone utilizar la técnica AIDA, es decir que llame la **Atención**, despierte el **Interés**, impulse **Deseo** y conlleve a la **Acción**. El contenido de este al igual que el afiche interno, debe obtenerse y basarse de acuerdo con lo que se indica en las descripciones de los perfiles de puestos, además de los requerimientos, debe contener los beneficios del puesto vacante.

### Formato 9

**Diseño de publicación para plaza externa para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

Empresa en servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos contratará:

¿Quieres formar parte del de nuestro equipo de trabajo?

LOGO

ANALISTA DE SAP FI

REQUISITOS:

OFRECEMOS:

Interesados por favor enviar hoja de vida al correo Reclutamiento.@gmail.com. por favor enviar sólo si llenan los requisitos.

Fuente: Elaboración propia, enero 2018



A continuación, un ejemplo de la información que debe llevar el afiche para poder captar a los mejores candidatos.

### Formato 10

#### Ejemplo del diseño de publicación para plaza externa para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

**Empresa en servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos contratará:**

¿Quieres formar parte del de nuestro equipo de trabajo?

**LOGO**

**ANALISTA DE SAP FI**

**REQUISITOS:**

Estudiante de tercer año de ingeniería en sistemas o ingeniería industrial. Manejo del sistema SAP en los módulos, de activos fijos, compras, y finanzas, conocimientos de lenguajes de programación, Excel avanzado  
Inglés Avanzado (Deseable)

**Ofrecemos:**

Salario competitivo  
Prestaciones de ley y adicionales  
Trabajar de lunes a viernes

Interesados por favor enviar hoja de vida al correo Reclutamiento.@gmail.com, por favor enviar sólo si llenan los requisitos.

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Este mismo formato debe utilizarse para las redes sociales, páginas de reclutamiento en internet y anuncios de prensa, se agrega en anexos para que el área de recursos humanos pueda realizar los cambios necesarios de acuerdo con el puesto que esté vacante. El anuncio de prensa será diseñado de una forma clara y precisa, puede ser publicada en un tamaño de 4 x 4 para facilitar su visión. También se recomienda que este anuncio sea publicado los lunes durante dos semanas consecutivas, en el periódico de mayor circulación y mayor público objetivo. A continuación, se agrega una cotización del día con mayor circulación en el país para realizar la publicación de reclutamiento externo.

**Tabla 5**

**Costo de publicación del anuncio de prensa para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

Descripción	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Publicación del anuncio en un tamaño de 4x4.	2 días	1	3,069.00	6,138.00

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017

La tabla anterior indica el costo total que tendrá que desembolsar la empresa por 2 días de anuncio publicitario de la plaza vacante. En la parte de los anexos se agrega la cotización que se realizó sobre el costo del anuncio.

**Tabla 6**

**Costo de publicación del anuncio en redes sociales para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

Descripción	Frecuencia	Cantidad de personas alcanzadas	Costo Total
Publicación de afiche publicitario	3 días	23000	200.00

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Con el uso de las redes sociales y se puede llegar con mucha más rapidez al público objetivo por lo que también se agrega en el cuadro anterior el costo de 3 días de publicidad con alcance para 23,000 personas las cuales se pueden delimitar por edades y área geográfica para mayor eficiencia.

Otra de las técnicas de reclutamiento a utilizarse es que los empleados puedan recomendar personas para las vacantes que surjan, lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones especializadas pueden conocer colegas que pudieran llenar los requisitos, para esto la asistente de recursos humanos enviará a los colaboradores de la organización un correo en donde podrán informar si conocen alguna persona que pudiera ocupar la vacante existente y de ser afirmativa la respuesta, se les brindará la información sobre el día que se llevará a cabo la convocatoria para que los colaboradores puedan trasladarla a los aspirantes.

### **b.3 Recepción de papelería**

Una vez hecha pública la plaza vacante, la asistente de recursos humanos será la encargada de llamar a los posibles candidatos de acuerdo con la papelería recibida por correo electrónico y será la encargada de concretar la cita para que los candidatos puedan llevar su papelería completa en original y copia.

Una vez la asistente de recursos humanos haya recibido los curriculums vitae procede a ordenar los expedientes de los posibles candidatos el cual debe contener la siguiente documentación para todos los puestos.

- Curriculum vitae actualizado.
- Cartas de recomendación.
- Antecedentes penales original y copia.
- Antecedentes policíacos original y copia.
- Fotocopia de cédula de vecindad.
- Fotocopia de constancia de estudios.
- Fotocopias de constancias laborales.
- Tarjeta de salud y pulmones original y copia.

#### b.4 Preselección o evaluación del proceso de reclutamiento

Con base al perfil del puesto, la coordinadora de recurso humanos con el apoyo de la asistente, inician la preselección haciendo la comparación de éste con los datos obtenidos en el currículum de los aspirantes siendo algunos de estos los datos personales, nivel académico, experiencia laboral, también se puede observar la presentación, orden, dedicación, formalidad y limpieza de la persona, también deben evaluar la información sobre empresas en las que ha trabajado y el tiempo que ha laborado, entre otros.

Para facilitar este proceso, la empresa continuación, se propone el siguiente cuadro de evaluación que facilitará la preselección de posibles candidatos:

#### Formato 11

#### Evaluación para la preselección de los candidatos para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

Puesto requerido:						
Factores a calificar según perfil laboral del puesto requerido						
	Presentación del curriculum vitae	Nivel académico	Experiencia laboral	Referencias	Otros factores	TOTAL
Valor en %		30%		15%		
Candidato	10%		30%		15%	100%

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Para completar el cuadro anterior, en el área de factores, se deberá evaluar y darle una calificación al candidato no mayor al porcentaje asignada para cada uno, tomando en cuenta que la calificación para cada factor dependerá que tanto el candidato cumpla con lo requerido por el puesto, los porcentajes fueron determinados por el área de recursos humanos y los jefes de área.

Los aspirantes que mayor calificación obtengan arriba de 80% serán los preseleccionados para dar inicio al proceso de selección y si el aspirante no llena los requisitos mínimos requeridos u obtenga una puntuación por debajo de 80% para el puesto se elimina y se le notificará por medio correo electrónico

Una vez culminado el proceso de reclutamiento se procede a desarrollar el proceso de selección.

### **3.3.8 Proceso de selección**

El proceso de selección va a depender de que el aspirante sea interno o externo, dado que sí el aspirante ya es un colaborador, el proceso será más corto porque el mismo ya pasó por un proceso de selección para entrar a la organización.

