

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE  
PERSONAL PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIO DE  
TRANSPORTE PÚBLICO UBICADA EN ZONA 7 DE LA CIUDAD CAPITAL”

JORGE LUIS URRUTIA VILLEDA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020

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

“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE  
PERSONAL PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIO DE  
TRANSPORTE PÚBLICO UBICADA EN ZONA 7 DE LA CIUDAD CAPITAL”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JORGE LUIS URRUTIA VILLEDA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JUNIO 2020

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

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

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

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Ramiro Batres Chavarría
Área Administración-Finanzas	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos

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

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretaria:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 04 de septiembre de 2019

Licenciado:

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

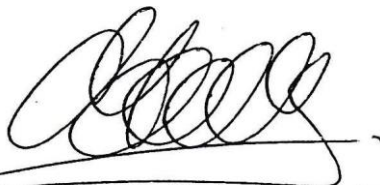
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese decanato, de fecha veinticuatro de enero del año dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO UBICADA EN ZONA 7 DE LA CIUDAD CAPITAL**", elaborado por Jorge Luis Urrutia Villeda.

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

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

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 1804

## DEDICATORIA

- A DIOS: Por su amor, fidelidad y misericordia. Porque a lo largo de mi vida ha estado presente y he sido más que bendecido. Le agradezco por permitirme cumplir esta meta tan añorada de mi vida.
- A MI PADRE: Jorge Mario Urrutia Mejía. Por su apoyo incondicional, motivación para seguir adelante y por haberme brindado todo lo necesario para alcanzar el éxito. Gracias por su valioso ejemplo de trabajador y luchador. Este éxito es la recompensa a todos sus esfuerzos.
- A MI MADRE: Rosa Amelia Villeda Quiñonez. Por darme la vida, su amor, apoyo incondicional. Por sus oraciones y haberme guiado por el buen camino. Todos sus esfuerzos hoy se ven reflejados en este triunfo, te amo.
- A MIS HIJOS: Jorge André y Luis David. Por ser mi fuente de inspiración para seguir adelante y finalizar este sueño, por ser mi motor del diario vivir. Este triunfo se los dedico con amor y que sea ejemplo de que en medio de cualquier adversidad todos los sueños se pueden alcanzar con la bendición de Dios.
- A MI ESPOSA: Ruth Pineda, por su amor y amistad, por estar a mi lado en este camino que ha sido todo un éxito.

A MI FAMILIA:

Con quienes comparto la felicidad de este éxito.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Por haber compartido, enseñanzas, aprendizajes a lo largo de la carrera.

A LOS LICENCIADOS:

A todos los Licenciados docentes por compartir sus conocimientos, este logro es para cada uno de ustedes.

A LA EMPRESA:

Por haberme brindado la oportunidad de realizar este trabajo.

A MI UNIVERSIDAD:

San Carlos de Guatemala. Por darme la oportunidad de ser profesional, a través de la Facultad de Ciencias Económicas, especialmente a la Escuela de Administración de Empresas, por proporcionarme las bases y conocimientos necesarios para el desarrollo de mi profesión.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresas según su actividad	2
1.1.2 Empresa de servicios	3
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
1.2.1.2 Organización	9
1.2.1.3 Integración	15
I Administración de recursos humanos	15
<b>CAPÍTULO II DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA UBICADA EN ZONA 7 DE LA CIUDAD CAPITAL</b>	
2.1 Metodología de la investigación	38
2.1.1 Métodos	38
2.1.1.1 Método científico	39
2.1.1.2 Método deductivo	39
2.1.2 Técnicas	39
2.1.2.1 Censo	40
2.1.2.2 Investigación bibliográfica	40
2.1.3 Instrumentos	40
2.2 Generalidades de la institución	40
2.2.1 Antecedentes	40
2.2.1.1 Filosofía empresarial	41

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.2.2 Actividad económica	43
2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción	44
2.3.1 Reclutamiento	45
2.3.2 Selección	48
2.3.2.1 Entrevista inicial	48
2.3.2.2 Pruebas psicológicas y técnicas	49
2.3.2.3 Verificación de referencias	49
2.3.3 Inducción	50
2.3.4 Rotación de personal	58
2.4 Análisis de resultados	60

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO UBICADA EN ZONA 7 DE LA CIUDAD CAPITAL**

3.1 Presentación de la propuesta	66
3.2 Objetivos de la propuesta	67
3.3 Propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal	67
3.3.1 Metodología de Implementación	74
3.3.2 Proceso de Reclutamiento	75
3.3.3 Proceso de Selección	87
3.3.4 Proceso de Inducción	102
3.3.4.1 Guía para la inducción laboral del nuevo colaborador de la empresa que presta servicio de transporte público	109
3.3.5 Presupuesto de la propuesta	120
3.3.6 Presupuestos actuales del proceso	123
3.3.7 Decisión de los escenarios para implementar la propuesta	124
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>126</b>



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	128
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	130

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Clasificación de empresas	2
2	Proceso administrativo	4
3	Proceso de Gestión del Talento Humano	16
4	Factores a tomar en cuenta en el diseño de los procesos para integración, y organizar personas	17
5	Las alternativas del reclutamiento de las personas	23
6	Reclutamiento interno y externo	24
7	Organigrama General Actual	44
8	Reclutamiento interno	45
9	Reclutamiento externo	46
10	Documentos solicitados	47
11	Tipos de pruebas	49
12	Generalidades de la empresa	51
13	Generalidades del departamento	52
14	Atribuciones	52
15	Cumplimiento de los objetivos del departamento	53
16	Orientación con la empresa	53
17	Adaptación al puesto de trabajo	54
18	Tiempo para conocer su trabajo	55
19	Entrega de manuales de la empresa	56
20	Inconvenientes dentro de la empresa	57
21	Evaluación de inducción	58
22	Modelo de reclutamiento, selección e inducción de personal	68
23	Metodología de implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	74
24	Verificación de referencias	95
25	Elementos que intervienen en la técnica de simulación	97

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
26	Proceso de inducción	103

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Requisición de personal	76
2	Descripción del puesto de trabajo	77
3	Base de datos del personal	80
4	Registro y/o actualización de personal	86
5	Solicitud de empleo	88
6	Formulario para completar expediente	91
7	Guía de entrevista	93
8	Verificación de referencias laborales	96
9	Evaluación de la prueba de habilidades (vendedores)	98
10	Hoja de calificación de candidatos a ocupar puesto	101
11	Inducción al puesto de trabajo, lista de actividades	106
12	Flujograma de inducción al puesto de Supervisor de ventas	108
13	Cuestionario para evaluar el proceso de inducción	119

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Anuncio de reclutamiento interno	81
2	Anuncio de reclutamiento externo	84
3	Anuncio página web	85

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Información de empresas para aplicación de pruebas psicométricas	100
2	Guía de inducción para colaboradores de nuevo ingreso	115
3	Plan de acción para capacitación de jefes inmediatos del proceso de admisión e inducción de personas	117
4	Presupuesto del escenario 1, reclutamiento interno	121
5	Presupuesto del escenario 2, reclutamiento externo	123
6	Costo del proceso de reclutamiento, selección e inducción actual (reclutamiento externo por medio de prensa)	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Simbología utilizada en un flujograma	13
2	Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal para la empresa que presta servicio de transporte público	68
3	Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal para la empresa que presta servicio de transporte público	72

## INTRODUCCIÓN

Existen empresas que sostienen la idea que sus empleados son su bien máspreciado, por lo que se les debe animar a crecer y alcanzar su potencial completo.

En Guatemala existen organizaciones que valoran al recurso humano, lo que ha dado lugar que en las medianas y grandes empresas se implemente un departamento que se encargue de velar por el bienestar de este recurso.

Por tal razón se interesa por mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que le permita captar a las personas idóneas que puedan cumplir con los objetivos organizacionales.

El presente documento es una investigación de la gestión del talento humano en lo que respecta al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, en el cual se analizan y se brindan las directrices para la aplicación de un adecuado proceso de admisión de personal.

Tiene como finalidad, obtener al personal idóneo en la empresa objeto de estudio, para que se logre la máxima potencialidad de los colaboradores en la realización de las funciones asignadas.

Por la labor que se realiza en la empresa es necesario contar con el recurso humano necesario que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil de puesto, por lo que se quiere colaborar con los datos que se obtengan de la investigación para fortalecer los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, tomando para tal efecto las siguientes actividades que se describen en los capítulos de trabajo, siendo estos:

En el capítulo I se desarrolla el marco teórico, que sirve de base para la comprensión de varios temas a tratar.



En el capítulo II, se realiza un diagnóstico de la situación actual, a fin de determinar la forma en que fueron reclutados, seleccionados los colaboradores, así como conocer el proceso de inducción brindado por la empresa objeto de estudio. Para desarrollar este análisis, se hizo necesario realizar una investigación de campo, por medio de cuestionario a colaboradores actuales, entrevistas efectuados al gerente financiero, gerente de recursos humanos, con la finalidad de identificar las deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas, para puntualizar en los aspectos a mejorar y así proponer de manera adecuada soluciones viables, que al ser implementadas contribuyan a la satisfacción total de los clientes.

Por lo anterior, se presenta en el capítulo III, la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa que presta servicio de transporte público, en el que se desarrollan las herramientas, que facilitan y hacen más eficientes la búsqueda y selección del talento humano idóneo dentro del mercado laboral, así como la inducción de éste en su nuevo puesto de trabajo.

Para finalizar se brindan las conclusiones y recomendaciones pertinentes del análisis, así como la bibliografía en la que se basa la presente investigación.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

A continuación, se presenta la teoría que sustentará la investigación a realizar, la cual servirá de base para aclarar la problemática planteada.

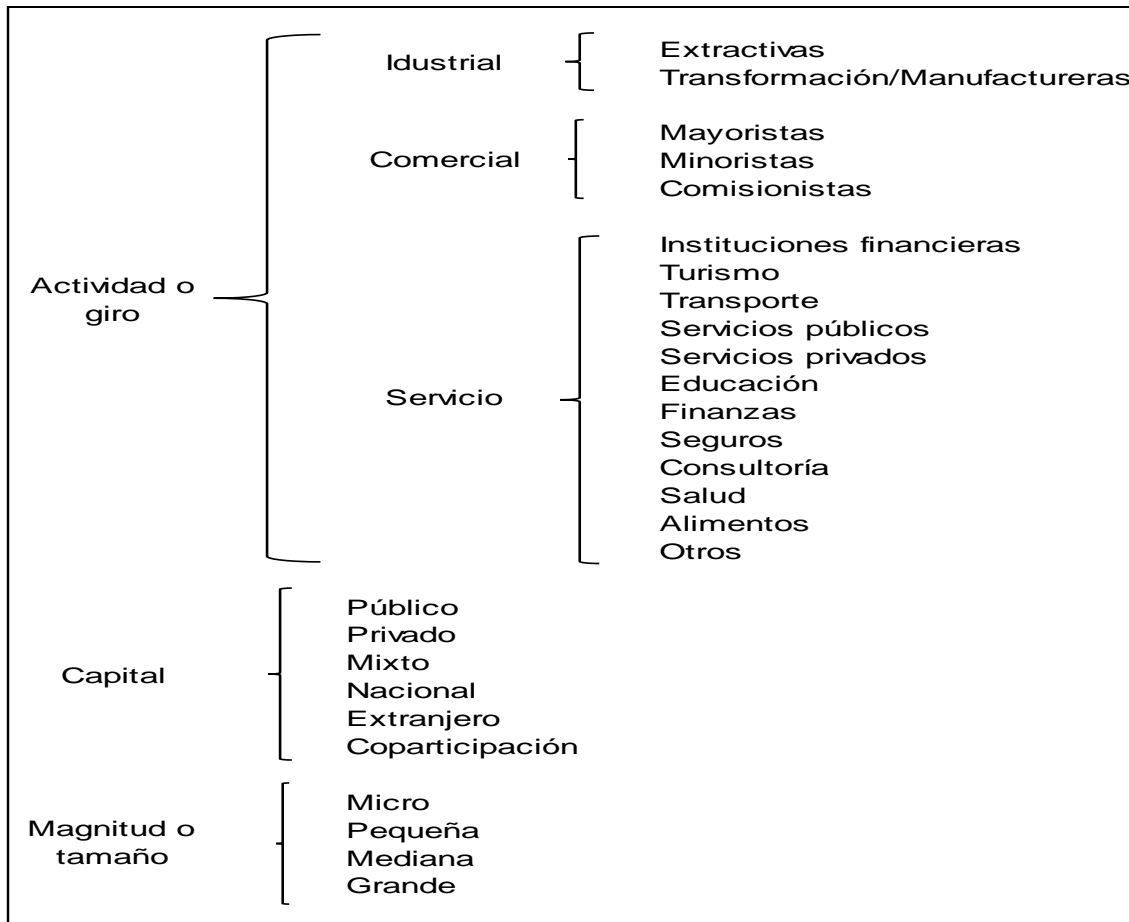
### **1.1 Empresa**

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.” (1:7).

Es toda organización que utiliza materias primas, capital, trabajo y habilidades administrativas para producir o generar bienes o servicios, que sean de utilidad para la sociedad.

Las empresas pueden clasificarse por su actividad o giro, por la naturaleza de su capital y por su magnitud o tamaño (gráfica 1)

**Gráfica 1**  
**Clasificación de empresas**



Fuente: elaboración propia, con base a proceso administrativo, Alfredo Cipriano Luna González, segunda edición México 2,015 página 8.

### 1.1.1 Tipos de empresas según su actividad

- **Industriales:** la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas
- **Comerciales:** son empresas que se dedican a la compra y venta de productos, tales como almacenes, librerías, farmacias y supermercados
- **De servicios:** son las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad.

### **1.1.2 Empresa de servicios**

Las empresas de servicios ofrecerán a sus clientes productos que son intangibles y que pueden tener fines lucrativos o no. Dentro de las empresas de servicios se pueden encontrar: las de transporte, turismo, financieras, servicios públicos, servicios privados, servicios educativos, salud, entre otras.

## **1.2 Administración**

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos, que trabajan juntos en grupo, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (5:4)

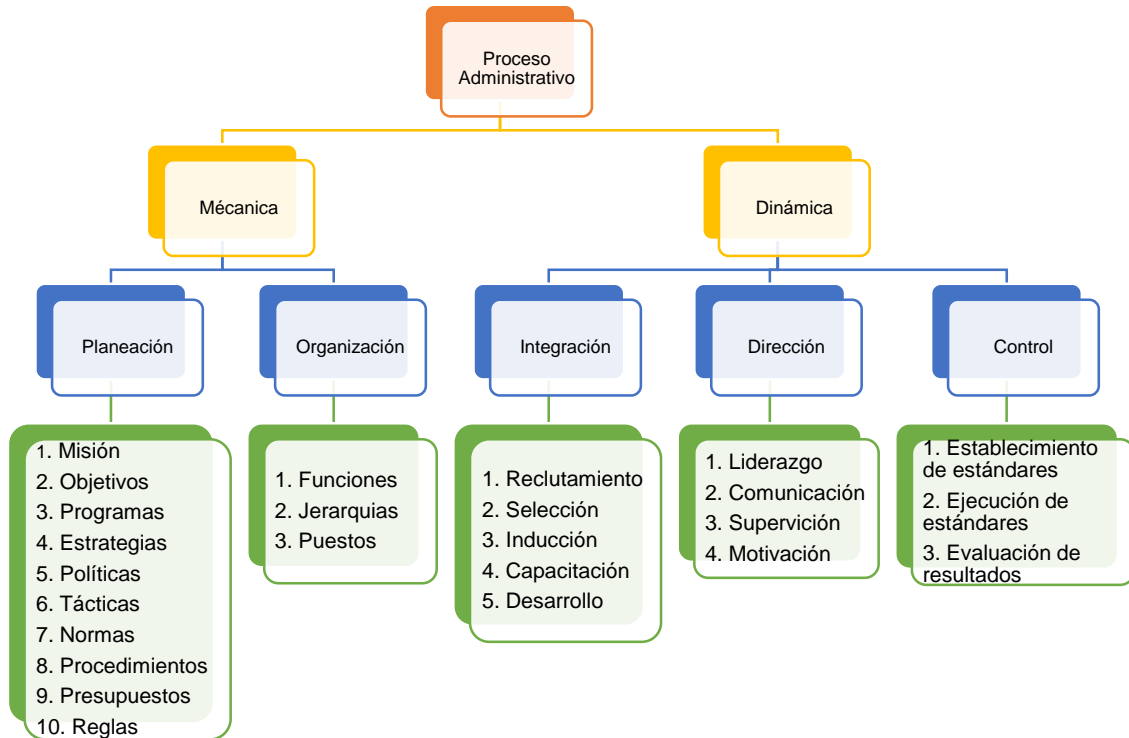
La importancia de la administración permanece en proporcionar lineamientos específicos que permitan el alcance de los objetivos definidos, y el uso correcto de los recursos con los que se cuentan.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoque gerenciales. El intento es el de desarrollar ciencia y teoría con aplicación práctica. Distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial. Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones gerenciales planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar.” (5:23)

A continuación, se muestra la gráfica número dos del proceso administrativo:

**Gráfica 2**  
**Proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia, con base al libro Introducción a la teoría general de la administración. Idalberto Chiavenato 2,017.