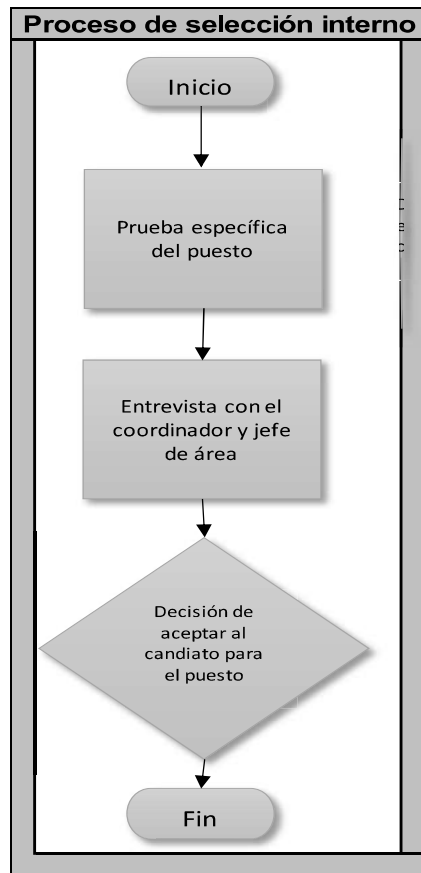
#### **3.3.8.1 Proceso de selección interna**

El proceso propuesto para un aspirante que ya labora en la empresa se diseñó con el fin de que, aunque ya haya pasado por un proceso de selección para entrar a la compañía todavía se le realicen algunas pruebas y de esa manera evaluar si realmente es la persona que se necesita para el puesto en el área específica.

A continuación, se presenta el proceso en caso el aspirante sea interno.

**Figura 29**

**Proceso de selección interno para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**



Fuente: Elaboración propia, enero 2018

**a. Pruebas específicas**

La prueba específica debe ser una prueba que evalué los conocimientos acerca del área a la que pertenece la plaza vacante, esta prueba la debe realizar el experto en el área el cual es el coordinador juntamente con la aprobación por el jefe de área. Se propone que sea una prueba que evalué de manera general los conocimientos que se requiere tenga el candidato y puede ser una prueba escrita

o bien una prueba práctica según la naturaleza de las funciones del puesto vacante.

Se propone que la prueba tenga 10 enunciados los cuales puedan evaluar teoría a cerca del área y si es posible y factible que se realice la prueba técnica la cual no debe ser muy complicada pero sí que ayude a evaluar el conocimiento del aspirante.

#### **b. Entrevista con el coordinador y jefe de área**

Debe ir enfocado a conocer las habilidades específicas del aspirante con respecto al puesto, por lo que se propone realizar una entrevista en la que se realicen preguntas sobre los conocimientos específicos que debe tener el aspirante para ese puesto.

Se propone que puedan tener una reunión el coordinador y el jefe de área para que agregar preguntas sobre las generalidades del puesto que se quiere cubrir y adicional a ello puedan evaluar la personalidad del candidato debido a que esto es muy importante para consolidar el área con la persona que se va a contratar.





La guía para entrevista que realizará tanto el coordinador como el jefe debe ir en función de saber si la persona es o no la idónea no solo con respecto a su nivel académico y experiencia sino también con respecto a su personalidad.

#### **c. Decisión de aceptar al candidato para el puesto**

Esta parte es la decisiva en cuanto a la fase final dado que es aquí en donde se toma la decisión de ascender al aspirante interno o en dado caso las calificaciones no sean las esperadas se toma la decisión de realizar reclutamiento externo, a continuación se presenta el formato.

## Formato 12

### Evaluación de la toma de decisión para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

Puesto requerido:				
Factores a calificar				
	Prueba específica	Entrevista (punteo de coordinador)	Entrevista (Punteo de jefe de área)	TOTAL
Valor en %				
Candidato				

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Este formato debe utilizarse para poder tomar la decisión final y elegir a la persona que obtenga mayor calificación a partir del 80%, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Si el aspirante tiene menor punteo de 80% no se toma en cuenta y se realiza convocatoria para reclutamiento externo.



- Si hay más de uno con la calificación más alta se toma la decisión en conjunto con base a otros factores tales como la actitud, presentación, etc.

Es importante mencionar que si en el proceso de reclutamiento interno ningún aspirante obtiene los resultados esperados se recurre a realizar el proceso de selección para candidatos externos, pero antes es necesario dar retroalimentación a los aspirantes internos a través de una reunión final, para darles a conocer por qué no fueron seleccionados e instarlos a que sigan preparándose para nuevas oportunidades.

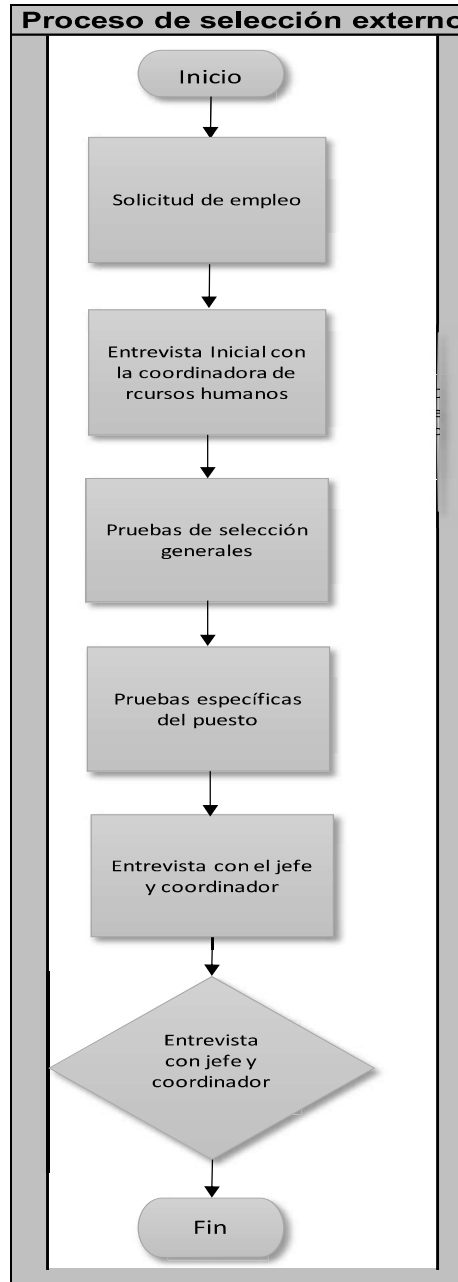
#### **3.3.8.2 Proceso de selección para la contratación externa**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, la coordinadora de recursos humanos en conjunto con la asistente de recursos humanos serán las encargadas de dar inicio al proceso de selección, que implica una comparación entre los candidatos, la cual resulta necesario para medir que tanto coinciden las características exigidas por el cargo con el perfil establecido, sin embargo siempre se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante, para lo cual es preciso realizar diversos filtros que permitan hacer la selección lo más confiable posible.

Se presenta a continuación el proceso de selección para aspirantes externos.

**Figura 30**

**Proceso de selección externo para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**



Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Según el proceso propuesto una vez realizado el reclutamiento externo y la preselección, los aspirantes preseleccionados deben presentarse a la empresa de

servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos a llenar la solicitud de empleo.

**a. Solicitud de empleo**

La solicitud de empleo permitirá conocer diversos aspectos del candidato, desde datos personales, familiares, trabajos anteriores, experiencia, salud, condiciones que está dispuesto a aceptar, sus referencias, tanto personales como laborales etc.

El siguiente es el formato de solicitud de empleo que se utilizará, se enviará el formato en Excel para que pueda ser utilizado por el área de recursos humanos.

### Formato 13

## Solicitud de empleo para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

SOLICITUD DE EMPLEO			FOTO		
INFORMACIÓN DEL CANDIDATO				FECHA	
<b>A. INFORMACIÓN PERSONAL</b>					
Nombre y apellidos completos:					
Lugar y fecha de nacimiento:		Edad:			
No. DPI:					
Estado civil:			Nacionalidad:		
Profesión u oficio:			Colegiado No:		
No. Afiliación IGSS:			NIT:		
Dirección actual:					
Correo electrónico:					
Teléfonos:					
Sexo:	Masculino:		Femenino:		
Licencia de conducir:	Tipo:		Número:		
<b>B. DATOS FAMILIARES</b>					
Nombre del padre:			Teléfono:		
Lugar de trabajo:					
Nombre del madre:			Teléfono:		
Lugar de trabajo:					
Hermano (a) nombre:	Edad	Profesión		Lugar de trabajo	
Nombre del cónyuge:					
Ocupación del cónyuge:					
Nombre de la empresa:					
Dirección:			Teléfono:		
Cargo que ocupa:					
Hijos (as) nombre:	Edad	Profesión		Lugar de trabajo	
<b>C. INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA</b>					
¿Vive en casa propia?		¿Alquila?		¿Es propiedad de sus padres?	
¿Posee vehículo propio?	Sí:	NO:		Modelo:	
¿Recibe otros ingresos que no sea su sueldo?			Si:	No:	Monto:
¿De dónde procede este ingreso?					
¿Posee otros bienes muebles o inmuebles?			Si:	No:	
¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?					
Detalle de deudas a la fecha:					

D. EDUCACIÓN			
<b>Diversificado</b>			
Establecimiento:			
Título/diploma obtenido:			
Año de graduación:			
<b>Universitarios</b>			
Universidad:			
Carrera:			
No. De cursos aprobados:			
Título obtenido:			
Año de graduación:			
<b>Post-grado</b>			
Universidad:			Área:
Otros cursos de actualización relacionados con su profesión:			
Otros conocimientos o habilidades obtenidas:			
Premios o menciones honoríficas obtenidas:			
Estudia actualmente:		SI:	NO:
Especifique:			
Horario:			
Idioma adicional al español:		Habla:	Escribe:
		Bien	Regular
		Bien	Regular
E. EXPERIENCIA LABORAL			
<b>Su empleo actual o último</b>			
Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
¿A qué se dedica la empresa?			
Fecha de ingreso:		Fecha de Salida:	
Cargo inicial:			
Último cargo ocupado:			
Funciones principales desempeñadas:			
Nombre de su jefe inmediato:			
No. De personas a su cargo:			
Sueldo inicial:		Sueldo final:	
Otras prestaciones:			
Motivo de su retiro:			
¿Lo que más le gustó de la empresa?			
¿Lo que menos le gusta de la empresa?			
¿Podemos pedir referencias?		Si:	No:
¿Por qué?			
F. LOGROS RELEVANTES DE SU TRAYECTORIA LABORAL			
Puesto/ Empresa:		Logros:	
G. ACTIVIDADES EXTRALABORALES			
Enumere las actividades sociales, deportivas, religiosas, sindicales u otras a las que ha pertenecido:			
¿Cuáles son sus actividades recreativas y deportivas preferidas?			

H. SALUD GENERAL			
¿Ha padecido de alguna enfermedad en los últimos 3 años?	Si:	No:	
Especifique:			
Describa su estado de salud actual:			
¿Utiliza anteojos para leer?	Si:	No:	Estatura:      Peso:
¿Cuándo fue su último chequeo?			
¿Padece alguna limitación física?	¿Cuál?		
¿Ha tenido algún accidente?			
Especifique:			
¿Bebe alcohol?	Si:	No:	Describa la frecuencia:
¿Fuma?	Si:	No:	Describa la frecuencia:
I. CONDICIONES DE TRABAJO			
Puesto al que aplica:			
¿Está dispuesto a viajar como parte de su trabajo?	Si:	No:	
¿Posee pasaporte vigente?	Si:	No:	Número:
¿Tiene limitaciones de horario?	Si:	No:	
<b>Empresa</b>			
¿Tiene algún familiar laborando actualmente aquí?			
Especifique:			
Expectativa salarial:			
¿Fecha en que puede iniciar en el nuevo trabajo?			
¿Ha solicitado anteriormente trabajo en esta empresa?	Si:	No:	¿En que fecha?
J. REFERENCIAS PERSONALES			
<b>Nombre:</b>	<b>Teléfono:</b>	<b>Relación:</b>	
K. REFERENCIAS LABORALES			
<b>Nombre:</b>	<b>Teléfono:</b>	<b>Empresa:</b>	<b>Puesto:</b>
Reservado para la Empresa			
¿Quién Entrevista?			
¿Puestos a los que podría aplicar?			
Observaciones:			
Aprobado para el puesto de:			
Departamento y/o área funcional:			
Fecha de ingreso:			
Sueldo inicial Q:			
Firma del Solicitante		Lugar y Fecha	

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Una vez llenado la solicitud de empleo se procede a realizar una entrevista inicial la cual será el primer filtro de la selección de personal.

## **b. Entrevista inicial**

Los candidatos que cumplan con las exigencias en cuanto a nivel educativo, experiencia, edad, etc., son llamados para realizar una entrevista inicial para el puesto.