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

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

### 1.2.1.1 Planeación

"La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas." (5:106)

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

### **a) Elementos de la planeación**

Es necesario llevar a cabo una serie de etapas para llevar a cabo esta fase, que se conocen como los elementos principales de la planeación estos son:

- Misión

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño.” (2:76)

Define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido. Para definir la misión de una empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Es la razón de ser de la organización que la distingue de otras empresas, en donde se plasma su fin específico, lo que es y hace en su entorno social. La misma define a la empresa y la distingue de las demás organizaciones existentes, debido a que hace hincapié a su propósito y ventajas competitivas.

- Visión

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente del futuro de la organización”. (2:77)

Expresa a donde se quiere llegar, o el máximo logro que la empresa desea alcanzar, la misma señala el camino a tomar y los esfuerzos que se requieren realizar en el presente. Se convierte en una guía para la toma de decisiones y acciones a realizar por los miembros de la organización, así como fuente de inspiración, motivación e identificación con la empresa.

- Valores

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.” (2:78).

La cultura organizacional tiene como parte de sus componentes la definición de los valores en los que cree la organización, debido a que los mismos propician en los trabajadores un mejor desempeño.

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

- Objetivos y metas

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la interrogación de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos.” (5:109)

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

Como parte de la información obtenida, conocer los objetivos organizacionales permitirá tener una perspectiva clara de lo que se quiere lograr, en cuanto tiempo y desde este punto elaborar la propuesta a implementar en la unidad objeto de estudio.

- Programas

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.” (5:111)

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

En la investigación será utilizado para definir y elaborar los programas necesarios en la propuesta a presentar, la inducción es un ejemplo práctico, actualmente permite al personal de primer ingreso incorporarse a la organización de una forma adecuada, minimizando la deslealtad provocada por un mal proceso de inserción a la misma.

- Estrategias

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.” (5:109)

Las estrategias son las acciones para el logro de los objetivos de la organización, apoyados en un plan de acción. Se debe establecer estrategias que conduzcan al



cumplimiento de los objetivos, con el fin de que la organización sea cada vez más competitiva.

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

- Políticas

“Declaración o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.” (5:109)

Las políticas son lineamientos que ayudarán a la organización a tomar medidas para solucionar problemas que se presenten con frecuencia.

- Tácticas

El término táctica hace referencia a los diferentes sistemas o métodos para ejecutar o conseguir un objetivo determinado.

- Normas

Las normas son reglas que se establece con el propósito de regular comportamientos y así procurar mantener un orden. Esta regla o conjunto de reglas son articuladas para establecer las bases de un comportamiento aceptado.

- Procedimientos

Se trata de una serie de pasos definidos, que permiten realizar una tarea de manera efectiva, gráficamente se representa a través de un flujograma.

- Presupuesto

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

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

- Reglas

Limitan tareas específicas que los empleados no tienen más opciones que obedecerlas y seguirlas.

### **b) Instrumentos administrativos de planeación**

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

- El plan de acción

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

Para implementar el plan de acción se deben llevar las siguientes tareas:

- a) Definición de objetivo del plan
- b) Establecimiento de estrategias
- c) Definición de actividades
- d) Metas
- e) Responsables
- f) Calendario de actividades
- g) Costos
- h) Presupuesto

#### **1.2.1.2 Organización**

“Consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la

asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional” (1:89)

Contar con una estructura definida permite que las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos se desarrollen correctamente, para la administración del recurso humano es importante para evitar la duplicidad de funciones, la manera de comunicarse y los roles que se han de desarrollar.

### **a) Elementos de la organización**

Los elementos de la organización permiten realizar la función específica y determina las funciones básicas, así como los niveles jerárquicos necesarios y los puestos para el buen funcionamiento de la empresa, estos son:

- **Funciones**

“Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.” (4:58)

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

- **Jerarquías**

“Es una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que uno es subordinado del elemento posicionado inmediatamente por encima. (4: 228)

En forma resumida la jerarquización es el lugar que ocupa cada colaborador dentro la organización y el nivel de toma de decisiones que tiene según el puesto de trabajo asignado.

- Puestos

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

Los puestos de trabajo en la presente investigación servirán para determinar las responsabilidades de cada persona al igual que la asignación de actividades.

### **b) Estructura Organizacional**

“Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan a los objetivos empresariales” (4: 246)

Se puede definir en pocas palabras como el marco en que se desarrolla la organización, en el que las actividades son divididas y coordinadas para el cumplimiento de los objetivos. Sus componentes son:

- División del trabajo

“Es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad.” (1: 92)

- Departamentalización

Es la agrupación adecuada de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos, y organizar de manera eficiente las actividades de la empresa para la consecución de los objetivos, puede ser por funciones, por producto por región y otros.

- Jerarquía de la organización

“Es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia” (1: 95)

La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representan el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y responsabilidad que tienen, esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad.

- Coordinación

Consiste en establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente para cumplir las metas que conllevan al logro de los objetivos con la mayor eficiencia posible.

### **c) Instrumentos administrativos de la organización**

A continuación, se representa la figura 1 la cual permite conocer el significado de cada símbolo.

**Figura 1**  
**Simbología utilizada en un flujograma**

<b>SIMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>APLICACIÓN</b>
	Terminal	Indica el inicio o terminación del procedimiento.
	Operación	Representa el espacio para describir una actividad del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto del procedimiento o donde se toma la decisión entre dos opciones (SI o NO)
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento.
	Archivo	Representa un archivo común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Inspección, revisión o verificación	Representa revisión para verificar si cumple con lo requerido. Se realiza antes de autorizar la consecución de otro paso de un proceso.
	Conector	Representa la conexión o enlace con otro página o columna en donde continuará el procedimiento.
	Conector dentro de página	Conexión o enlace en la misma hoja, de dos partes del diagrama.
	Dirección de flujo o línea de unión	Conecta los símbolos señalados y el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: investigación propia 2019

Para poder poner en marcha los elementos antes mencionados son necesarios instrumentos que permitan plasmarlos en un orden lógico, es necesario contar con ellos en el proceso de organización y aplicarlos según sean requeridos en la empresa, a continuación, se mencionan los que son necesarios en el proceso de administración de los recursos humanos:

- Manual de normas y procedimientos

Este instrumento permite presentar a través de procedimientos la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o una empresa en general, a través de normas que permitan responsabilizar a cada puesto de trabajo al cumplimiento de las actividades y limitando su área de aplicación.

- Manual de organización y funciones

Este es un documento formal autorizado por los altos mandos en el cual se plasma la forma que tiene la organización y que sirve de guía para todos los colaboradores,

el manual contiene esencialmente la estructura organizacional u organigrama de la empresa y la descripción de las funciones de los puestos existentes dentro de la organización.

A continuación, una descripción breve de que conforma este manual:

a) Organigrama:

“Es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.), que representan órganos y líneas que se utilizan para dar idea gráfica de cómo está estructurada una organización.” (2:166)

El organigrama permite al empleado situarse gráficamente dentro de la empresa y conocer de qué área depende, lo que refuerza el sentido de pertenencia hacia la organización.

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

b) Descriptor de puestos:

“Es la relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto”. (2:165)

“Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del

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

### **1.2.1.3 Integración**

“Consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con propósito de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente”. (1:130)

Es la agrupación de los recursos: humanos, materiales, físicos o tecnológicos necesarios para realizar un trabajo. La fase de integración en las empresas de servicios se basa en esfuerzos de recurso humano, para calificarlo y con ello mantener un estándar de servicio competitivo. Es parte dinámica del proceso administrativo, debido a que es la que da inicio a la operación.

### **I Administración de recursos humanos**

“La administración del recurso humano (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (3:9)

Establecido que las personas son las que impulsan y administran los recursos con las que cuentan las empresas, es necesario mantener colaboradores calificados en cada puesto de trabajo, que apoyen el crecimiento sostenible de las mismas, derivado a lo anterior las organizaciones deberán de administrar correctamente el recurso humano desde su contratación.

Para efectos de la investigación se analiza el proceso de administración de recursos humanos de la unidad de análisis, que se explica a continuación.

### **I.1 Procesos de gestión del talento humano**

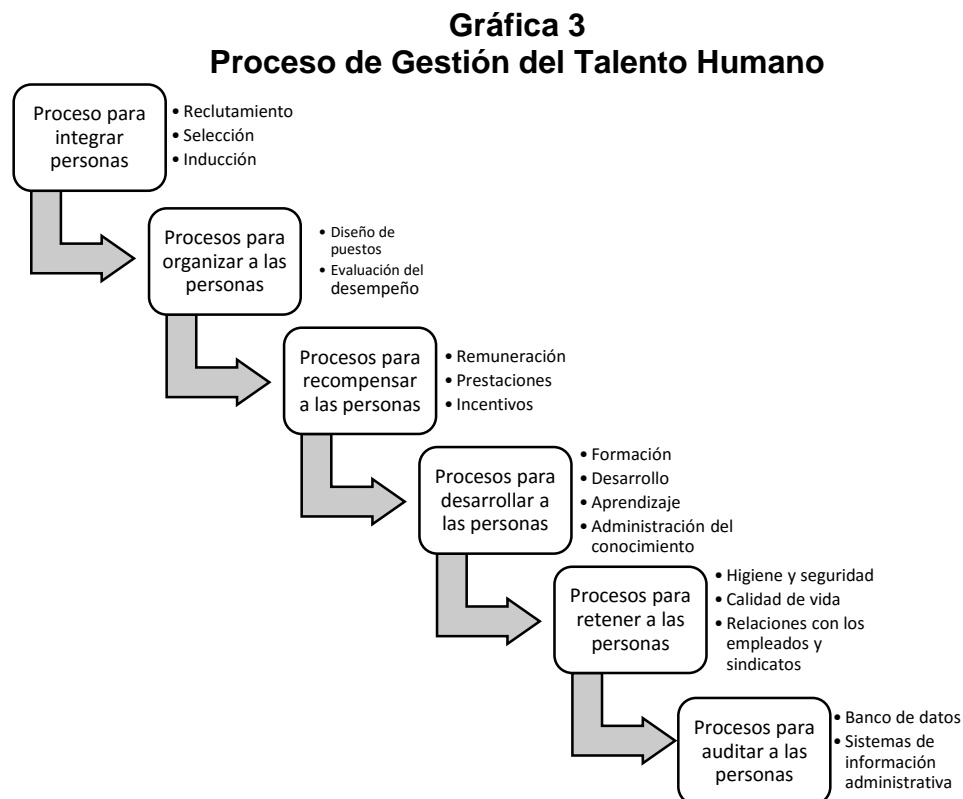
Las personas constituyen el principal activo de la organización, una adecuada administración del talento humano implica procesos como; integrar personas, en el cual son necesarias actividades como el reclutamiento y selección del personal, así como también es necesario organizar a las personas, en dicho proceso son



necesario actividades como el diseño de puestos y una adecuada inducción del personal.

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

A continuación, se presenta la gráfica número tres donde se muestra claramente el proceso del talento humano:



Fuente: elaboración propia, con base en Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2,009. Página 233.

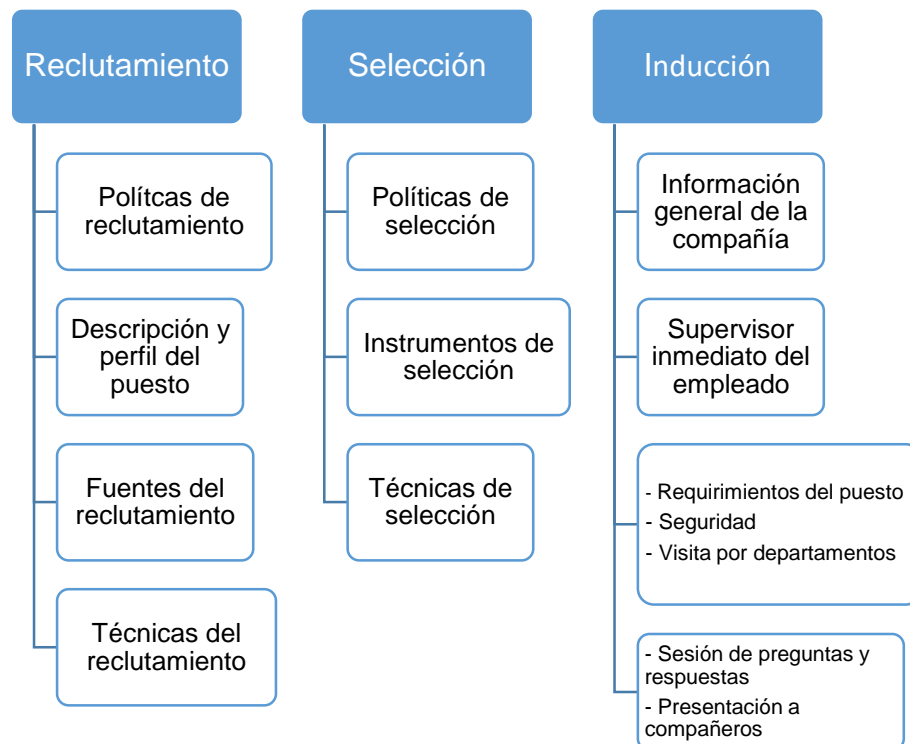
- **Procesos de integrar a las personas**

“Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión de personas, incluye el reclutamiento y selección de personas”. (4: 13)

La mayoría de las personas contratadas en la empresa son por recomendación, y actualmente no existe un proceso definido, todo se hace empíricamente, pero es necesario que exista un modelo científico definido para lograr un mayor desempeño en las funciones.

En la gráfica número cuatro muestra los factores a tomar en cuenta en el diseño de los procesos para incorporar a las personas:

**Gráfica 4**  
**Factores a tomar en cuenta en el diseño de los procesos para integración y organizar personas**



Fuente: elaboración propia, con base en Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2,009. Página 102.

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

El proceso para integrar personas se conforma de la siguiente manera:

**a) Proceso de reclutamiento**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer a nuevos candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recurso humano, (RR.HH.) la oportunidad de empleo que pretende llenar”. (4:329)

Consiste en una serie de actividades que se desarrollan dentro de una empresa para atraer e identificar a candidatos con las características requeridas para ocupar una plaza vacante.

A continuación, se describe cada uno de los procedimientos que se ha de llevar a cabo en el proceso de reclutamiento, se inicia de la siguiente manera:

- **Requerimiento de personal**

“Es un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles.” (6:127)

Es recomendable que el proceso inicie con el requerimiento del departamento donde surge la vacante, esto debido a una desvinculación que se ha realizado por cualquier motivo, a solicitud de jefe del departamento respectivo por medio de un formulario de solicitud de vacante.

- **Descriptor de puesto**

Se consideran una lista de actividades y responsabilidades del cargo, representan una guía que permite a los colaboradores de primer ingreso comprender de una manera más rápida y formal cada actividad.

Brindar estas herramientas permitirá acoplar y entender mejor los objetivos del puesto de trabajo, ya que el descriptor detalla claramente las actividades que deben realizarse según los puestos existentes.

- Perfil de puesto

Permite a la persona que lleva a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal conocer los requerimientos básicos, que servirán de base para realizar las actividades necesarias, que darán como resultado la contratación de un nuevo colaborador que cumpla con los requerimientos y especificaciones que el puesto vacante exige.

Es una herramienta sumamente útil en la administración de recursos humanos dentro de una institución, con ello se logra definir lo que la empresa espera de cada empleado. Se expone detalladamente, y se estructura ordenada y sistemáticamente luego de analizar el puesto.

- Convocatoria

Es la atracción de personas a la empresa por medio de fuentes de reclutamiento estas se expresan en dos categorías las cuales pueden ser reclutamiento interno y reclutamiento externo.

- ✓ Reclutamiento interno

“Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras” (3: 95)

El reclutamiento interno es la primera fuente de reclutamiento ya que hay que iniciar investigando en la propia compañía. Se da cuando la empresa llena una vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasferidos con promoción, programas de desarrollo personal y planes de profesional.

El éxito de un sistema de promoción interna depende en gran parte del acierto con que se diseñe y se controle. Cuando las reglas se ponen en práctica para este tipo de promoción, se evita el problema del empleado de “puerta giratoria”, es aquel que vive solicitando cuantos cargos se ofrecen. De igual forma se le da al proceso prestigio y seriedad, para aumentar la eficacia del mismo.

Las ventajas que este tipo de reclutamiento brinda a la empresa son:

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- Ideal para situaciones estables y de poco cambio en contexto.
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Entre las desventajas se puede mencionar:

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Los medios de este tipo de reclutamiento que se pueden utilizar pueden ser correos electrónicos, publicaciones en una red interna (intranet), afiches distribuidos en puntos estratégicos dentro de la empresa y memorándum.

## ✓ Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se efectúa cuando al existir una vacante en la empresa, esta intenta llenarla con personas extrañas a la organización, es decir, con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Para efectuar esta promoción se utilizan diferentes medios para divulgar la plaza vacante, siendo estos:

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, directorios académicos.
- Contactos con empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, televisión, radio y páginas Web.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades. o Asociaciones profesionales.
- Candidatos espontáneos

## Ventajas:

- Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el MRH.