La entrevista tiene por objeto dar a conocer al candidato la empresa y el puesto para el que está solicitando el empleo, con base a la información que se ha brindado en el formato anterior, se podrá conocer mejor a la persona, su actitud, etc.

El análisis del lenguaje corporal es muy importante debido a que permite conocer más allá de sus antecedentes en la documentación, también permite conocer cómo es la persona, algunos candidatos serán descartados en este punto por la forma cómo se presentan o cómo interactúan, ya que lo último que busca la empresa es candidatos que puedan ser problemáticos o que afecten el clima organizacional dentro de la empresa.

Dada su importancia, la entrevista no debe improvisarse pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia, por lo que es muy importante resaltar que es inevitable tomarse el tiempo necesario para conocer al candidato lo mejor posible. Para resultados positivos la coordinadora de recursos humanos debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Antes de realizar la entrevista, debe informarse sobre el perfil que requiere el puesto a ocupar y estudiar detenidamente la hoja de vida del solicitante.
- La entrevista debe realizarse en un lugar iluminado, amplio, ordenado y que permita privacidad.
- Para iniciar la entrevista, la coordinadora de recursos humanos se presenta y da la bienvenida al aspirante.
- Indicar de forma clara cuál es el objetivo principal de la misma.
- Realiza algún comentario o pregunta que pueda ayudar a romper el hielo y ayude a que el candidato se sienta cómodo.

- Después se inicia a realizar la entrevista conforme la guía establecida.
- Luego se toma un tiempo para aclarar dudas de parte del candidato.
- Para finalizar la entrevista, se debe indicar al candidato que es lo que prosigue en el proceso y se despide agradeciéndole su tiempo y presencia.

El instrumento a continuación presentado es fundamental en el proceso de selección de personal, permitirá a la empresa adquirir información importante del candidato referente a las capacidades que posee por lo que se recomienda utilizar la siguiente guía de entrevista.

#### Formato 14

#### Guía estructurada de entrevista para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

Nombre _____	Puesto solicitado _____
Fecha _____	
<b><u>Actividades en el tiempo libre</u></b>	
1. ¿Qué hace en sus horas libres?	
_____	
_____	
2. ¿Participa de alguna actividad deportiva, cultural, comunitaria o social?	
_____	
_____	
3. ¿Cuáles son sus aficiones principales o gustos?	
_____	
_____	



**Interés en el trabajo**

1. ¿Qué piensa que implica el puesto?

---

---

2. ¿Por qué considera que está calificado para el puesto?

---

---

3. ¿Cuáles son sus requerimientos de salario?

---

---

4. ¿Qué información tiene acerca de la empresa?

---

---

5. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

---

---

**Situación de trabajo actual**

1. ¿Está empleado actualmente? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_.

Si la respuesta es NO, ¿Cuánto tiempo ha estado desempleado?

---

---

2. ¿Por qué está desempleado?

---

---

3. Si está trabajando, ¿por qué solicita esta posición?

---

---

4. ¿Cuándo puede empezar a trabajar en la institución?

---

---

8. ¿Cuenta con otra experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita?

---

---

**Antecedentes académicos**

4. ¿Qué aspiraciones tiene en cuanto a estudios profesionales?

---

---

**Auto evaluación**

1. ¿Cuáles cree que sean sus fortalezas?

---

---

2. ¿Cuáles cree que sean sus debilidades?

---

---

3. ¿Cómo es en su vida profesional?

---

---

4. ¿Cómo evalúa la relación que tiene con otras personas?

---

---

5. ¿Cómo se describe a sí mismo?

---

---

**Calificación del entrevistador**

<b>Características personales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Comentarios</b>
• Apariencia personal					
• Actitud					
• Conversación					
• Cooperación durante la entrevista					
<b>Características relacionadas con el puesto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Comentarios</b>
• Experiencia para el puesto					
• Conocimiento del puesto					
• Relaciones interpersonales					

Calificación global para el puesto

1 Superior, 2 Arriba del promedio, 3 Promedio, 4 No Satisfactorio.

Comentarios u observaciones:

---

---

---

---

---

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Nota:** antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador debe proporcionar información básica sobre la organización y la vacante del puesto, el sitio de trabajo, las horas a laborar, el salario, tipo de prestaciones y otros datos que podrían afectar el interés del aspirante al puesto. Impresiones del entrevistador Clasifique cada característica de uno a cuatro, con el 1 como la clasificación más alta y con 4 como la más baja.

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Seguido de realizar la entrevista se elige a los candidatos que pasarán a la siguiente fase la cual es la fase de pruebas.

### **c. Aplicación de pruebas psicométricas**

La aplicación de pruebas psicométricas es coordinada por el Departamento de Recursos Humanos, estas pruebas permitirán determinar por medio de un cuestionario que contiene distintos reactivos a los candidatos, se sugiere un inventario de personalidad.

Estas pruebas pueden ser aplicadas por un psicólogo externo, actualmente también es posible aplicar estas pruebas de forma remota, ya que hay empresas que brindan este servicio a las empresas que lo requieren.

Las pruebas generan valor porque se logra conocer la personalidad y otros aspectos de los candidatos, que a simple vista no es posible conocer. Esta información deberá manejarse de forma interna y solo será de conocimiento para recursos humanos y del jefe o coordinador del área debido a que ellos conocen de forma directa el tipo de situaciones específicas a las que se enfrenta el personal en el día a día.

Luego de pasar las pruebas psicométricas se procede a realizar la verificación de referencias y datos personales.

**d. Verificación de referencias personales y laborales**

La asistente de recursos humanos será la encargada de realizar la verificación de datos personales, como primer paso debe realizarse una verificación de las referencias personales siendo necesario hacer llamadas telefónicas a las empresas en donde los mismos han laborado, en las que contactará al jefe inmediato o al departamento de recursos humanos, se les preguntará datos importantes, tales como: puesto desempeñado, tiempo laborado, calidad del trabajo, relaciones y convivencia con compañeros de trabajo, actitudes, entre otros, para facilitar este proceso a continuación se presenta el siguiente formato para verificar la información expuesta por los candidatos.

**Formato 15**

**Verificación de referencias laborales para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

<b>INVESTIGACIÓN REFERENCIAS PERSONALES</b>
Nombre del candidato: _____
Fecha: _____
Persona que lo realizó: _____
<b>Datos de informante</b>

Nombre completo:

\_\_\_\_\_

No. de teléfono: \_\_\_\_\_ Ocupación:

\_\_\_\_\_

### Referencia de información

¿Especifique por qué motivo conoce al candidato?

\_\_\_\_\_

—

Tiempo de conocerlo:

\_\_\_\_\_

¿Podría mencionar dónde ha trabajado?

\_\_\_\_\_

Puesto que

ocupaba \_\_\_\_\_

Motivo de

retiro \_\_\_\_\_

¿Sabe si ha tenido problemas de tipo legal? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Indique ¿cuál?

\_\_\_\_\_

### Características individuales

¿Cómo describe a la persona? \_\_\_\_\_

¿Lo recomienda? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Conclusión: \_\_\_\_\_

Nombre: _____	Firma: _____
_____	

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

#### e. Validación de antecedentes

Una vez validada las referencias laborales se procede a validar los antecedentes presentados por el aspirante, las entidades públicas han puesto a disposición paginas para verificar la validez de antecedentes penales y policiacos.

- **Validación de antecedentes policiacos:** la institución policiaca a puesto a disposición un portal donde se verifica la validez del documento que nos presentan los aspirantes: <http://antecedentes.pnc.gob.gt/localiza/>
- **Validación de antecedentes penales:** el organismo judicial ha puesto a disposición el siguiente enlace electrónico: <http://ww2.oj.gob.gt/UNAP/default.aspx>

Después de que el área de recursos humanos valida la información se procede a llamar al aspirante para que se presente a realizar las pruebas específicas del puesto, Si alguno de los candidatos hubiera presentado documentación que no corresponde se descartará, si todo es correcto se continua con el proceso.

#### **f. Prueba específica**

Al igual que un aspirante interno el aspirante externo también debe realizar una prueba que evalúe los conocimientos acerca del área a la que pertenece la plaza vacante, esta prueba la debe realizar el experto en el área el cual es el coordinador juntamente con la aprobación por el jefe de área. Se propone que sea una prueba que evalúe de manera general los conocimientos que se requiere tenga el candidato y puede ser una prueba escrita o bien una prueba práctica según la naturaleza de las funciones del puesto vacante.

A continuación, se presenta un ejemplo de una prueba específica para un consultor de SAP FI.



## Formato 16

**Ejemplo de prueba específica para un puesto operativo para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

Prueba específica de área para consultor SAP FI	
Nombre del empleado:	_____
Código de empleado:	_____
1. ¿Cuántos módulos de activos fijos tiene la parte financiera del sistema?	
a. 1	
b. 5	
c. 6	
2. ¿Cuáles son los módulos de SAP FI?	
	_____
	_____
	_____
	_____
3. Explique brevemente generalidades del módulo de activos fijos.	
	_____
	_____
	_____
	_____
4. ¿En que módulo se encuentran las cuentas acreedoras?	
	_____
	_____
5. ¿Qué es un dato maestro?	
	_____
	_____
	_____
6. ¿Defina que es una tabla Debug en SAP?	
	_____
	_____

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

La prueba anterior es un ejemplo de lo que puede ser una prueba específica, pero se puede adaptar con más preguntas de acuerdo con el área en donde se requiera. Básicamente se debe abarcar temas generales del área los cuales prueban los conocimientos que debe tener el candidato para el puesto vacante.

**g. Entrevista con el coordinador y jefe de área**

Esta entrevista al igual que para un aspirante interno debe ir enfocado a conocer las habilidades específicas del aspirante con respecto al puesto, por lo que se propone realizar una entrevista en la que se realicen preguntas sobre los conocimientos específicos que debe tener el aspirante para ese puesto.

Se propone que puedan tener una reunión el coordinador y el jefe de área para que agregan preguntas sobre las generalidades del puesto que se quiere cubrir, y adicional a ello puedan evaluar la personalidad del candidato debido a que esto es muy importante para consolidar el área con la persona que se va a contratar.


La guía para entrevista que realizará tanto el coordinador como el jefe debe ir en función de saber si la persona es o no la idónea no solo con respecto a su nivel académico y experiencia sino también con respecto a su personalidad.

**h. Decisión de aceptar al candidato para el puesto**

Para la toma de decisión se propone utilizar el siguiente cuadro en el cual se calificarán factores que harán objetivo el resultado.

### Formato 17

**Evaluación para la toma de decisión, para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

Puesto requerido:				
Factores a calificar				
	Prueba específica	Entrevista (punteo de coordinador)	Entrevista (Punteo de jefe de área)	TOTAL
Valor en %		25%		
Candidato	50%		25%	100%

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Este formato debe utilizarse para poder tomar la decisión final, y se elegirá a la persona que obtenga mayor calificación a partir del 80%, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Se deben seleccionar por lo menos tres personas para el puesto
- Se envía a estudio socioeconómico al aspirante con mayor puntuación.
- Si existe más de un aspirante con la puntuación máxima se deja a criterio del jefe de área y coordinador que tomen la decisión en base a lo observado en la entrevista con respecto a actitud y presentación.
- En caso de que ningún candidato llegue a la puntuación de 80% a criterio del coordinador se puede dejar un margen entre los que tuvieron una puntuación de 70% en adelante pero se debe hacer énfasis en las áreas a capacitar para nivel las áreas de oportunidad y si aún así no hay ninguno que llegué a una calificación adecuada se reinicia la búsqueda.

#### **i. Estudio socioeconómico**

Actualmente la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos ya cuenta con un proveedor el cual apoya en la realización de estudios socioeconómicos de los que nuevos colaboradores por lo que esta fase del proceso la cual es la última del proceso de selección será la definitiva para realizar la contratación si el aspirante elegido obtiene los resultados esperados del estudio socioeconómico.

#### **3.3.8.3 Contratación**

Para la parte de contratación es importante que se realice un contrato entre ambas partes en el que se exponen y garantizan los derechos y obligaciones de ambos. En este documento, también se debe manifestar otros puntos importantes como el salario, las condiciones de trabajo, prestaciones y otras compensaciones que la empresa proporcione a sus colaboradores.

Toda vez sea firmado el contrato por parte del aspirante, ahora nuevo colaborador y por el representante de la empresa, se establece la relación empleado y empleador.

Las acciones que se tomarán luego de firmar el contrato son las siguientes:

- El nuevo colaborador debe aperturar una cuenta bancaria en el banco en donde se pagan las planillas de la empresa.
- Si ya es afiliado del IGSS deberá presentar su carné sino la asistente de recursos humanos realiza el trámite de inscripción.
- El nuevo colaborador debe llevar una foto para el gafete que se le va a proporcionar este le servirá de identificación dentro de la empresa.
- Se guarda toda la documentación desde la solicitud de empleo en su expediente el cual lleva el control el área de recursos humanos.