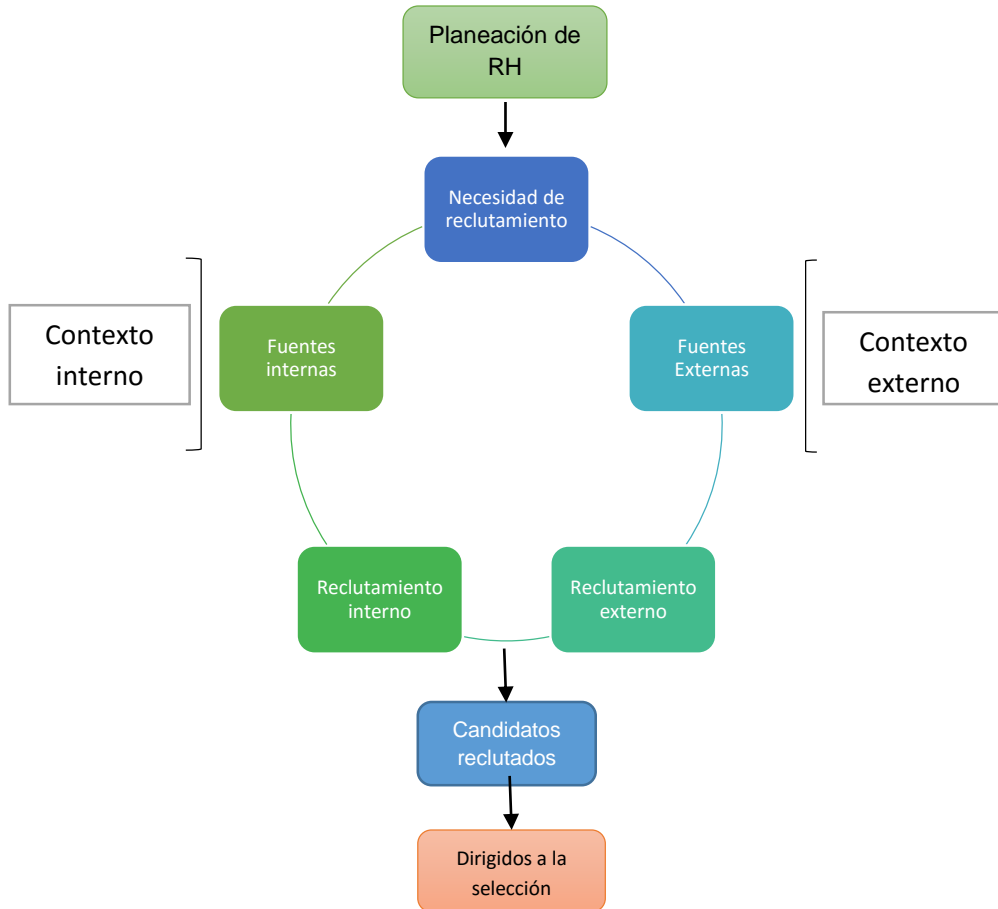
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas:

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

A continuación, se presenta la gráfica número cinco indicando las alternativas del reclutamiento de las personas, y el número seis detallando el reclutamiento interno y externo:

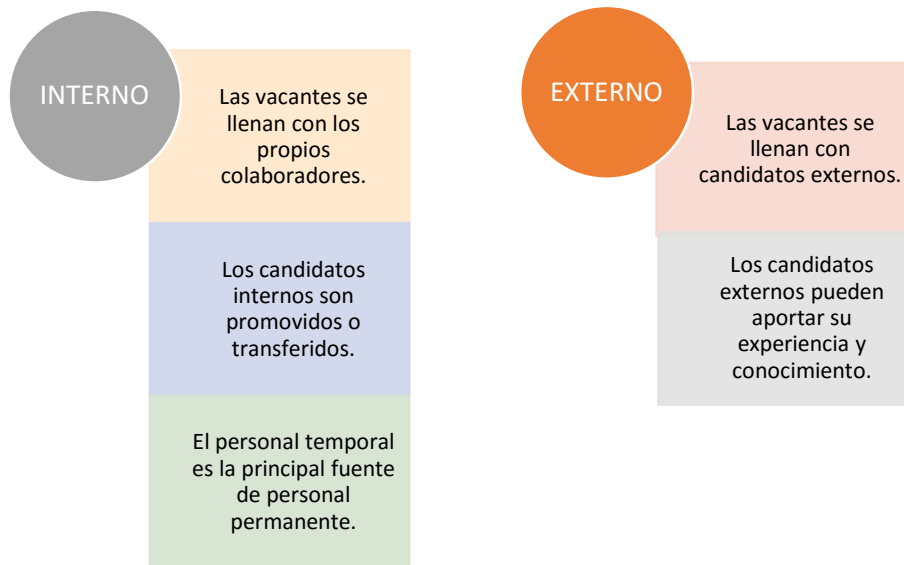
**Gráfica 5**  
**Las alternativas del reclutamiento de las personas**



Fuente: elaboración propia, con base en Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2,008. Página 11



## Gráfica 6 Reclutamiento interno y externo



Fuente: elaboración propia, con base en Gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto, 2,008. Página 117.

Existen varios medios de reclutamiento externo que permitirán realizar una atracción adecuada a la empresa, entre ellos se puede mencionar:

- Agencias de reclutamiento

Actualmente muchas empresas utilizan este tipo de medio, ya que permite descentralizar el proceso, y contratar a una agencia que se especialice únicamente en esa actividad.

- Anuncios en periódicos y revistas especializadas

“Los anuncios en periódicos, suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se requiere ocupar. Los gerentes, los supervisores y oficinistas se dan bien con los periódicos locales o regionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico, se recurre a revistas especializadas.

(3: 123)

- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Se realiza a través de los empleados, los cuales recomiendan personas conocidas que crean que cumplen con el perfil que se busca, es un proceso de bajo costo el cual permite a la empresa posteriormente aplicar el proceso de selección correspondiente.

- Reclutamiento virtual

Es un medio barato y rápido, aprovechando la tecnología y el acceso que las personas tienen a ellos permite que el proceso sea rápido, se utilizan medios electrónicos a través de internet.

- Bases de datos de candidatos:

La empresa puede utilizar las hojas de vida de los candidatos que fueron descartados en procesos anteriores, y darles seguimiento para verificar si cumplen con el perfil requerido en otro momento, es una manera accesible y busca optimizar los recursos de la empresa, ya que no requiere tanta inversión.

- Recepción y evaluación de hoja de vida

Luego de haber atraído al mayor número de posibles candidatos, se procede a evaluar las hojas de vida recibidas, el cual debe cumplir con ciertos requerimientos como su estética, la información debe ser precisa y veraz, y lo más importante que cumpla con el perfil que la empresa está buscando.

El reclutamiento va muy de la mano de la fase de selección de personal, pues son parte de un mismo proceso, en donde el reclutamiento suministra la materia prima para la selección: los candidatos.

## **b) Proceso de selección**

En términos amplios “la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o

para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficiencia de la organización.” (3: 137)

La selección consiste en un filtro, luego de haber atraído los candidatos que se consideran adecuados, se procede a seleccionar de acuerdo al perfil solicitado, revisando las hojas de vida, a través de la evaluación del currículum.

A continuación, se detalla el proceso completo:

- Solicitud de empleo

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo, consiste en el paso inicial del proceso de selección, la persona encargada evalúa las solicitudes para ver si cumple con el perfil solicitado con anterioridad y de esta manera seleccionar a los mejores.

- Entrevista general

Es el primer filtro formal, en el que se eliminan a los candidatos que definitivamente no cumplen con lo requerido, está en su mayoría de veces es realizada por la persona encargada del proceso de selección, para sondear al candidato.

Puede ser personal, telefónica, o una entrevista virtual a través de internet. En ella se corroboran los datos indicados en la solicitud de empleo y ver el desenvolvimiento y conducta de los candidatos.

Esta entrevista presenta varias ventajas y desventajas para seleccionar al candidato:

Ventajas:

- Da a conocer todas las competencias del candidato.
- Se despejan dudas respecto a hallazgos que el entrevistador hace al preparar la entrevista.

- Al hacerlo por competencias se evalúa al candidato para varias posiciones.
- Se puede cambiar la forma o modelo de la entrevista según el criterio del entrevistador.

#### Desventajas:

- El candidato en el momento se encuentra nervioso
  - El candidato no tiene certeza del por qué le citaron.
  - Incomodidad del candidato al hablar de su experiencia.
  - Preguntas muy directas y confusas por parte del entrevistador.
- Revisión de credenciales y verificación de referencias

Para no tener pérdidas económicas en el proceso y para poder continuar con éste, es necesario asegurarse que el candidato cumpla con lo plasmado en la solicitud, debido a que posteriormente se incurrirá en gastos y tiempo para poder continuarlo.

Pedir las referencias de manera anticipada permitirá conocer el comportamiento que el candidato ha tenido en empleos anteriores, dentro de la sociedad y si no tiene problemas jurídicos y/o crediticios.

En pocas palabras es corroborar la veracidad de la información que el candidato ha proporcionado en la entrevista preliminar. Se dan casos que a simple vista el candidato cumple con todo lo requerido, sin embargo, la información no es verídica y es necesario descartarlo.

Es importante contar con una guía o formato para evaluar las credenciales, evaluando los antecedentes penales, policiacos, buros crediticios, y lo más importante la información proporcionada de empleos anteriores.

- Aplicación de pruebas de selección

Un filtro más en el proceso de selección, permiten evaluar la personalidad, las capacidades y conocimientos lo que permitirá a los encargados de evaluar elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en cómo se adaptarán a los puestos, estos de acuerdo al perfil solicitado ya que, por ejemplo, no es correcto aplicar una evaluación psicométrica a una persona que realizará tareas de limpieza y mantenimiento.

Ventajas:

- Permite ubicar el hombre adecuado en el puesto determinado
- Favorece la adaptación del hombre a la comunidad empresarial
- Facilita la integración del trabajador a la empresa
- Contribuye al incremento de la productividad en el trabajo
- Disminuye la fatiga que ocurre por inadaptación
- Permite la adecuada capacitación de personal en los programas de adiestramiento o entrenamiento a base de los más dotados
- Se evita el desgaste de maquinaria, el desperdicio de material y se ahorra tiempo en la ejecución de las tareas.

Desventajas:

- La falta de adaptación del hombre al trabajo y a la empresa.
- El incremento de frustraciones del trabajador en la empresa cuando aquel no rinde en el trabajo para el que posee características adecuadas.
- La limitación del horizonte del trabajador
- Produce la baja moral en la organización porque si no existe el hombre adecuado para el cargo determinado necesariamente se incrementan las quejas, los reclamos en la organización.

- Se generan resentimiento en los trabajadores a quienes no se les reconoce capacidades, méritos y conocimientos especiales para las tareas en las que ellos rendirán.
- Crecen los conflictos laborales
- Se pierde tiempo, desgasta más la maquinaria o herramientas y se desperdicia más material en la producción ya que un trabajador que no posee las capacidades ni los conocimientos adecuados es muy probable que origine todos estos inconvenientes en perjuicio de la empresa.

Estas se dividen en:

- Pruebas de conocimientos o de capacidades

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (3: 154)

Estas evalúan conocimientos específicos con el puesto, propias de la profesión, sirven para evaluar hasta qué punto se tiene conocimiento en tareas parecidas a las que se tienen que realizar según el puesto al que se aspira, pueden ser orales, escritas o de realización.

Estas últimas se califican a partir de la ejecución de un trabajo, por ejemplo, maniobra de vehículos, conocimiento de rutas, fabricación de una pieza, etc.

- Pruebas de personalidad

“Las pruebas de personalidad, revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y por el temperamento (rasgos innatos o genotipos)”. (3: 159)

Estas miden aspectos básicos de la personalidad y su objetivo es predecir las actitudes futuras del candidato en el puesto a desarrollar.

- Técnicas de simulación

Esta técnica permite desarrollar acciones propias del puesto a desempeñar, busca evaluar a la persona en el desenvolvimiento de la persona en alguna situación.

Esta técnica de evaluación sería muy útil para la empresa objeto de estudio, para evaluar los puestos dinámicos como por ejemplo ventas y atención al cliente en el caso de los vendedores ruteros.

- Entrevista de selección

Esta entrevista permite que el candidato trate de convencer al entrevistador de que es él la persona idónea para el puesto de trabajo, generalmente esta entrevista ya es realizada por el futuro jefe inmediato.

Es uno de los factores que influyen en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato a un puesto, esta puede ser estructurada y no estructurada, en esta última previamente se realizara una guía de entrevista.

- Prueba de polígrafo o de confiabilidad

Es una herramienta para seleccionar personas que van a utilizar altos puestos, personas que trabajen con información confidencial, o personas que manipulen productos terminados y/o valores.

Se basa en detectar las respuestas fisiológicas de la persona en cuanto a información proporcionada en las entrevistas de trabajo, y en la solicitud de empleo, no se puede saber lo que piensa una persona, pero si se puede llegar a saber si la persona miente o no en base a las reacciones del cuerpo. Para realizar esta prueba es necesario que la persona esté de acuerdo.

Dentro de las ventajas que presenta la prueba del polígrafo podemos mencionar:

- Provoca un efecto disuasivo en aquellos sujetos que actúan en forma incorrecta y nociva.
- Mantener lejos aquellos que desean trabajar en la empresa para perjudicarla, se contará con personal confiable y honesto.
- Agrega una ventaja competitiva por el hecho de certificar la confiabilidad de sus empleados demostrando a sus clientes que ellos están certificados.
- Personal digno de confianza mejora notablemente el clima laboral.
- Respalda al evaluado honesto y veraz.

Así como la prueba del polígrafo presenta sus ventajas, también tienen sus desventajas, entre ellas están:

- Es considerado como una herramienta fiable.
- Hay cuestionamientos sobre si se violan o no los derechos individuales.
- Diferentes pruebas de polígrafo (No todos tienen la misma prueba).

- Examen medico

Debido a que la empresa pertenece a la industria alimentaria será de gran utilidad el realizar un examen médico el cual permitirá verificar la salud del futuro personal, para que no padezcan quebrantos de salud o enfermedades contagiosas, principalmente las personas que manipulan los alimentos. Los resultados son confidenciales.

- Contratación

Luego de haber evaluado que los candidatos se adecuen al puesto, cumplan con las competencias, se evalué el potencial del candidato y sus referencias se procede a formalizar el vínculo con la empresa a través del contrato de trabajo, estableciendo el salario, beneficios y requerimientos del mismo.

Con este paso finaliza el proceso de selección, ya se eligió a la persona idónea para el puesto de trabajo.



- **Proceso para organizar a las personas**

Éste diseña las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientan su desempeño, incluyen el diseño organizacional y de puestos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Se hace énfasis en la orientación y el diseño organizacional y de puestos.

**a) Inducción**

“El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clasificarles su papel y los objetivos...” (3: 172)

Consiste en la socialización del nuevo empleado en la empresa, busca la adaptación y la ambientación inicial del trabajador a la empresa y al ambiente físico en donde va a trabajar, logrando un sentimiento de pertenencia entre la persona y la empresa, compromiso y alto rendimiento.

Para desarrollar un proceso de inducción eficiente se toman en cuenta estos pasos:

a.1) Inducción general

Este tipo de inducción se da a nivel institucional, esta comprende la información general, que permite dar a conocer al nuevo empleado la estructura organizacional de la empresa, la normativa y beneficios que ofrece la institución.

La persona encargada precisa información acerca de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la organización, situación actual.
- Filosofía empresarial (Misión, visión y valores actuales).
- Políticas, reglamentos, y códigos existentes.
- Características principales del puesto de trabajo a ocupar y expectativas de desarrollo.

- Aspectos de seguridad.
- Productos y servicios que ofrece la empresa.
- Aspectos relativos al contrato laboral.

#### a.2) Inducción específica

Acá se profundiza en todo aspecto relevante del cargo, se brindan instrucciones claras y precisas sobre lo que se espera que haga.

Se abarcan los siguientes aspectos:

- Presentación de colegas
- Presentación de las instalaciones de la empresa
- Relación con otros puestos
- Entrega de los implementos necesarios para el desempeño de labores
- Objetivos del trabajo y del área
- Formas de evaluación de desempeño
- Relaciones personales, clima organizacional, relaciones de jerarquía

#### **d) Etapas de la inducción**

Cada vez que se desea realizar un proceso de manera efectiva, se divide el proceso en tantas etapas como sea necesario para su mejor entendimiento y ejecución. De la misma forma, el proceso de inducción de un trabajador también busca dividirse en etapas, de forma que, al finalizar los puntos de cada una de ellas, se pueda evaluar si dicha etapa fue correctamente realizada, o si faltaron conceptos por aclarar y debe repetirse antes de pasar a la siguiente etapa.

La definición de etapas para el proceso de inducción ha sido tema de muchos autores, a continuación, se exhibirá el pensamiento de algunos de ellos.

Según Rodríguez (2000) el proceso de inducción se divide en tres etapas:

- a) Inducción al departamento de personal:
  - Conferencias
  - Películas
  - Proyecciones de transferencia
  - Visitas a la empresa.
- b) Introducción al puesto.
  - Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo.
  - Descripción del puesto a desempeñar.
  - Mostrar sitios generales.
- c) Incorporación adecuada
  - Influir su actividad
  - Motivar su rendimiento
  - Adaptación positiva
  - Lograr estabilidad
  - Lograr lealtad

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe suministrar una copia al trabajador, para que lo utilice como un documento de consulta permanente, en este caso puede ser un manual de inducción.

- Manual de inducción

Es un documento escrito el cual permitirá facilitar el ingreso y la adaptación al nuevo trabajador a la empresa, y permitirá acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de sus funciones.

Contiene la información necesaria que el empleado de nuevo ingreso debe saber acerca de la compañía para poder desempeñar su trabajo satisfactoriamente. Es útil para orientar a los nuevos empleados, así como una guía de referencias para empleados de mayor antigüedad. Es de gran valor pues se considera como un promotor auxiliar en mejorar las relaciones entre patrón y empleado.