Realizado proceso de reclutamiento, selección y contratación prosigue la última parte del proceso para incorporar al nuevo colaborador el cual es la inducción.

### **3.3.9 Proceso de inducción**

El proceso de inducción es de suma importancia para la introducción de los nuevos colaboradores y se debe realizar de una forma general, así como también de forma específica.

#### **3.3.9.1 Inducción general**

Es importante que el nuevo colaborador conozca la información general acerca de la empresa, para lo cual se propone el siguiente listado de temas los cuales pueden incluir en la inducción general.

- Saludo y carta de bienvenida donde se manifiesta la importancia del nuevo empleado para la organización.
- Breve historia de la empresa.
- Objetivos de la empresa.
- Filosofía o ideología.
- Productos y servicios que presta.
- Estructura operativa (organigrama)

- Días y horarios de trabajo.
- Días de pago.
- Políticas del personal referentes a puntualidad, permisos, ausencias, etc.
- Reglamento interior del trabajo.

Para dar a conocer estos temas al nuevo colaborador se sugiere realizar una presentación en formato power point el primer día de labores el cual puede presentarle la asistente de recursos humanos.

Dentro de las instalaciones de la empresa se encuentra una sala pequeña la cual contiene equipo audiovisual en el cual se puede realizar la presentación, adicional a ellos el mismo día se recomienda que se realice un recorrido por las instalaciones y se realice la presentación a sus compañeros de trabajo.

Al finalizar la inducción general el colaborador tendrá que firmar de recibido la inducción para hacer constar que efectivamente ha recibido la información general.

## Formato 18

### Formato de recibimiento de inducción general para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

Confirmación de inducción general	
Yo: _____	
Fecha: _____	
Área: _____	
Recibí conforme la inducción a cerca de las generalidades e información de la empresa:	
Actividad	Recibí la información SI/NO
Historia de la empresa	
A qué se dedica la empresa	
Distribución geografica	
Principales instalaciones	
Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores está dirigido	
Misión	
Visión	
Valores	
Objetivos	
Organización de la empresa: Departamentos y divisiones de la compañía y nombres de los principales ejecutivos	
Cantidad de personas que laboran para la empresa se debe mostrar organigrama de la empresa	
Informar si existe personas o área a cargo de la seguridad industrial	
Reglas de seguridad	
Reglamento interior, código de etica, politicas de la empresa	
Promociones y asensos, plan de carrera	
Asitencias, faltas, retardos	
Existencia de permisos especiales	
Horario de trabajo, y horas de comida y refacciones	
Prestaciones: Vacaciones, aguinaldo, bono 14, bonos adicionales por cumplimiento de metas	
_____ Firma de colaborador	_____ Firma de coordinadora de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

### 3.3.9.2 Inducción específica

La inducción específica es de gran importancia dado que el nuevo colaborador no conoce nada a cerca de sus funciones dentro de la empresa y esta fase del proceso será de utilidad para que el tiempo de aprendizaje sea óptimo, el responsable de dar la inducción al nuevo colaborador será el coordinador de área. A continuación, se presenta el cronograma de actividades a realizar en la inducción específica.

**Tabla 7**  
**Cronograma de actividades de inducción específica para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

No.	ACTIVIDAD	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
1	Mostrarle su lugar de trabajo					
2	Presentación de equipo de trabajo					
3	Entregarle una descripción de su puesto y sus actividades diarias, semanales y mensuales.					
4	Indicarle cuáles son los objetivos del área y su puesto de trabajo.					
5	Mostrarle el organigrama y su posición dentro de la organización e indicarle a quiénes se tiene que abocar.					
6	Enseñarle a utilizar el sistema.					
7	Mostrarle cada actividad de su puesto y cómo debe realizarlo. (El coordinador es el responsable de esta actividad)					
8	Entregarle sus atribuciones para que pueda desempeñarlas bajo supervisión.					
9	Retroalimentación.					

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

Este es el cronograma que se propone utilizar, pero las actividades específicas de cada puesto es el coordinador del área quien se encargará de enseñar de acuerdo con las actividades propias del puesto y se estima que en cinco semanas el nuevo colaborador esté listo para cubrir sus atribuciones.



Al finalizar la inducción específica el colaborador debe firmar el formato de recibimiento de inducción para hacer constar que efectivamente haya recibido la inducción por parte del coordinador.

### Formato 19

#### Formato de recibimiento de inducción específica, para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

Confirmación de inducción específica							
Yo: _____							
Fecha: _____							
Área: _____							
Recibí conforme la inducción a cerca de los siguientes temas relacionados a mi trabajo :							
		Recibí la información SI/NO	Escala de aprendizaje en el tiempo programado				
			1 Min	2	3	4	5 Max
a.	Presentación con el jefe de área y la persona que impartirá la inducción específica.						
b.	Presentación de organigrama o estructura del área.						
c.	Presentación con compañeros, compañeras y áreas aledañas con sus labores.						
d.	Especificación de los objetivos del puesto.						
e.	Especificación de funciones.						
	Conocimiento de transacciones del módulo de compras SAP-MM						
	Conocimiento de transacciones del módulo de activos fijos SAP-ACTIVOS FIJOS						
	Conocimiento de transacciones del módulo de finanzas SAP-FI						
	Conocimiento de transacciones del módulo de proyectos SAP IM -PS						
f.	Operaciones concretas y definidas						
	Elaboración de informes sobre procesamiento de módulos de SAP						
	Corrección de lenguajes de programación sobre los distintos módulos de SAP.						
	Atención a solicitud de requerimientos de clientes sobre los módulos de SAP						
g.	Especificación de uso del equipo, material de trabajo, o ambos.						
h.	Explicación de la rutina diaria (distribución físicas, entradas y salidas, etc.)						
i.	Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos.						
j.	Contactos relacionados al puesto						
k.	Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto.						
_____ Firma de colaborador							
_____ Firma Jefe de área							

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

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

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada y adicional la inducción se dio de la manera más completa posible, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de reclutamiento y selección e inducción propuesto se requiere de retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa por niveles bajos de evaluación y factores similares.

### **3.3.9.4 Indicadores de evaluación para el proceso**

Los indicadores con los que se puede medir el funcionamiento del proceso de reclutamiento, selección e inducción pueden ser:

**Costo de contratación:** Toda vez la tasa de rotación de personal disminuya así también disminuirá el costo de contratación lo cual es un indicador de una buena gestión de reclutamiento, selección e inducción de personal por lo que se establece que para el primer año se tendrá una disminución en el costo de contratación de un 35% sobre el valor que actualmente está costando la contratación de una persona.