Aspectos que debe contener un manual de inducción:

- Bienvenida.
- Misión, visión y valores.
- Organigrama (s).
- Descripción del logotipo.
- Breve historia de la empresa.
- Productos que fabrica, distribuye o comercializa: se debe señalar la variedad de productos que se elaboran o venden, principales clientes o distribuidores.
- Instalaciones, estructura física: ubicación física de la oficina principal y/o sucursales y planta, con número de teléfono, fax, correo electrónico, página web, etc... Puede incluirse un plano de distribución.
- Planes y beneficios: este apartado debe contener información acerca de planes como capacitación, evaluación del personal y de los beneficios socioeconómicos más importantes como vacaciones, vales de despensa, reparto de utilidades, caja de ahorro, atención médica, forma de pago, tipos de deducciones, etc.
- Condiciones de trabajo: en esta sección se indica el horario, registro de asistencia, descansos, equipos de seguridad, riesgos de trabajo y cualquier otra información considerada de importancia para el nuevo trabajador. Causas de suspensión y terminación de las relaciones laborales.
- Normas de comportamiento interno: que normas rigen en relación al uso del teléfono, puntualidad, fotocopiado de documentos, etc.
- Directorio

Estos temas tratados en el capítulo I, será de mucha utilidad para saber si los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal son eficientes y permiten encontrar a la persona correcta para el puesto indicado. Las debilidades detectadas serán utilizadas para mejorar la calidad de ejecución de las actividades de los procesos.

En Guatemala, muchas empresas están realizando una reestructura tratando de dar un mejor bienestar a sus empleados, comprobando de tal manera la necesidad de crear un Departamento encargado del recurso humano; que haga sentir al empleado como parte de la empresa, desde las primeras fases de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

De igual manera, la empresa que presta servicio de transporte público reconoce el valor que tiene el recurso humano que labora dentro del mismo, por lo que durante el proceso de contratación e inducción hará sentir al empleado importante de la institución.

#### **a. Rotación de personal**

El término rotación de personal “se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización”. (4:136)

Es el flujo de personas dentro de la organización, esto incluye entradas como salidas del recurso humano, si un puesto queda vacante con frecuencia se puede decir que hay un índice alto de rotación. Para que una empresa sea competitiva la rotación de personas debe ser mínima, para lograr la especialización de las tareas. El impacto de la rotación de personas en la empresa, incluye la dificultad de volver a cubrir el puesto vacante tanto en tiempo como los costos que implica.

Actualmente, en la empresa objeto de estudio existe una alta rotación a nivel general, la mayoría de personas son despedidas (rotación involuntaria de personal), siendo menor la cantidad de personas que renuncian por diversos motivos (rotación voluntaria).

### **a.1 Índice de rotación de personal**

“El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un periodo de tiempo”. (9:s.p)

Un índice de rotación igual a cero no sería bueno, ya que presentaría una organización rígida por otro lado, un índice alto tampoco sería deseable, pues esto significa que no se aprovecha de la manera correcta al recurso humano.

El índice de rotación de personal se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$IRP= \frac{(A+D) / 2}{(\text{Inventario inicial} + \text{inventario final}) / 2} \times 100$$

Dónde:

A= admisiones (entradas, contrataciones)

D= desvinculaciones (salidas, despidos, renunciaciones y jubilaciones)

Inventario inicial= Cantidad de colaboradores

Inventario final= Inventario inicial + admisiones – desvinculaciones

Se debe tener en cuenta que las desvinculaciones la conforman los despidos del personal, las renunciaciones, las jubilaciones e incluso los traslados a otros departamentos. Cada vez que un empleado sale de la organización, esta pierde talento, pierde conocimiento, pero no solo eso, desperdicia además la inversión que realizó para integrar a las personas dentro de la organización.

## **CAPÍTULO II DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA UBICADA EN ZONA 7 DE LA CIUDAD CAPITAL**

En la unidad objeto de investigación, existe deficiencias en los procesos de admisión e inducción de personas, debido a la ausencia de instrumentos administrativos y procedimientos técnicos relacionados con la manera correcta de incorporar y guiar a los colaboradores. Actualmente, la desvinculación del personal se realiza en los primeros meses de laborar, esto debido a que no se tienen definidas las tareas que los colaboradores han de desempeñar, los requisitos y habilidades necesarias a satisfacer, no se lleva un adecuado proceso en la recepción de la papelería de los colaboradores ya que no se realiza la verificación de datos, referencias y antecedentes.

Lo anterior implica que los puestos de trabajo no se cubran con las personas idóneas, lo que provoca renuncias de los empleados a nivel general, todo esto provocado por: la rotación de personal, falta de compromiso, bajo rendimiento y desconocimiento en los procesos, representando a su vez mal uso de los recursos.

Con el objetivo de conocer la situación actual del procedimiento que aplica la unidad objeto de investigación para realizar el reclutamiento, selección e inducción de personas se presenta en este capítulo aspectos fundamentales en relación con el proceso indicado.

### **2.1 Metodología de la investigación**

Para conocer la situación actual de la empresa, se llevó a cabo una investigación de campo tomando como base el método científico en sus tres fases.

#### **2.1.1 Métodos**

Cuando se habla de métodos se refiere a un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. En algunos casos se entiende también como la forma habitual de realizar algo por una persona basada

en la experiencia, costumbre y preferencias personales.

#### **2.1.1.1 Método científico**

Por lo tanto, se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables.

- Fase indagatoria: se realizó por medio de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias y secundarias, las cuales fueron las siguientes: primarias a través de las encuestas realizadas al personal de mandos medios y nivel operativo de la unidad de análisis; y secundarias conformadas por la documentación en libros relacionados al tema de investigación.
- Fase demostrativa: con los resultados obtenidos se comprueban las hipótesis planteadas con la situación actual, a través de los procesos de análisis y síntesis.
- Fase expositiva: en ésta se conceptualizan los hallazgos sobre la situación actual en el informe final.

#### **2.1.1.2 Método deductivo**

Es una estrategia de razonamiento basado en la inducción y que utiliza premisas particulares para obtener conclusiones generales. Este método sigue una serie de pasos; parte de la observación, registro, análisis y clasificación de la información para llegar a formular premisas generales.

En resumen, va de lo general a lo particular para analizar la situación actual y presentar soluciones viables a la empresa.

#### **2.1.2 Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron para recolectar información fueron: el censo e investigación bibliográfica.



### **2.1.2.1 Censo**

Se realizó a todo el personal de la empresa para obtener datos necesarios de la situación actual. La información se recolectó por medio de un censo tomando como base 45 empleados, siendo 35 de nivel operativo y 10 de mandos medios.

Cabe mencionar que el censo se llevó a cabo con el personal actual, siendo este de 45 empleados y no los 50 que se había mencionado anteriormente, esto se debe a los despidos de personal por cierre de diferentes centros de atención.

La técnica empleada fue el censo que incluye 15 preguntas que permiten analizar la situación actual, la boleta consta de tres partes, la primera hace mención al reclutamiento, la segunda a la selección y la tercera la inducción.

### **2.1.2.2 Investigación bibliográfica**

La investigación bibliográfica para construir el marco teórico sobre cual se establecieron las teorías y conceptos relacionados al tema.

### **2.1.3 Instrumentos**

Dentro de los instrumentos técnicos diseñados para esta investigación son mencionados a continuación:

- Cuestionario: se elaboró un cuestionario de censo con preguntas dirigidas al personal administrativo y operativo.
- Fichas bibliográficas: éstas fueron elaboradas para construir el marco teórico.

## **2.2 Generalidades de la institución**

### **2.2.1 Antecedentes**

Debido a la evolución del sistema de transporte en la ciudad de Guatemala y a su crecimiento poblacional es creada la entidad SIGA, la cual es conocida por la marca Transurbano, de parte del Gobierno de la República en 2009. El propósito era eliminar el efectivo de las unidades del servicio de transporte urbano de

pasajeros utilizando boletaje electrónico prepago, siendo los desarrolladores de un sistema de transporte que fuese de beneficio al usuario de éste.

Para tal finalidad, en el año 2010, se necesitó de la creación de una empresa que se encargara de proveer a los usuarios de un servicio de calidad, de la tecnología necesaria para la evolución del transporte como lo son las tarjetas electrónicas, tecnología ubicada en puntos de recarga de saldo para el uso de las tarjetas en las unidades de transporte, los validadores electrónicos para el procesamiento de pasaje en las unidades, y de la logística de ubicación de puntos de venta en lugares estratégicos para la adquisición de las referidas tarjetas electrónicas y del saldo para su uso.

Ubicación: la organización objeto de investigación se encuentra ubicada en zona 7 de la ciudad de Guatemala.

#### **2.2.1.1 Filosofía empresarial**

Es el conjunto de ciertos elementos que van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

##### ➤ Misión

Ser la organización que facilite la distribución y recaudación de pasaje o boletaje electrónico del sistema prepago a toda la ciudad de Guatemala y sus municipios aledaños, brindando una muy buena calidad de servicio a los clientes por medio de sus centros de atención y personal de ventas.

##### • Visión

Facilitar el acceso y uso del transporte urbano supliendo las necesidades de boletaje electrónico, desde las tarjetas prepago hasta la distribución y recaudación del mismo.

- Valores

1. **Respeto:** es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. Respeto hacia nuestros superiores, compañeros de trabajo y por las personas que nos visitan a diario.
2. **Entusiasmo:** exaltación y fogosidad del ánimo, excitado por algo. Solo disfrutando de lo que hago cada día, amando mi trabajo y valorando su importancia, doy sentido a mi vida diaria.
3. **Honestidad:** El usuario o cliente siempre estará feliz de contar con una empresa que se parezca más a él, que sea honesta en su comunicación, confiable y que ofrezca los resultados prometidos.
4. **Confiabilidad:** el término Confiabilidad, expresa el grado de seguridad con el que se opera.
5. **Responsabilidad:** hace referencia al compromiso con el trabajo bien hecho, al cumplimiento dentro de la empresa en cuanto a funciones, normas y horarios, y a la conciencia de la persona que le permite reflexionar y evaluar las consecuencias de sus acciones.
6. **Trabajo en equipo:** el trabajo en equipo requiere tener confianza y conocimiento de las personas que lo integran para entender los roles y saber cómo pueden ayudarse mutuamente. Así mismo requiere establecer objetivos comunes para que todos los trabajadores estén sintonizados deben seguir las mismas metas, lo que crea un sentido de pertenencia e impulsa la comunicación, la responsabilidad y el compromiso.

➤ Objetivo general

Objetivo general: transportar a nuestros clientes a su destino solicitado cumpliendo con la seguridad, comodidad y buen servicio.

Objetivos específicos:

- ✓ Consolidar la imagen de nuestra empresa.
- ✓ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Tener un servicio de calidad de transporte.
- ✓ Ampliar la capacidad operativa de la empresa, renovando periódicamente la flota con nuevas unidades.
- ✓ Seguir creciendo a nivel nacional.

### **2.2.2 Actividad económica**

Según consta en patente de comercio, la entidad se dedica a Otras actividades de apoyo al transporte.

### **2.2.3 Estructura organizacional**

- Administración y Finanzas
- Recursos Humanos
- Proyectos
- Ventas
- Mercadeo
- Centro de Atención al Usuario
- Análisis y Desarrollo
- Tecnología y soporte
- Taller de reparación de equipos

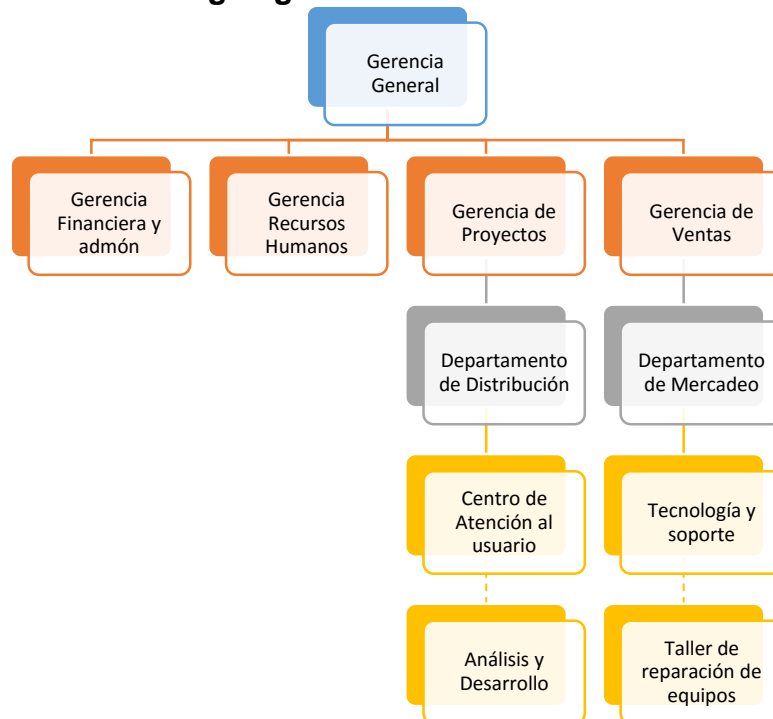
La organización cuenta con diferentes niveles jerárquicos, integrados de la siguiente manera: Gerencia General, el cual representa el nivel superior; gerencias de Recursos Humanos, Ventas, Financiera y Proyectos, que conforman el nivel táctico, y los Departamentos de: Distribución y Mercadeo, cada departamento cuenta con sus unidades respectivas, distribución cuenta con sus centros de

atención al usuario, análisis y desarrollo. Mercadeo con tecnología y soporte, y su taller de reparación de equipos, que integran el nivel técnico.

Los colaboradores reportan únicamente a su superior quien interactúa con las otras unidades administrativas con el fin de sincronizar las actividades realizadas por cada una de ellas.

A continuación, se presenta la gráfica siete el organigrama general actual de la empresa que presta servicio de transporte público.

**Gráfica 7**  
**Organigrama General Actual**



Fuente: Investigación de campo. Año 2019

### **2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción**

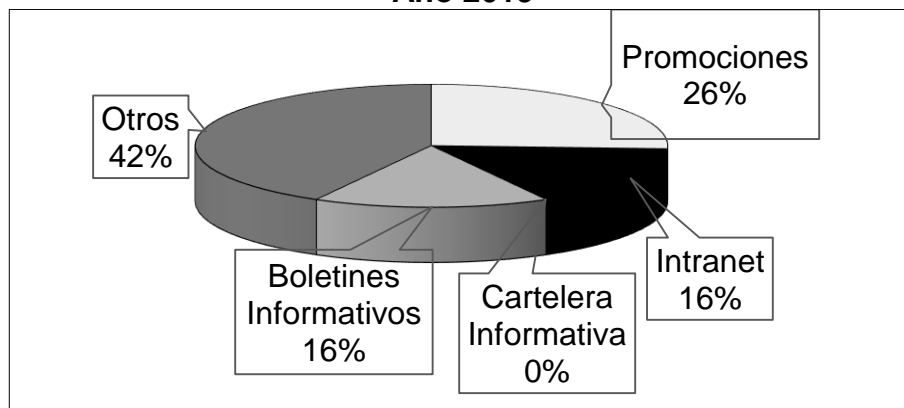
Para el análisis de la información obtenida se consideró como base el proceso de gestión del talento humano, lo que permitió hacer énfasis en aspectos fundamentales en la investigación.

### 2.3.1 Reclutamiento

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

Es necesario hacer notar que, por tal razón, no se cuenta con instrumentos técnicos que apoyen al proceso, como lo son: descriptores y perfiles de puestos.

**Gráfica 8**  
**Reclutamiento interno**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo. Año 2019

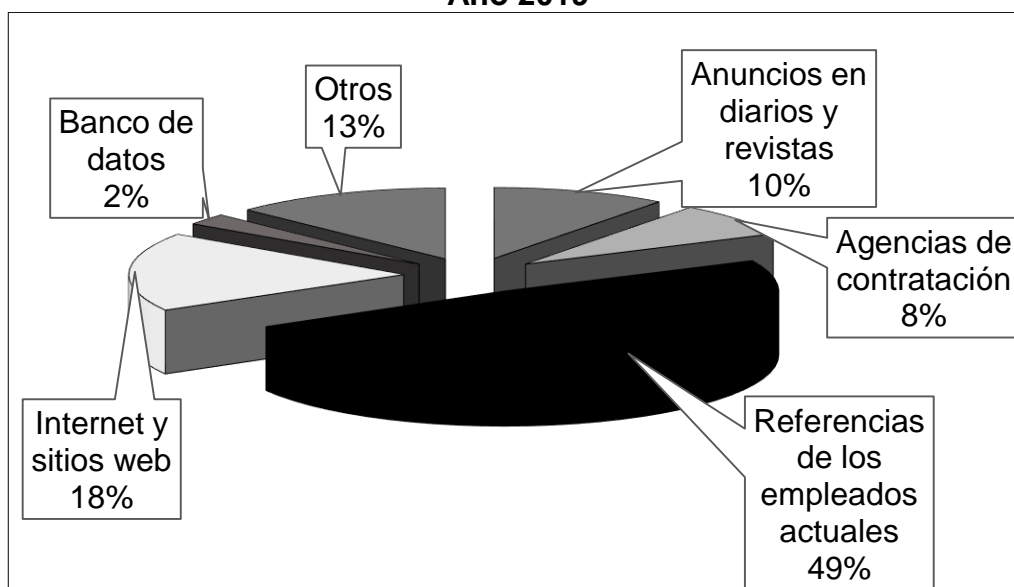
La gráfica ocho representa los resultados obtenidos por el reclutamiento interno, en donde resalta con el 42% Otros, lo que significa que la mayoría entran por referencias personales, se carecen de cartelera informativa y de boletines informativos con el 16% cada uno de ellos.

En el reclutamiento interno se determinó que la organización carece de convocatorias internas, al momento de existir plazas vacantes que puedan ser de interés para personas que ya laboran dentro de la empresa y que les permita tener una promoción interna o ser transferidos a otras áreas de su interés, según sus conocimientos, habilidades y destrezas. Al momento de existir plazas disponibles

en el área administrativa, en pocas ocasiones se permite al personal aplicar a las vacantes disponibles, lo que limita su crecimiento laboral.

La solicitud de empleo es un formulario que nos permitirá recabar manera específica los datos de los posibles candidatos, es decir es una carta de contacto para ocupar un puesto dentro de la empresa. El objetivo principal de la solicitud de empleo consiste en descubrir más sobre el candidato a una determinada posición.

**Gráfica 9**  
**Reclutamiento externo**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**

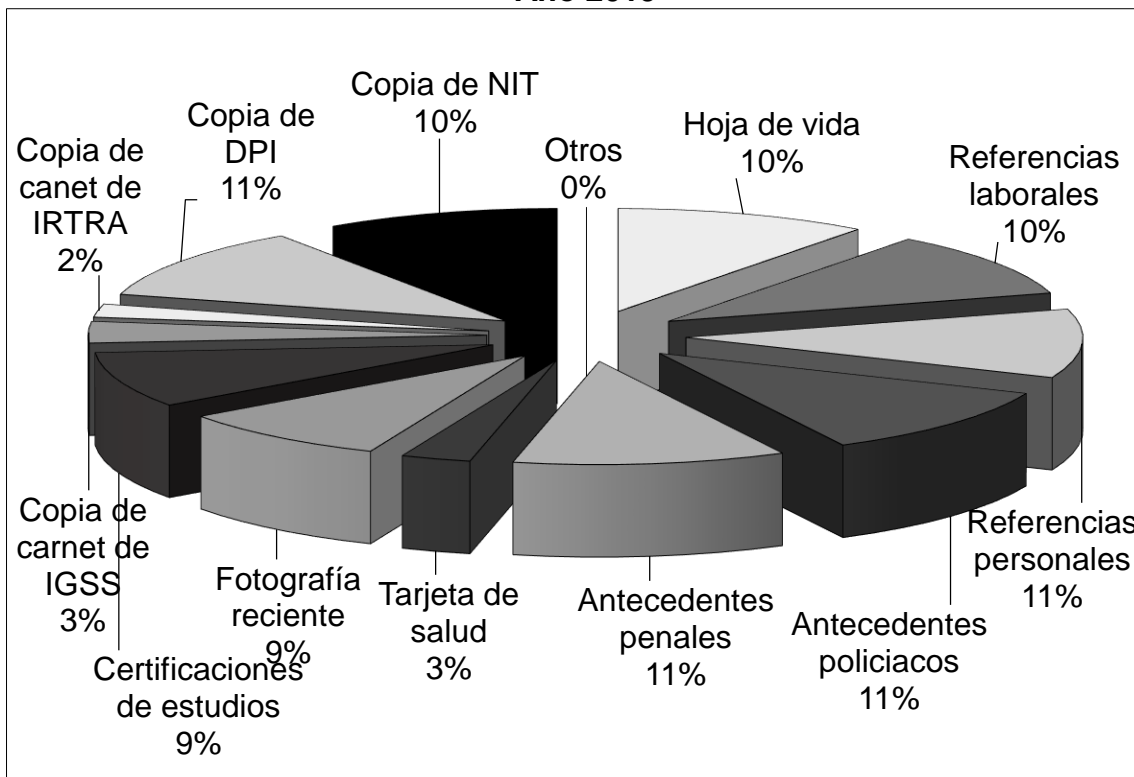


Fuente: Investigación de campo. Año 2019

La gráfica nueve representa el reclutamiento externo, en el que se utiliza como la única fuente de candidatos potenciales, la efectividad del mismo es limitada debido a que no se cuenta con un procedimiento establecido que guie la realización de cada actividad involucrada, provocando inestabilidad laboral.

El 49 % lo representa el reclutamiento por medio de referencias de los empleados actuales, lo que impide que se contrate a la persona apta para la plaza vacante.

**Gráfica 10**  
**Documentos solicitados**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo. Año 2019

A pesar de que se cuenta con un listado de documentación requerida no se solicita al candidato los documentos completos, en la gráfica diez se puede observar que los únicos documentos proporcionados por todas las personas encuestadas, fue la copia de DPI, hoja de vida, antecedentes penales y policíacos, representado con el 11% y 10% respectivamente. La falta de información puede afectar los resultados del proceso por no contar con la información necesaria, siendo el problema seleccionar a la persona no idónea para el puesto.

La hoja de vida es un instrumento de apoyo durante la incorporación de personal, debido a que expresa de forma clara y concisa la información sobre los datos personales, formación y experiencia profesional de la persona que aspira a un puesto dentro de la institución.



Otro problema que se presenta es que los expedientes del personal que actualmente labora en la empresa carecen de uniformidad, debido a que no se cuenta con la misma documentación a la hora de buscar algún documento de necesidad.

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

### **2.3.2 Selección**

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

#### **2.3.2.1 Entrevista inicial**

Las personas que actualmente laboran en la empresa informan que sólo se les fue practicada una entrevista de selección para poder optar al puesto vacante, manifestaron que durante el desarrollo de la misma se sintieron en un ambiente cómodo y consideran que la persona que llevó a cabo el proceso, se encontraba preparada y capacitada para realizar dicha actividad.

Por otra parte, el Gerente de Recursos Humanos indicó que se realizan por lo menos dos entrevistas, una de preselección y la otra de selección, esto depende de la necesidad de personal que tenga la empresa.

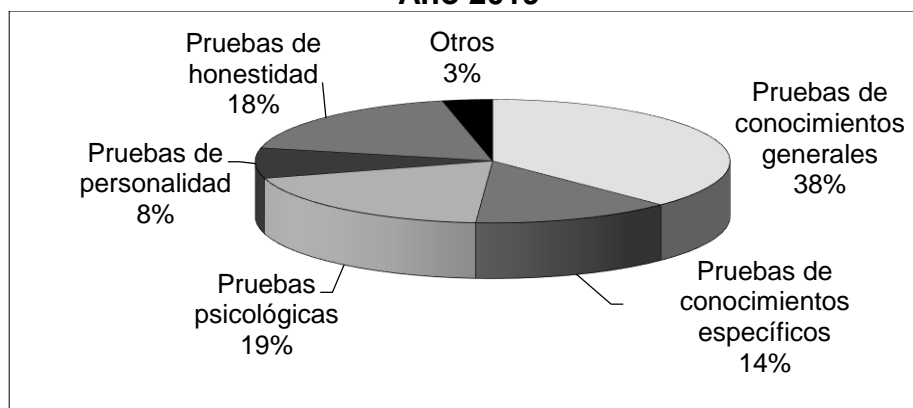
En la entrevista de preselección se verifica la experiencia laboral, formación académica, presentación personal, entre otros aspectos que permitan elegir a las personas que pasaran a la entrevista de ubicación.

La entrevista de ubicación es practicada por el Gerente de Recursos Humanos, y se enfoca en resolver dudas que hayan quedado en la primera entrevista.

### 2.3.2.2 Pruebas psicológicas y técnicas.

A continuación, la gráfica once muestra la información obtenida sobre la aplicación de pruebas psicológicas y técnicas en el proceso de selección:

**Gráfica 11**  
**Tipos de pruebas**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo. Año 2019

Según información obtenida por la encuesta a colaboradores, se estableció que en el proceso de selección existen diferentes pruebas, de las existentes la única que se realiza a todo candidato es la prueba de conocimientos generales, seguida de las psicológicas, en resumen, no se realizan todas para tener una mayor información del candidato elegido.

La falta de aplicación de pruebas de conocimiento, así como la ausencia de pruebas psicométricas en el proceso de selección, obstaculizan la elección del candidato idóneo para la empresa.

### 2.3.2.3 Verificación de referencias

En relación a la verificación de referencias laborales y personales, el Gerente de Recursos Humanos afirmó que él es el encargado de verificarlas por medio de vía telefónica a los números proporcionados por el candidato.

La principal fuente de candidatos es a través de personas referidas, por lo que en varias ocasiones las referencias no son confirmadas.

### **2.3.3 Inducción**

Según el puesto de trabajo, clasificado internamente como administrativo u operativo (siendo este último el de atención al cliente), para iniciar su proceso de integración a la empresa se realiza una presentación general de la misma, así como de su cultura, filosofía, procesos y del personal con el que se relacionará, encabezando con sus jefes inmediatos y sus compañeros de trabajo.

En la primera fase que se realiza con el jefe inmediato se brinda una bienvenida e inicia con la explicación de cuáles son las funciones del puesto, además expone parte de la cultura organizacional de la empresa (reforzando la presentación inicial). Esta socialización se realiza con la finalidad de mejorar su integración al equipo de trabajo según la escala jerárquica y de identificar las brechas a estrechar, dando paso a la programación de la inducción como tal.

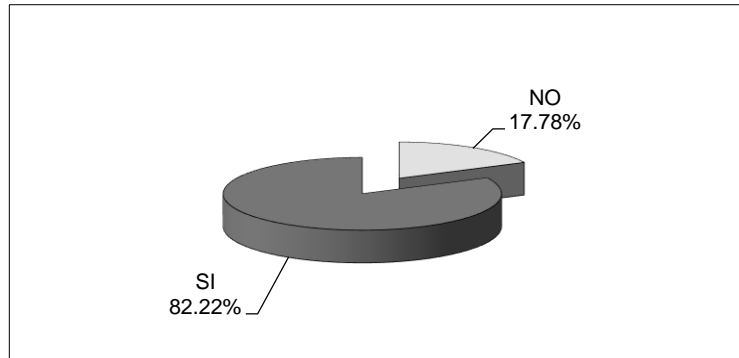
La segunda fase consta del acompañamiento de un par con el seguimiento del jefe inmediato, el cual le ayudará a conocer más a fondo las actividades y procesos que se realizan en el puesto de trabajo y su relación e importancia con las personas con las que se interrelacionará.

La tercera fase tiene como finalidad el cumplimiento de los objetivos del departamento, la orientación de la empresa, adaptación al puesto de trabajo y el tiempo estimado para conocer su trabajo en el aérea a trabajar.

Todo lo anterior se realiza para que el nuevo trabajador se adapte de manera satisfactoria a fin de que en las evaluaciones posteriores se reflejen los resultados esperados.

A continuación, se presenta la gráfica doce la cual da información sobre las generalidades de la empresa.

**Gráfica 12**  
**Generalidades de la empresa**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



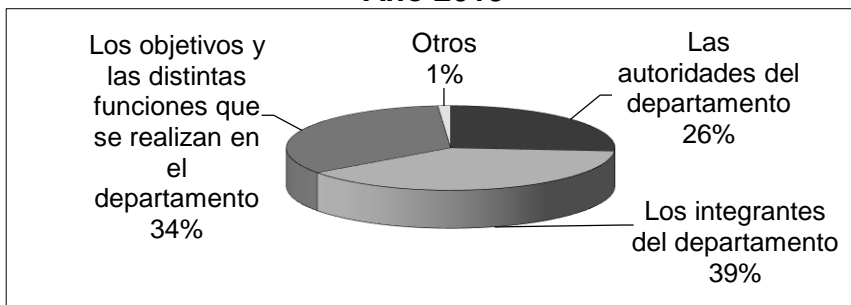
Fuente: Investigación de campo. Año 2019

Con respecto a las generalidades de la empresa, la mayoría expresó que, si les explicaron acerca de la empresa y su puesto de trabajo, mientras que el resto que representa el 18 por ciento solo les explicaron en qué consistía su puesto de trabajo.

Al momento de desconocer la filosofía empresarial, los colaboradores no poseen una guía que los oriente a seguir los objetivos organizacionales y personales de la institución y por ende no se siente comprometidos con las actividades a desarrollar y las metas a cumplir, condicionalmente la filosofía representa la forma de pensar oficial de la empresa.

A continuación, se presenta la gráfica trece la cual da información sobre las generalidades del departamento en el que se ubica su puesto de trabajo.

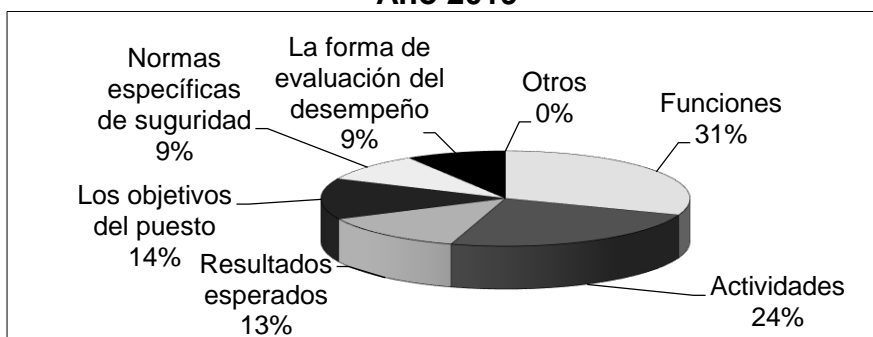
**Gráfica 13**  
**Generalidades del departamento**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo. Año 2019

En esta gráfica claramente refleja, que la empresa únicamente da a conocer a los integrantes del departamento o área en la que va a trabajar. El 39% no conocen las autoridades de los departamentos, únicamente conociendo a sus integrantes de cada departamento en el que se encuentra laborando.

**Gráfica 14**  
**Atribuciones**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**

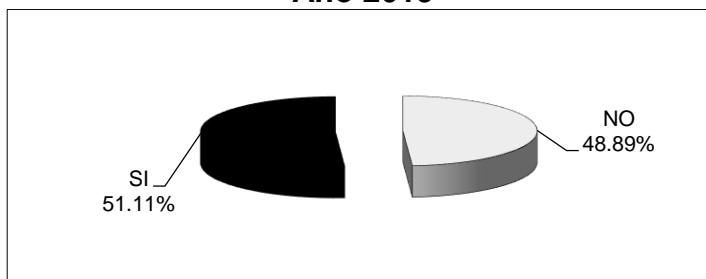


Fuente: Investigación de campo. Año 2019

En la gráfica catorce se detallan los porcentajes de las atribuciones o tareas que se le deben de dar a conocer a los nuevos integrantes. En este caso la mayor parte de ellos afirman que solo las funciones y actividades les proporcionaron en sus primeros días laborales, descartando los objetivos del puesto, resultados esperados y las normas de seguridad.

Al momento de no proporcionarles una inducción específica se puede distorsionar la información acerca de las actividades que el nuevo empleado debe realizar en su área de trabajo, debido a que este recurre a su compañero de trabajo para informarse sobre lo que le corresponde desempeñar pudiendo este omitir sin darse cuenta algunas actividades importantes que debe realizar dicha persona.

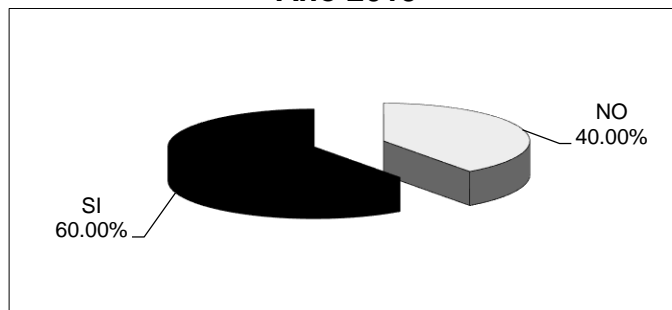
**Gráfica 15**  
**Cumplimiento de los objetivos del departamento**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo. Año 2019

La gráfica quince refleja que el cincuenta y un por ciento les explicaron el cumplimiento de los objetivos, y lo que la empresa esperaba en su desempeño, tanto en el departamento como al de la organización.

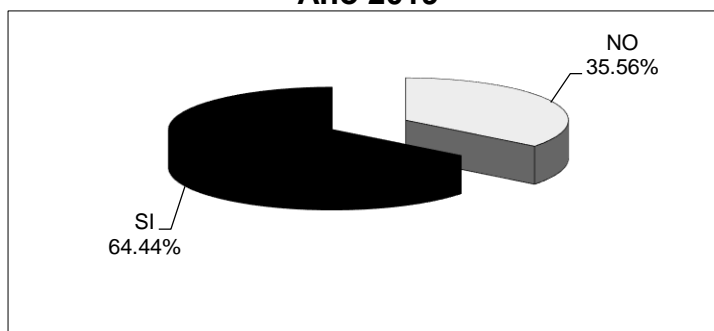
**Gráfica 16**  
**Orientación con la empresa**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



Fuente: Elaboración propia. Año 2019. Con base información proporcionada por la organización.

La gráfica dieciséis nos permite ver claramente que la orientación es fundamental para el desempeño dentro de la empresa, lo cual el 60 por ciento de los encuestados considera que la orientación recibida les permitió identificarse con la empresa, mientras que el 40 restante no recibieron ninguna orientación por lo que no se sienten identificados por la empresa.