**Calidad de contratación:** La eficacia y eficiencia en el trabajo se podrá medir a través de una evaluación de desempeño del colaborador por observación del jefe inmediato en primera instancia, se espera con el programa de reclutamiento selección e inducción de personal tener mayor eficiencia por parte de los nuevos colaboradores.

**Tiempo por contratación:** Actualmente los jefes de área comentaron que el tiempo del proceso de reclutamiento es extendido y la reducción del tiempo en el proceso de reclutamiento selección e inducción será un excelente indicador para evaluar el proceso en este indicador se pretende reducir el tiempo de contratación de 15 días a una semana como máximo.

**Fuentes de contratación:** Es necesario medir de que fuente de reclutamiento son atraídos la mayoría de los colaboradores contratados para evaluar cual es la fuente con mayor confiabilidad con relación al proceso de reclutamiento.

Se recomienda a la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos la realización de una auditoria interna de los procesos y herramientas propuestas un año después de su implementación para verificar si se alcanzaron los objetivos planteados.

### **3.4 Presupuestos de la propuesta**

A continuación, se presenta el presupuesto con cifras en quetzales el cual muestra el costo de implementar el programa de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa que presta servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos.

### Cuadro 3

## Presupuesto de la propuesta del programa de reclutamiento, selección e inducción para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.

PLAN DE ACCIÓN						
EMPRESA: Empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos.			FECHA: Junio 2018			
NOMBRE DEL PLAN: Implementación del programa de reclutamiento, selección e inducción.			DEPARTAMENTO: Recursos humanos			
ÁREA: Recursos humanos						
OBJETIVO DEL PLAN: Dar a conocer el programa de reclutamiento, selección e inducción de personal a todos los involucrados en el proceso.						
METAS: Capacitar al personal de recursos humanos, jefes de área y coordinadores de área sobre el uso de las herramientas del programa de reclutamiento, selección e inducción de personal.						
ASUNTO	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
Fase de sensibilización.	Enviar por correo electrónico a los involucrados en el flujo del programa del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal la comunicación de cambio el proceso.	Que los involucrados conozcan el proceso en un 100% de manera gráfica por medio de comunicación electrónica en el mes de junio.	Asistente de recursos humanos	01 de junio 2018	15 de junio 2018	Q 34.29
Capacitación del proceso de reclutamiento.	Capacitación de jefes de área y coordinadores de área sobre el uso de los formatos establecidos para el proceso de reclutamiento.	Que los involucrados sepan cuándo y cómo llenar cada formato para las requisiciones de personal en un 100% en el mes de junio.	Coordinadora de recursos humanos	20 de junio 2018	20 de junio 2018	Q 1,296.96
Capacitación del proceso de selección de personal.	Capacitación de jefes de área y coordinadores de área sobre el uso de los formatos establecidos para el proceso de selección de personal.	Que los involucrados sepan cuándo y cómo deben participar en el proceso de selección de personal en un 100% en el mes de junio.	Coordinadora de recursos humanos	21 de junio de 2018	21 de junio de 2018	Q 1,296.96
Capacitación del proceso de inducción de personal.	Capacitación de jefes de área y coordinadores de área sobre lo que deben incluir en la inducción específica de personal.	Que los involucrados sepan cuáles son los temas que deben incluir en la inducción del nuevo colaborador en un 100% en el mes de junio.	Coordinadora de recursos humanos	22 de junio de 2018	22 de junio de 2018	Q 1,206.96
<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN:</b>			<b>OBSERVACIONES:</b>			
Total en quetzales para implementar el programa de reclutamiento selección e inducción de personal es						
Q. 3.835.17						

El presupuesto contiene el costo de horas hombre calculado con el sueldo mínimo en 2018 para fines de ejemplo, pero se hace la observación que este dato puede variar dependiendo del sueldo que percibe las personas involucradas en realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

### **3.5 Plan de acción para la implementación de la propuesta**

Se presenta a continuación el plan de acción de para la implementación del programa de reclutamiento, selección e inducción de personal.

En él se muestran las fechas en las que se realizará la fase de sensibilización y capacitación a los involucrados en todo el proceso del programa y el costo total por fase de la implementación del programa.

**Cuadro 4**

**Plan de acción para la implementación del programa de reclutamiento, selección e inducción para la empresa de consultoría en sistemas contables y administrativos ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2018.**

PLAN DE ACCIÓN							
EMPRESA: Empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos.		FECHA: Junio 2018					
NOMBRE DEL PLAN: Implementación del programa de reclutamiento, selección e inducción.							
ÁREA: Recursos humanos		DEPARTAMENTO: Recursos humanos					
OBJETIVOS: Dar a conocer el programa de reclutamiento, selección e inducción de personal a todos los involucrados en el proceso.							
METAS: Capacitar al personal de recursos humanos, jefes de área y coordinadores de área sobre el uso de las herramientas del programa de reclutamiento, selección e inducción de personal.							
ASUNTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RESULTADOS	COSTO	EVALUACIÓN
			INICIO	FINAL			
Fase de sensibilización.	Enviar por correo electrónico a los involucrados en el flujo del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal la comunicación del cambio al proceso.	Asistente de recursos humanos	01 de junio 2018	15 de junio 2018	Que los involucrados conozcan el proceso de manera gráfica por medio de comunicación electrónica.	Q 34.29	Que la comunicación efectivamente llegue a todos los involucrados.
Capacitación del proceso de reclutamiento.	Capacitación de jefes de área y coordinadores de área sobre el uso de los formatos establecidos para el proceso de reclutamiento.	Coordinadora de recursos humanos	20 de junio 2018	20 de junio 2018	Que los involucrados sepan cuándo y cómo llenar cada formato para las requisiciones de personal.	Q 1,296.96	La correcta utilización de los formatos establecidos para el proceso de reclutamiento.
Capacitación del proceso de selección de personal.	Capacitación de jefes de área y coordinadores de área sobre el uso de los formatos establecidos para el proceso de selección de personal.	Coordinadora de recursos humanos	21 de junio de 2018	21 de junio de 2018	Que los involucrados sepan cuándo y cómo deben participar en el proceso de selección de personal.	Q 1,296.96	El correcto uso de las herramientas proporcionadas para el proceso de selección.
Capacitación del proceso de inducción de personal.	Capacitación de jefes de área y coordinadores de área sobre lo que deben incluir en la inducción específica de personal.	Coordinadora de recursos humanos	22 de junio de 2018	22 de junio de 2018	Que los involucrados sepan cuáles son los temas que deben incluir en la inducción del nuevo colaborador.	Q 1,206.96	La creación de listas de actividades o descriptores de puesto a ser utilizados en el proceso de inducción específica.
<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN:</b>		<b>OBSERVACIONES:</b>					
Total en quetzales para implementar el programa de reclutamiento selección e inducción de personal es Q. 3,835.17							

Fuente: Elaboración propia, enero 2018

## CONCLUSIONES

Se presenta a continuación las conclusiones a las que se llegaron después de realizar el trabajo de campo y el análisis de resultados.