**Gráfica 17**  
**Adaptación al puesto de trabajo**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**

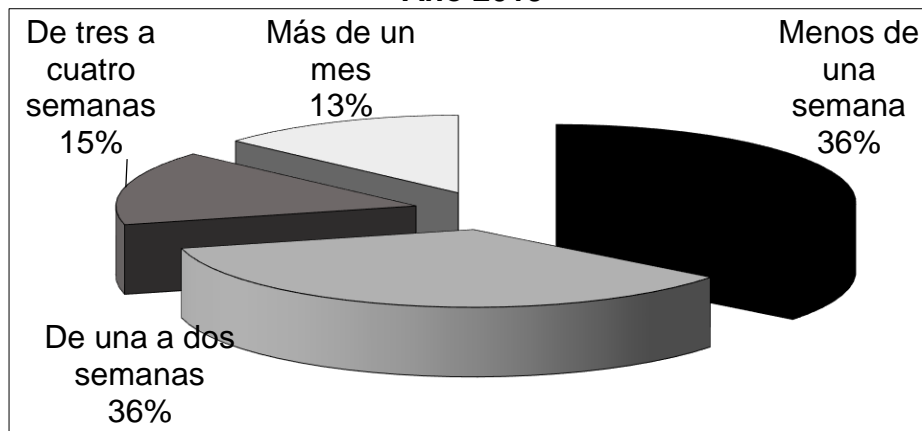


Fuente: Investigación de campo. Año 2019

Mientras tanto la gráfica diecisiete indica que el 64% consideran que la orientación recibida les permitió adaptarse de una manera fácil al puesto de trabajo y a la empresa, el restante del 36% le ha costado adaptarse al puesto de trabajo asignado.

Por lo tanto, al no presentar al nuevo integrante de la institución con sus compañeros se genera un ambiente más incómodo de trabajo, así como también distanciamiento entre colaboradores y desmotivación, esto puede repercutir al momento de que el nuevo personal realice sus actividades porque no se sentirá parte del grupo de trabajo de la empresa.

**Gráfica 18**  
**Tiempo para conocer su trabajo**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo. Año 2019

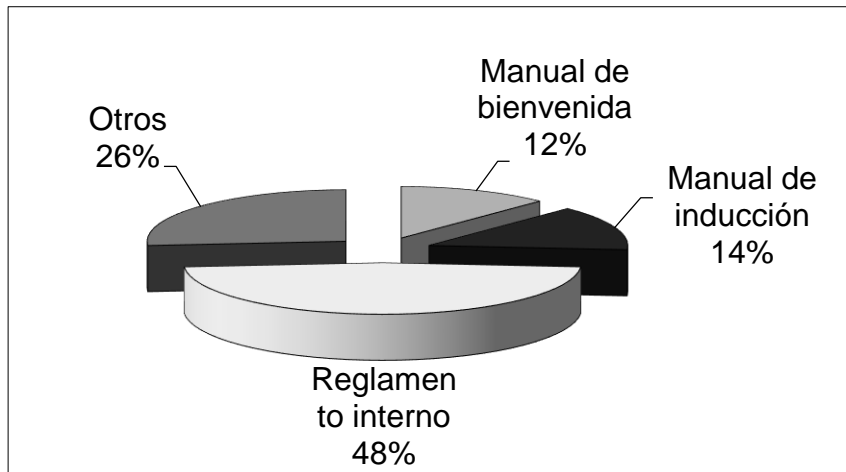
Para conocer el tiempo que se lleva a cabo cada trabajador, la gráfica diecinueve resalta que la mayoría de ellos se llevaron de menos de una semana y de una a dos semanas para hacerlo correctamente, los restantes se han llevado de tres a cuatro semanas y un mes respectivamente, esto es debido a la falta de inducción para cada uno de ellos.

La inconformidad que poseen algunos colaboradores con respecto a los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción, puede obstaculizar el alcance para conocer su trabajo, así proporcionar un servicio deficiente ya que no se cuentan con los instrumentos y lineamientos adecuados para la gestión del recurso humano.

A continuación, se presentan la gráfica diecinueve que relaciona la entrega de los manuales a los empleados, la gráfica veinte que resalta los inconvenientes dentro de la empresa y por último la gráfica veintidós que indica los resultados de la evaluación de la inducción recibida por cada encuestado.



**Gráfica 19**  
**Entrega de manuales de la empresa**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**

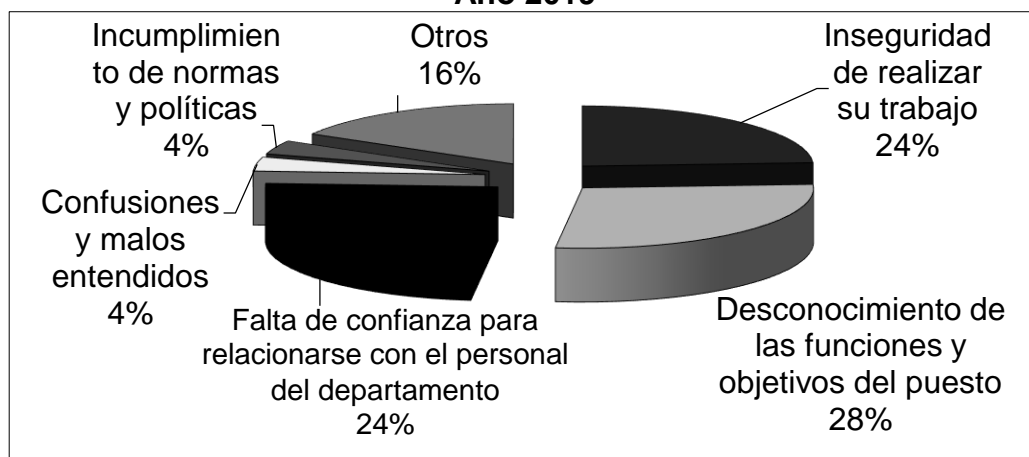


Fuente: Investigación de campo. Año 2019

La gráfica diecinueve con un porcentaje del 48%, indica que recibieron el reglamento interno de la empresa, el 26% por ciento es de otros, lo que significa que no recibieron ninguno de los tres, por lo que tienen desconocimiento de los mismos.

De no existir algún manual o reglamento lo más recomendable es elaborarlo y extenderlos a sus trabajadores, para que todo colaborador tenga conocimiento de los manuales y reglamentos que existen dentro de la empresa.

**Gráfica 20**  
**Inconvenientes dentro de la empresa**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



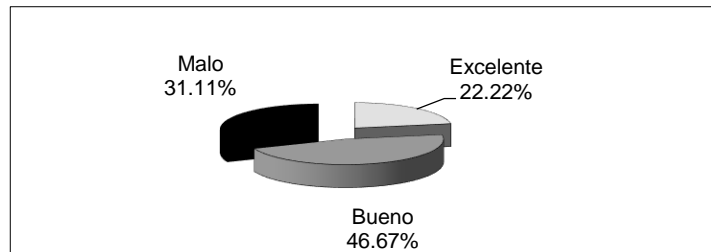
Fuente: Investigación de campo. Año 2019

Dentro de los inconvenientes en la empresa se puede observar la gráfica veinte, el mayor porcentaje lo tiene el desconocimiento de las funciones y objetivos del puesto, seguidos de la inseguridad para realizar su trabajo.

El personal poco involucrado suele ser otro de los grandes problemas a los que se enfrenta la Gerencia de Recursos Humanos. Cuando la persona encargada del departamento no tiene conocimientos suficientes de las actividades de la organización, los procesos no se manejarán de la mejor manera.

La Gerencia de Recursos Humanos debe poder hablar el mismo lenguaje que los operarios, entender cuáles son sus funciones y conocer sus objetivos para poder entenderlos y establecer relaciones beneficiosas para todos. El error suele ser causado por una falta de visión: cuando la Gerencia de Recursos Humanos se encierra en su labor de reclutamiento y solamente se preocupa de sus procesos operativos, los problemas empiezan a aparecer. Esta limitación debe evitarse en la medida de lo posible, reduce las posibilidades de crecer de la empresa de manera indirecta.

**Gráfica 21**  
**Evaluación de inducción**  
**Empresa de servicio de transporte público**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo. Año 2019

Por último, la gráfica veintiuno indica que la mayor parte de los encuestados consideran de manera buena la inducción, la otra parte la considera malo, por lo que se requiere que la inducción sea transmitida de manera general para no tener ningún inconveniente en sus puestos de trabajo y tener mejor conocimiento acerca de la empresa.

Se realizó una entrevista a los jefes de recursos humanos y financiero, para saber cómo es en realidad el procesamiento de reclutamiento, selección e inducción de personal, si tienen las mismas ideas y utilizan los recursos adecuados.

#### **2.3.4 Rotación de personal**

Cabe mencionar que las deficiencias en el proceso de admisión e inducción de personas ha provocado dificultades a la empresa objeto de estudio, uno de los efectos de estas deficiencias es la alta rotación de personal; debido a que al poco tiempo que se contrata a las personas, es necesario desvincularla de la empresa por diversos motivos.

Con datos obtenidos por el Gerente de Recursos Humanos, fue posible calcular el índice de la rotación de personal dentro de la empresa se hizo de forma general. Este índice se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles actualmente.

Debido a que no ha habido estudios anteriores a cerca del índice de rotación, fue necesario hacer el cálculo de forma propia, y para un mayor análisis se tomó como base el año 2018. Para ellos fue necesario contar con las desvinculaciones y las admisiones de los años en mención y además el registro del número de empleados existentes, una vez obtenidos se procede a calcular el índice utilizando la fórmula siguiente:

$$\text{IRP} = \frac{(A+D) / 2}{(\text{Inventario inicial} + \text{inventario final}) / 2} \times 100$$

Dónde:

A= admisiones (entradas, contrataciones)

D= desvinculaciones (salidas, despidos, renunciaciones y jubilaciones)

Inventario inicial= Cantidad de colaboradores

Inventario final= Inventario inicial + admisiones – desvinculaciones

Luego de la extracción de datos, se procede a sustituirlos en la fórmula anterior para conocer el índice de rotación tanto del año 2018.

Resumiendo, según la investigación y datos proporcionados por la Gerencia de Recursos Humanos, en el año 2018 se dieron 7 admisiones y hubo 5 desvinculaciones, se tomó en cuenta a nivel general. Luego de realizar los cálculos respectivos del índice a nivel general, a continuación, se presentan el índice de rotación del año 2018.

$$\text{IRP} = \frac{(7 + 5) / 2}{(48 + 40) / 2} \times 100 = \frac{6}{44} = 14 \%$$

El resultado del 14% indica que existe un nivel alto de rotación de personal, esto se debe principalmente a los proyectos que se realizan a corto y largo plazo. Un ejemplo claro es la apertura de centros de atención en una nueva ruta de transporte público, si el proyecto funciona el personal se queda trabajando permanentemente, en caso contrario se cierran los centros y proceden a los despidos del personal.

#### **2.4 Análisis de resultados**

Según la información obtenida de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se logró determinar una relación directa entre la información de los Gerentes y los empleados, lo cual queda comprobado en el motivo de las desvinculaciones encontradas en el período de tiempo estudiado, debido a que las mismas obedecen entre otros aspectos: las deficientes pruebas de reclutamiento (psicométricas, aptitudes y habilidades), desconocimiento de los lineamientos generales.

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

Se logró determinar que actualmente las técnicas de reclutamiento, selección e inducción de personal, no cuentan con el apoyo que faciliten la realización de las actividades involucradas, de igual forma los pasos necesarios para ofrecer a la organización de personal idóneo, lo anterior es resultado de no contar con procedimientos escritos que guíen a la persona encargada de la contratación de personal.

Se determinó que no se le da el seguimiento necesario a cada etapa de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, lo cual no permite evaluar la efectividad de los mismos.

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

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

Con respecto al reclutamiento interno, se carece debido a que los puestos actuales son únicos y requieren un grado de especialidad específico, adicionalmente es necesario hacer notar que la entidad es una organización mediana con un número reducido de plazas administrativas y un gran número de plazas en el área operativo.

En relación al reclutamiento externo, es la única fuente de candidatos potenciales para la organización, las técnicas utilizadas son: personas referidas, internet y sitios web, esto provoca que no se cuente con suficientes candidatos para participar en el proceso de selección. Es notable el desconocimiento de los otros medios que podrían utilizar para atraer personal calificado y capaces de desempeñar a cabalidad las actividades que se le deleguen.

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

Dentro de los procesos operativos que utiliza la empresa para el proceso de reclutamiento de personal se pueden mencionar:

1era. Entrevista: es cuando el entrevistador y el candidato se conocen personalmente e inicia la interacción oficial entre la empresa y sus clientes. En la misma se abordan temas generales de experiencia y temas puntuales producto de la pre entrevista, los cuales buscan obtener información valiosa que confirme que posee el perfil y las competencias descritas en éste, así como facilidad de socialización para poder integrarlo al equipo de trabajo.

Pruebas psicotécnicas: se realizan para poder evaluar la veracidad de lo conversado en la entrevista y poder confirmar aspectos de personalidad y compatibilidad con el perfil.

Investigación de referencias (laborales y personales): ciertamente las pruebas se realizan para corroborar aspectos laborales y personales según las que el candidato proporcionó. Es difícil que las referencias, principalmente las personales, sean un problema para la admisión dependiendo de la calidad de la entrevista telefónica que se pueda realizar por parte de la persona que las realice. Así mismo es la misma inspección de trabajo quien indica que las empresas no debieran de dar mayor información del candidato relacionado al puesto, temporalidad y salario percibido, por lo que en los comentarios adicionales se requiere discreción y se valora la información como confidencial, socializándola únicamente entre las jefaturas involucradas en el proceso.

2da. Entrevista: esta se realiza al haber pasado satisfactoriamente todos los aspectos anteriores y generalmente la realiza quien será el jefe inmediato o el supervisor de esta persona. Esta se prepara a través de la conversación previa que hubo de parte de RRHH con el entrevistador del departamento demandante de la plaza, a fin de que ambos manejen la misma información y éste último entrevistador pueda orientar sus inquietudes a los aspectos técnicos que requiere.

Examen médico: no es un requerimiento riguroso en la empresa guatemalteca que se evalúa, pues no se manejan elementos de consumo alimenticio.

En relación al proceso de selección, se puede mencionar que a pesar de existir un listado de los documentos requeridos que debe presentar, la misma no es exigida, el único documento que todos presentan o más bien la mayoría es la hoja de vida y su documento de identificación, esto representa problemas a la hora de consultar algún tipo de información del empleado.

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

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

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

Debido a que la mayor parte de las personas contratadas, son reclutadas a través de referencias de colaboradores o de instituciones que tiene relación con la organización, en muchas ocasiones no se confirman las referencias laborales y personales lo que representa un punto débil en el proceso actual, debido a que no se tiene la certeza de que la persona cumpla con los requerimientos mínimos exigidos por el perfil del puesto vacante.

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

Adicional a ello se detectó alta rotación de personal siendo un 14% a nivel general, como consecuencia de que los trabajadores contratados no duren mucho tiempo



en los puestos de trabajo y no se obtienen los resultados esperados, las personas no cumplen con lo el perfil deseado, derivado a las deficiencias en la aplicación del actual proceso. Las desvinculaciones de personal generadas por la alta rotación, conllevan altos costos para la empresa.

Esta alta rotación se da por la inconformidad de los empleados, este es debido a que no cuentan con prestaciones laborales, son contratados por prestación de servicios presentando para su pago mensual una factura del pequeño contribuyente. Éste es el motivo por el cual la mayoría de los empleados que trabajan en los centros de atención no están conformes, lo cual de deciden renunciar.

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

La empresa no cuenta con un manual de inducción y bienvenida, el único documento con que se cuenta es el reglamento interno. Este reglamento no se les hace entrega a los nuevos colaboradores, es por eso que la mayoría no saben si existen manuales, solamente tienen conocimiento de este reglamento los superiores.

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

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

En la entrevista a los jefes se podría concluir, según las respuestas, que efectivamente no se realiza una planificación respecto al personal requerido de forma anual dentro de la organización, sino que, dependiendo del volumen de trabajo según su operación, se hace el requerimiento o no. Es el departamento de RRHH el que requiere tener dicha competencia, pues es el filtro de ingreso para que la empresa obtenga y desarrolle a su personal.

El hecho que la empresa no capacite formalmente a su personal para que pueda educar en cascada puede que se refleje en los resultados de la empresa y no genere un impacto positivo real de lo que puede alcanzarse si se tuviera este proceso como política de desarrollo. La no importancia que la empresa manifiesta en brindar herramientas pragmáticas y actualizadas puede ser la que esté generando los impactos comerciales y laborales que actualmente tiene la empresa.

Dentro de la información a la cual se tuvo acceso se evidenció que el elemento de salud no es tomado en cuenta, pues la "tarjeta" emitida por el sistema de salud nacional o los "certificados médicos" pueden requerirse meses después de la contratación.

Los descriptores de puesto es la herramienta mediante la cual se realiza la contratación y, de forma regular, es dejada de lado por las empresas. Es posible que el mismo no se les dé a las personas en su proceso de inducción debido a que no se encuentran actualizados.

Derivado de lo anterior, se presenta una propuesta en el capítulo III para que sea implementado en la empresa.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E**  
**INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA QUE PRESTA**  
**SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO UBICADA EN ZONA 7 DE LA**  
**CIUDAD CAPITAL**

**3.1 Presentación de la propuesta**

El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas que se presentan a continuación es una herramienta factible necesaria en la empresa, debido a que está diseñada para aprobar de forma técnica, personas idóneas para la organización. El aplicar de forma correcta dicho proceso, contribuirá a proveer personal que responda a los requerimientos necesarios del puesto y necesidades de la empresa, sin olvidar los intereses de los candidatos. Lo que traerá como resultado, contar con colaboradores competentes (conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades).

Con base a los resultados identificados por el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se diseñaron los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas. Se tomó como punto de partida la elaboración de un formato de solicitud de empleo, así como también la elaboración de un descriptor de puesto, debido a que estos se convierten en una herramienta idónea para la identificación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la empresa.

Se propone la implementación de técnicas externas, para incrementar el perímetro de alcance en la identificación de la persona idónea para el puesto vacante; así como la utilización de una base de datos que permita la optimización de recursos; el diseño de un anuncio de periódico, en cuanto a la fase de reclutamiento. Para la fase de selección, se propone un proceso con una metodología de evaluación para establecer la efectiva aplicación del proceso, así como también un formato de entrevista para llevar dicha técnica. En cuanto a la fase de inducción se propone

un manual que proporciones la información necesaria por medio de la cual el nuevo personal que ingrese a la empresa se identifique con las actividades.

### **3.2 Objetivos de la propuesta**

#### Objetivo general

Implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción para la empresa que presta servicio de transporte público en la ciudad capital, así lograr que el 100% de los candidatos potenciales y capaces de ocupar los puestos vacantes en un lapso de un año después de realizar la propuesta.

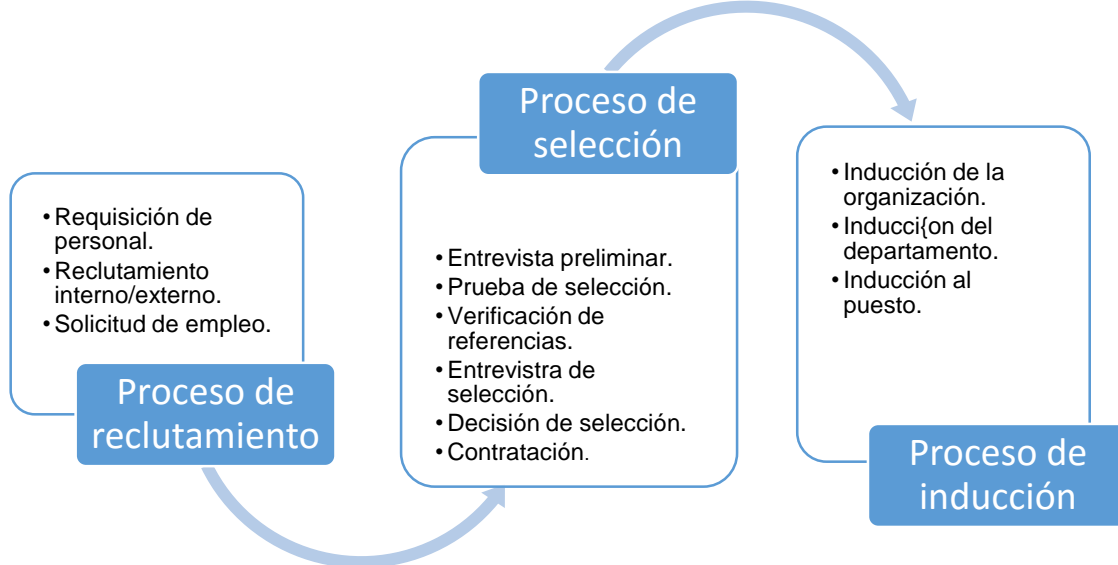
#### Objetivos específicos:

- ✓ Brindar las técnicas necesarias para integrar y administrar el personal dentro de la empresa.
- ✓ Elaborar las herramientas necesarias, para establecer las actividades, funciones inherentes al cargo y de esta manera optimizar las labores.
- ✓ Proponer mejoras en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa.

### **3.3 Propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal**

Para llevar a cabo el reclutamiento, selección e inducción de personal, se describe a continuación la gráfica veintidós, de un modelo que detalla los pasos a seguir para obtener el personal idóneo para ocupar las plazas vacantes.

**Gráfica 22**  
**Modelo de reclutamiento, selección e inducción de personal**  
**Empresa de servicio de transporte público**



Fuente: Elaboración propia, año 2,019

Seguidamente se detalla el procedimiento que se llevara a cabo para un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción.

**Figura 2**  
**Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal para la**  
**empresa que presta servicio de transporte público**

No. De Pasos:	Hoja: 1 de 3
Elaborado por: Jorge Luis Urrutia Villeda	
Inicia: Jefe de departamento	
Termina: Gerente de Recursos Humanos	

**Definición:** El proceso de reclutamiento, selección e inducción es atraer, seleccionar y ubicar a la persona con el perfil idóneo para desempeñar las funciones de acuerdo al departamento que lo requiera. Se inicia dando identificando las vacantes requeridas por medio de anuncios o comunicadas en el lugar correspondiente. Se deberán recibir la hoja de vida de los candidatos, quienes deben asistir a entrevistas laborales y completar

pruebas de conocimientos. La Gerencia de recursos humanos y jefes de departamentos entablan una reunión donde definen al futuro empleado de acuerdo a los resultados obtenidos por las evaluaciones, posteriormente se cita a la persona seleccionada para completar la información y expediente de ingreso a la institución.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Incorporar el 90% al personal que trabajará para la empresa, en término de 1 año.
2. Obtener al 100% el recurso humano calificado e idóneo para el desarrollo de las actividades de la institución, al término de mínimo de 1 año.
3. Tener personal al 100% identificado con el funcionamiento de la institución, durante los siguientes 3 años.

**NORMAS ESPECIFICAS:**

1. Se elegirá un máximo de tres candidatos para cada plaza de acuerdo a la hoja de vida.
2. Se mantendrá una base de datos de recursos humanos, conformado por las solicitudes y las hojas de vida recibidas.
3. En el proceso deberá imperar el principio de seleccionar la persona para el cargo y no el cargo para la persona.
4. El salario de los empleados nuevos lo determinará el asesor financiero y el gerente de recursos humanos.
5. El aspirante al puesto vacante debe ser residente del municipio en el área que se necesite la plaza.
6. Los aspirantes a plazas deben someterse a pruebas de conocimientos realizadas por recursos humanos.
7. El pago del sueldo se realizará en forma mensual.
8. Todo nuevo empleado será sometido a un periodo de prueba de 60 días.

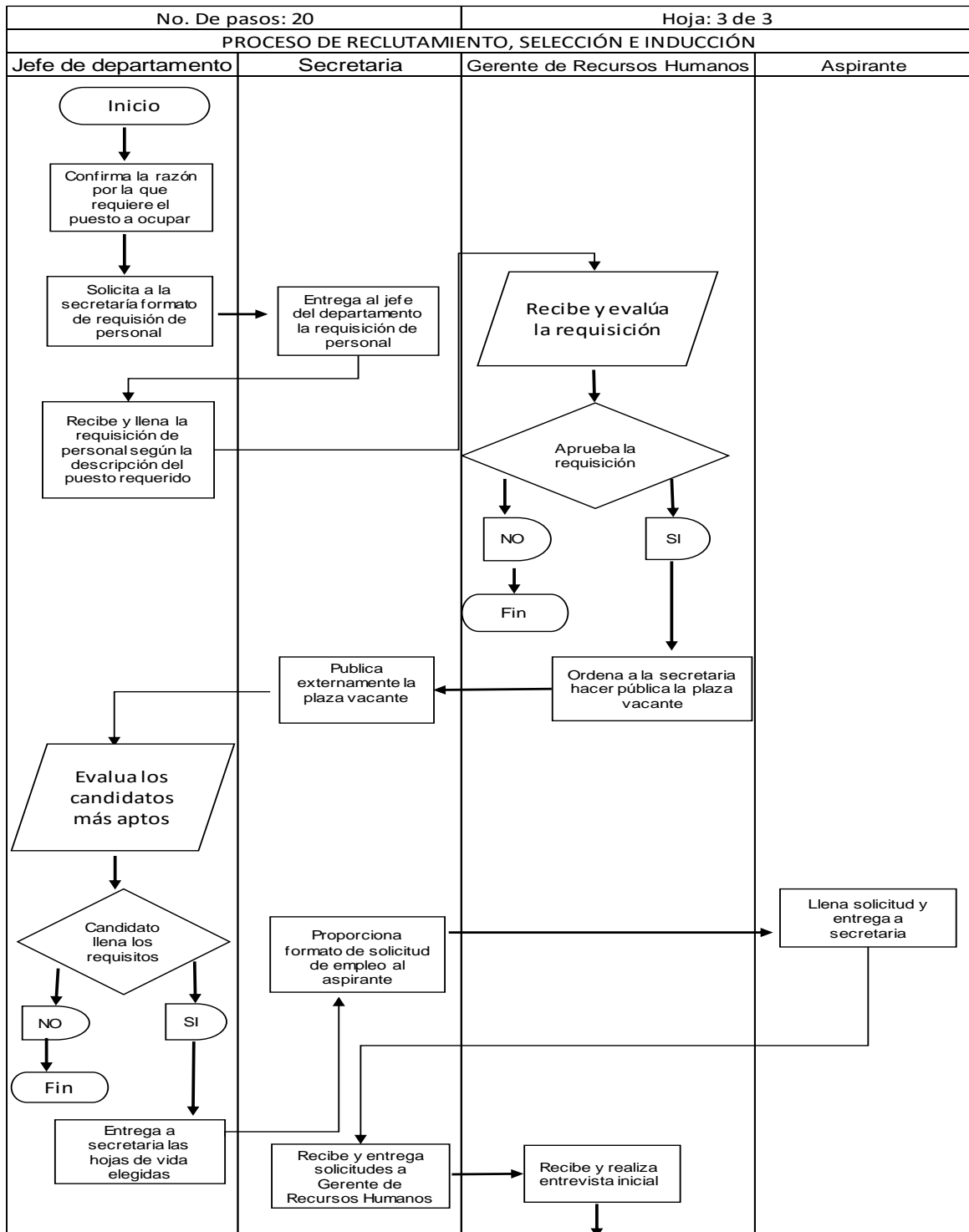
Puesto	Paso No.	Actividad	Hoja: 2 de 3
Jefe del departamento	1	Confirma el surgimiento de la vacante.	
Jefe del departamento	2	Solicita a la secretaria el formato de la requisición de personal.	
Secretaria	3	Entrega al jefe del departamento la requisición de personal.	
Jefe de departamento	4	Recibe y llena la requisición de personal según el perfil del puesto solicitado y envía al gerente de recursos humanos.	
Gerente de recursos humanos	5	Evalúa la situación y decide si se debe o no buscar aspirantes a la plaza vacante en cuestión. 5.1. SI. Ordena a la secretaria hacer pública la plaza vacante por medio de anuncios o comunicados. 5.2. NO. Finaliza el procedimiento.	
Secretaria	6	Publica externamente la plaza vacante	
Jefe de departamento	7	Evalúa y selecciona a los candidatos más aptos para el puesto. 6.1. Si. Entrega a secretaria hojas de vida de los elegidos. 6.2. No. Finaliza el procedimiento.	
Secretaria	8	Proporciona solicitud de empleo a aspirantes elegidos	
Aspirante	9	Llena solicitud de empleo correspondiente, haciéndole entrega a secretaria.	
Secretaria	10	Recibe y entrega solicitud de empleo a Gerente de Recursos Humanos.	
Gerente de recursos humanos	11	Recibe y realiza entrevista inicial (primera entrevista)	
Gerente de recursos humanos	12	Selecciona a los que mejor resultado tuvo en la entrevista y traslada a Jefe de Departamento.	
Jefe de departamento	13	Asigna las pruebas determinadas a los aspirantes seleccionados. (investigación de referencias)	
Aspirante	14	Realiza pruebas y espera la siguiente etapa del proceso.	

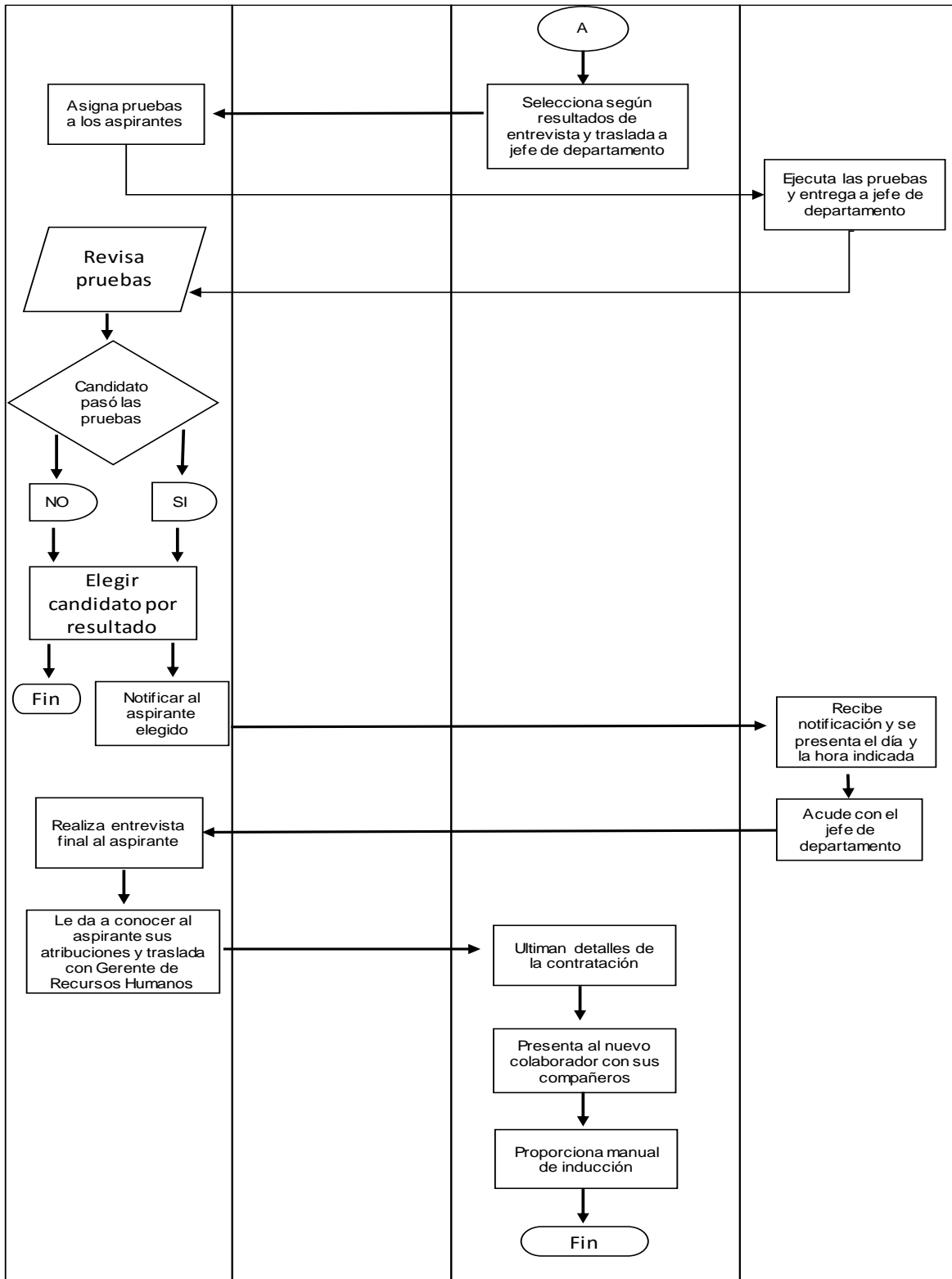
Jefe de Departamento	15	Revisa pruebas y selecciona al aspirante con mejores resultados. 14.1. Si. Notifica al aspirante elegido. 14.2. No. Finaliza el procedimiento.
Aspirante	16	Recibe la notificación respectiva y se presenta a la institución en la fecha y hora indicada para entrevistarse con el jefe del departamento.
Jefe de departamento	17	Realiza entrevista final al aspirante.
Jefe de departamento	18	Le da a conocer al aspirante sus atribuciones y traslada al Gerente de Recursos Humanos.
Gerente de recursos humanos	19	Ultiman detalles de contratación.
Gerente de recursos humanos	20	Presenta al nuevo colaborador con sus compañeros de trabajo.
Gerente de recursos humanos	21	Proporciona el manual de inducción

A continuación, se presenta la figura tres la cual presenta un flujograma que incluye el proceso completo de reclutamiento, selección e inducción.