1. Se pudo comprobar con base a la investigación realizada que la persona encargada de realizar la gestión de incorporar personas a la empresa no cuenta con los conocimientos técnicos ni herramientas adecuadas para realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal de manera eficaz por lo que se ve afectada la empresa en problemas de eficacia por parte de los nuevos colaboradores y esto último conlleva a un índice alto de rotación de personal y por ende en costos elevados por contratación constante de personal.
2. En la actualidad no existen descriptores y/o perfiles definidos para cada puesto de trabajo lo cual dificulta tener una especificación correcta en cuanto surge una plaza vacante debido a que no tiene claro qué se necesita de la persona que será contratada.
3. Dentro del proceso de selección que la empresa utiliza para la contratación de personal, se realiza una sola entrevista y en ocasiones la realiza recursos humanos, en otras ocasiones el jefe de área que requiere el personal y en ocasiones realizan una prueba específica esto porque carece de una estructura formal o técnica establecida, lo cual impide conocer a fondo los conocimientos, destrezas y otros aspectos relevantes del candidato.
4. La empresa no realiza ningún proceso de inducción general o específica lo cual atrasa el tiempo de aprendizaje del nuevo colaborador con respecto a su trabajo y así mismo es más complicada la incorporación del colaborador a la empresa porque se va enterando de todo en el transcurrir del tiempo.

5. Los nuevos colaboradores tienen la mayor parte de errores en su trabajo por diversas razones tales como falta de conocimiento específico, experiencia y por falta de una buena inducción dado que no tienen claros cuáles son sus atribuciones o hasta qué nivel pueden tomar decisiones.



## RECOMENDACIONES

Se presentan a continuación las recomendaciones derivado de la identificación de algunos inconvenientes en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

1. La coordinadora de recursos humanos de la empresa de servicios de consultoría en sistemas contables y administrativos deberá utilizar los procesos propuestos debido a que estos incluyen los lineamientos técnicos para ser desarrollados de una manera adecuada y de esa manera contratar al personal idóneo en los puestos de trabajo además de llevar a cabo el plan de acción propuesto que incluye la capacitación de todo el programa de reclutamiento, selección e inducción de personal.
2. Es conveniente y de mucha importancia que los jefes de área se puedan reunir con sus equipos de trabajo tal cual se propone en el programa y de esa manera crear perfiles y descriptores de puesto como guía básica para la implementación de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
3. A las personas encargadas del proceso de selección se les sugiere la aplicación de dos tipos de entrevistas estructuradas, una entrevista inicial la cual permitirá obtener información importante y adicional a lo expuesto por el candidato en su currículum vitae y una entrevista final que les facilitará los conocimientos y habilidades que posee el candidato.
4. Que el área de recursos humanos que se lleve a cabo lo indicado en el programa el cual incluye un cronograma de actividades que debe realizar el nuevo colaborador juntamente con el coordinador de área para que su

proceso de aprendizaje de sus funciones sea lo más eficaz posible de igual manera se recomienda tomar en cuenta la propuesta de realizar una presentación inicial referente a la información general de la empresa.

5. Que la coordinadora de recursos humanos utilice todas las herramientas propuestas en el programa de reclutamiento, selección e inducción de personal para evitar contratar personal sin experiencia y así mismo dar una inducción tanto general como específica adecuada para que de esa manera el nuevo colaborador tenga claro cuáles son sus atribuciones y cómo cumplir con eficiencia y eficacia su trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru Maximiano, Antonio Cesar. Fundamentos de administración primera edición. México. Pearson Educación 2009. 488 páginas.
2. Bateman Thomas S, Snell Scott A. Administración una ventaja competitiva. cuarta edición. México. Mc Graw-Hill Companies. Inc. 2004. 685 páginas.
3. Benavides Pañeda, Javier. Administración. primera edición en español. México. Mc Graw-Hill Interamericana. 2004. 354 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. Administración, Proceso Administrativo. tercera edición. Colombia. McGraw-Hill/Interamericana. 415 páginas.
5. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. tercera edición. México. McGraw-Hill/Interamericana. 2009. 577 páginas.
6. Dessler, Gary. Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición. Pearson educación. México. 2009. 832 páginas.
7. Koontz, Harold, Weihrich. Heinz. Administración Una perspectiva Global. Onceava edición. México. Mc Graw-Hill Companies. Inc. México 2000. 796 páginas.
8. Mejía, Luis R. Gómez. Balkin David B, Cardy. Robert L. Gestión de recursos humanos. quinta edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2008. 816 Páginas.
9. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. primera edición. México. Editorial Limusa. 2007. 492 páginas.

## E-GRAFÍA

10. Consultoría (en línea). Consultado el 15 de octubre de 2015 Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/que-es-consultoria/>.
11. Definición de empresa (en línea). Consultado el 10 de octubre de 2015  
Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.
12. Elementos de la organización (en línea). Consultado el 16 de octubre 2015.  
Disponible  
en: [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/GLOSARIO\\_DE\\_TERMINOS-ELEMENTOS\\_DE\\_LA\\_ORGANIZACION\\_FORMAL](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/GLOSARIO_DE_TERMINOS-ELEMENTOS_DE_LA_ORGANIZACION_FORMAL).
13. Inducción general y específica (en línea). Consultado el 16 de noviembre 2015.  
Disponible en:  
<https://hablandopsicologia.wordpress.com/2012/04/11/induccin/>
14. Principios de integración como función administrativa (en línea). Consultado el 22 de abril de 2016 Disponible en:  
<http://integracioncomofuncionadmtivagpeflowe.blogspot.com/>
15. Principios de la planeación (en línea). Consultado el 16 de octubre 2015  
Disponible: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.3/133Principios\\_planeacion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.3/133Principios_planeacion.htm).
16. Que significa SAP (en línea). Consultado el 15 de abril de 2018 Disponible en: <https://www.significados.com/sistema-sap/>
17. Tipos de empresa (en línea). Consultado el 10 de octubre de 2015 Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>