**Figura 3**  
**Flujograma del proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de la empresa que presta servicio de transporte público**





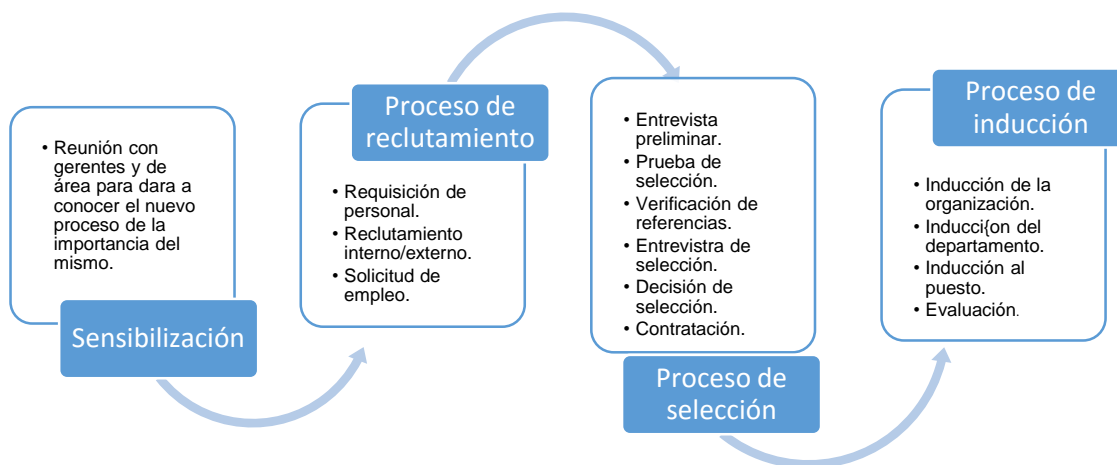
Fuente: Elaboración propia, año 2019

### 3.3.1 Metodología de Implementación

Hay dos requisitos básicos para que un proceso se realice correctamente, el primero es que la personas lo sepan hacer, y el segundo es que lo quieran hacer.

La concienciación y sensibilización del personal es la vía más eficaz para cumplir con el segundo requisito. De acuerdo a la gráfica veintitrés se presenta los aspectos a cubrir para poder cumplir con la metodología de sensibilización.

**Gráfica 23**  
**Metodología de implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal**  
**Empresa de servicio de transporte público**



Fuente: Elaboración propia, año 2,019

#### a) Sensibilización

Es importante que el Gerente General lleve a cabo una plática con los gerentes de área para darles a conocer la importancia de llevar a cabo un correcto proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, para obtener así el compromiso del personal involucrado para el apoyo en los nuevos procesos. Es importante despertar la conciencia de la necesidad del cambio en la empresa para que se sientan los colaboradores comprometidos y trabaje en el cambio consciente y voluntariamente, es decir venderles la idea.

Es importante utilizar dentro de la exposición de los nuevos procesos ejemplos de aplicación de los formatos a utilizarse, mencionando con frecuencia ventajas del nuevo proceso contra las desventajas de proceso que se venía haciendo. Al finalizar la explicación será importante promover la participación de todos los Gerentes de área sobre el tema.

Es importante mantener atención de las reacciones, comentarios y/o sugerencias que pudieran surgir durante el proceso de traslado de información.

### **3.3.2 Proceso de Reclutamiento**

Con el propósito de atraer la mayor cantidad de candidatos posibles y que al mismo tiempo cumplan con los requisitos indispensables para el cargo y con la finalidad de contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo la persona asignada encargada de reclutar al nuevo personal, debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

#### **a) Requisición de personal**

Se debe implementar que cada jefe de departamento complete una requisición de personal que pasará a ser parte del expediente personal y así ampliar información sobre el cargo, dando a conocer de forma fácil y clara la descripción del puesto que se necesita cubrir.

Al momento de surgir la necesidad del recurso humano ya sea por renuncia de un trabajador, por aumento en el volumen de trabajo, entre otras, el jefe del departamento solicitante debe llenar un formulario de requisición de personal, el cual debe ser entregado al gerente general para su revisión y aprobación. Y luego se traslada a la asistente administrativa para que realice la convocatoria correspondiente, iniciándola de manera interna, y si no se encuentra dentro de la empresa a la persona que reúna los requisitos del cargo, se procede a realizar la convocatoria a personal externo.

A continuación, se presenta el formato de la propuesta de formulario de requisición de personal, y para ejemplificar su uso se llenarán todos los formatos aplicados al departamento de ventas de la empresa:

**Formato 1**  
**Requisición de personal**  
**Empresa de servicio de transporte público**

<b><u>FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL</u></b>	
Fecha de requerimiento:	<input type="text" value="Guatemala, 01 de febrero 2,019"/>
Nombre de empresa solicitante:	<input type="text" value="Sistema Integrado de Cobros&lt;br/&gt;Electrónicos, S.A."/>
Nombre del puesto:	<input type="text" value="Vendedor"/>
Unidad administrativa:	<input type="text" value="Distribución / Ventas"/>
Número de vacantes disponibles:	<input type="text" value="2"/>
Motivo de la requisición:	
Reemplazo:	<input checked="" type="checkbox"/>
Plaza nueva:	<input checked="" type="checkbox"/>
Fecha para la cual se necesita cubrir la vacante:	<input type="text" value="01 de marzo 2,019"/>
Nombre de quien solicita:	<u>Vivian Edith Sierra Arrivillaga</u>
Puesto:	<u>Gerente de ventas</u>
Firma:	_____

**b) Descripción de puesto**

Analizar en la organización la descripción de puestos, ayudará a identificar al candidato que cumpla con las características del puesto vacante; funciones esenciales, relaciones de autoridad y dependencia, habilidades y las responsabilidades, así como los requisitos y calificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, asegurando que los propósitos y objetivos de la

empresa tengan mayor posibilidad de ser cumplidos por la persona que los desempeñe. Esta descripción de puesto deberá ser elaborada por el gerente general en conjunto con los gerentes de área y enriquecer así la información que ahí se incluye.

Este procedimiento le corresponde efectuarlo a la persona que se designe junto al gerente general de la organización, después de recibir la requisición de personal, debe realizar el análisis de la misma y compararla con la descripción de puestos, lo que le permitirá conocer los requerimientos mínimos necesarios que exige el puesto para un buen desarrollo de las actividades.

A continuación, se presenta la propuesta del formato dos sobre la descripción de puestos que se utilizarán en la empresa que presta servicio de transporte público.

**Formato 2**  
**Descripción del puesto de trabajo**  
**Empresa de servicio de transporte público**



Sistema Integrado de Cobros Electrónicos

---

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

---

<b>Título del puesto:</b>	Vendedor
<b>Ubicación Administrativa:</b>	Departamento de ventas
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente de ventas
<b>Subalternos:</b>	Encargado de distribución y operacional.

---

## DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

---

**Naturaleza:** es un puesto de carácter ejecutivo que coordina, ejecuta el proceso de programación llamadas para pedido de saldo de recargas; así mismo el cumplimiento de la liquidación y cuadre con el efectivo diario.

**Objetivo principal:** es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización de la ruta que le corresponde, así cumplir con la meta diaria, prevista en tiempo y calidad del trabajo.

**Funciones del puesto:**

- Generar y desarrollar cartera de clientes nuevos.
- Cumplir con el modelo de ventas diaria, efectuando llamadas, agendando citas y visitas a clientes con el objetivo de cumplir la meta asignada.
- Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Chequea diariamente el control del uso de papel para POS.
- Apoyar a sus compañeros en rutas, si existiera algún inconveniente.
- Controla que los clientes utilicen correctamente el equipo del POS y buen uso del papel que se les proporciona a diario.
- Realiza otras funciones que le sean asignadas por las autoridades superiores.

**Relaciones de trabajo:** mantiene relación interna con Gerente General, Gerente Financiero y encargado de distribución para el cumplimiento de los objetivos. Así mismo con la Gerencia de ventas, externamente se relaciona con los clientes de la empresa.

---

## ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

---

**Autoridad:** toma de decisiones en relación al proceso de instalaciones de nuevos puntos de ventas.

**Responsabilidad:** es responsable de las labores propias del puesto, manejo de efectivo en cantidades voluminosas, maneja información confidencial, vela por el uso adecuado de los recursos físicos a su disposición.

- Equipo: POS, con sus cargadores y antenas para instalar nuevos puntos de ventas, lo cual necesitan el debido cuidado y mantenimiento.
- Por manejo de información: Confidencialidad con el proceso, información de clientes.
- Errores: Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños considerables con los equipos, por lo que las actividades deben ser realizadas con cuidado y precisión.

**Riesgos:** El cargo está sometido a un riesgo de amenazas antisociales (robo, extorsiones) y accidentes de tránsito.

**Esfuerzo mental:** Concentración normal para realizar las actividades asignadas, ya que toma decisiones para abrir un punto de venta, realiza cálculos matemáticos, programa pedidos, y realiza depósitos a diario. El nivel de esfuerzo que se necesita para el puesto de trabajo es del 70%.

**Esfuerzo físico:** Manejo de vehículos, genera pedidos de saldos para los clientes. El nivel de esfuerzo físico que se requiere para el puesto de trabajo es 30%.

**Fuente:** elaboración propia, junio 2019.



Después de analizar y aprobar la requisición de personal y la descripción de puestos se procede a realizar el proceso de reclutamiento, el cual puede llevarse a cabo a través del reclutamiento interno y/o externo.

**c) Posibilidad de reclutamiento interno.**

Cuando se necesite contratar recurso humano en la empresa es necesario realizar reclutamiento interno; en éste hay que analizar si existe algún trabajador dentro de la organización para que pueda ser promovido al puesto vacante.

Este proceso se lleva a cabo a través de la divulgación de la plaza vacante por medio de anuncios en sitios visibles, es decir la cartelera de anuncios, exclusivamente para el personal que se encuentra laborando dentro de la empresa, estas son ofertas de ascensos, involucrando otras responsabilidades, habilidades y conocimientos.

Esta tarea le corresponde realizarla al gerente de recursos humanos de la empresa de forma rápida y clara, utilizando las siguientes técnicas:

➤ **Revisión de banco de datos interno**

Para el efecto es necesario que la Empresa cuente con registros magnéticos del personal que labora para la organización, por lo que se propone el siguiente cuadro para llevar un mejor control del personal, el cual es fácil de llevar utilizando una hoja de Excel.

**Formato 3  
Base de datos del personal**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	ID No.	NOMBRE	EDAD	GRADO ACADÉMICO	PROFESION	PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE INGRESO	DPI	SUELDO (Q)	DIRECCION Y TELEFONOS
2										
3										
4										
5										
6										


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

Para dar a conocer la plaza vacante es necesario colocar afiches en carteleras y/o sitios visibles a los colaboradores en la empresa, estos afiches deben contener la información y especificaciones del puesto a cubrir aplicando la técnica AIDA para que este medio cause el impacto en el personal y se animen a cubrir la plaza.

A continuación, se presenta el diseño del afiche que se propone publicar dentro de la organización para divulgar las plazas vacantes.

### Ilustración 1 Anuncio de reclutamiento interno

**EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO**



Te ofrece crecimiento profesional  
te informamos que estamos en busca de

**VENEDORES**


**Si estás interesado presenta tu solicitud a tu jefe inmediato**

**Requisitos:**

- ★ De preferencia con experiencia en ventas
- ★ Título a nivel medio
- ★ Excelente presentación personal
- ★ Deseo de superación
- ★ Disponibilidad para trabajar fines de semana y días festivos

**Ofrecemos:**

- ★ Ambiente agradable
- ★ Superación laboral
- ★ Estabilidad laboral
- ★ Sueldo base + comisiones sobre ventas



**Si estas interesado presenta tu papelería en Recursos Humanos**

Podrán ascender a otro puesto las personas que estén interesadas en formar parte de otro departamento que pertenece a la empresa, ya sea por una mejora económica y/o por crecimiento profesional. En caso de que no exista ninguna persona que cumpla con el perfil que se está buscando, o bien personas interesadas en el puesto, es necesario efectuar reclutamiento externo.

En referencia al puesto que queda vacante por ascenso de la persona que lo ocupaba, se realiza el proceso de reclutamiento externo.

➤ **Recomendación por parte de empleados actuales**

Para economizar los costos en los que se incurre en el proceso de reclutamiento y para agilizar la búsqueda de personal, se deberán tomar en consideración las recomendaciones de amigos, vecinos o parientes, realizadas por parte de los empleados.

**d) Reclutamiento externo**

Al concluir dentro de la empresa el proceso de reclutamiento interno y no se encontró alguna persona que cumpla con el perfil del puesto vacante de cualquier área de la empresa, es necesario ejecutar el reclutamiento externo.

Para el efecto, el reclutamiento externo se recomienda llevarlo a cabo a través de los siguientes pasos:

1) **Informar del puesto vacante**

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

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

- Identificación de la compañía y la rama económica a la cual se dedica.
- Requisitos (conocimientos, habilidades y características especiales)
- Ofrecimiento

- Indicaciones para comunicarse con la empresa (correo electrónico, teléfono o fax) y las instrucciones que deberá seguir para poder optar a la posición.

Estas características son fundamentales para delimitar el anuncio hacia la captación de personal apropiado, evitando así, que se produzca la recepción de múltiples solicitudes de empleo y se tenga que realizar depuraciones de expedientes que no cumplen con los requisitos mínimos exigidos por el puesto.

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

**Atención:** la palabra “vendedores” es diferente al resto del anuncio y dado a su tamaño y resaltado es atractivo a la vista.

**EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO**  
Somos una empresa de servicio en busca de los mejores  
**VENDEDORES**

**Interés:** al mencionar que es una empresa que presta servicio y está en busca de los mejores vendedores despierta el interés de los lectores.

Somos una empresa de servicio en busca de los mejores  
**VENDEDORES**

**Deseo:** resulta atractivo y causa deseo al lector, el mencionar los ofrecimientos que da la empresa.

**Ofrecemos:**  
Ambiente agradable de trabajo  
Crecimiento laboral  
Estabilidad laboral

**Acción:** se provoca la acción en el lector, al indicar los medios por los cuales puede comunicarse o acercarse a entregar la documentación requerida.

Interesados enviar su hoja de vida a Calzada Roosevelt 33-86 zona 7  
Edificio Ilumina, o enviar hoda de vida a **reclutamiento@boletaje.com.gt**

Derivado de lo anterior a continuación, se sugiere el formato de un anuncio que toma en cuenta las características antes mencionadas.

## Ilustración 2 Anuncio de reclutamiento externo

**EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO**



Somo una empresa de servicio de transporte público en busca de los mejores

**VENEDORES**

**Requisitos:**

- ✦ De preferencia con experiencia en ventas
- ✦ Título a nivel medio
- ✦ Excelente presentación personal
- ✦ Deseo de superación
- ✦ Disponibilidad para trabajar fines de semana y días festivos

**Ofrecemos:**

- ✦ Ambiente agradable
- ✦ Superación laboral
- ✦ Estabilidad laboral
- ✦ Sueldo base + comisiones sobre ventas



Interesados llevar su papelería completa a calzada Roosevelt 33-86 zona 7 edificio ilumina, o enviar su hoja de vida al correo: [reclutamiento@boletaje.com.gt](mailto:reclutamiento@boletaje.com.gt)

Se recomienda colocar los anuncios en Prensa Libre los días lunes y/o jueves, pues estos días son conocidos por los clientes de este medio de comunicación como los días que se presentan ofertas de trabajo por lo que existe una mayor demanda en búsqueda de fuentes de empleo.

### 2) Anuncios en internet

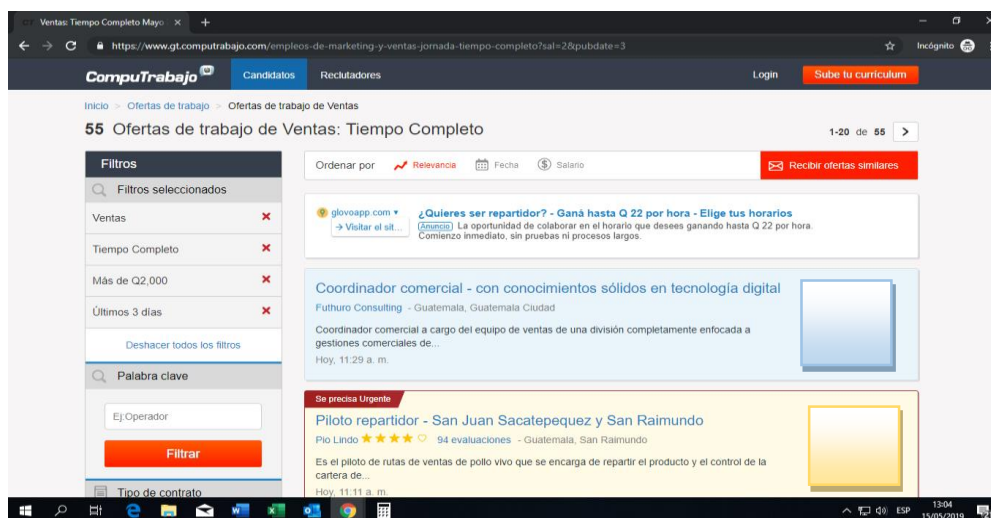
Dado que la gran mayoría de personas tienen acceso al internet, se propone también a la empresa suscribirse a una página proveedora de servicios de publicación de plazas vacantes, donde los candidatos pueden acceder con facilidad a conocer las ofertas de trabajo disponibles.

Así también la organización podrá acceder a páginas con bases de datos de personas que se encuentran en búsqueda de empleo y han ingresado su información para ser tomados en cuenta.

Al buscar una página amigable con el usuario se encontró la página [www.gt.computrabajo.com](http://www.gt.computrabajo.com), una bolsa de trabajo en el cual la empresa puede registrarse y publicar las ofertas de trabajo sin costo alguno y buscar las hojas de vida que mejor convengan a la organización.

Igualmente se tendrá acceso a la información de los candidatos que han dejado su información, inclusive permite filtrar la información a modo de no generar información muy antigua, sino más bien, la más actualizada posible, inclusive puede filtrar información por área geográfica, según puede observarse en la siguiente imagen:

### Ilustración 3 Anuncio página web Empresa de servicio de transporte público



Fuente: Investigación de campo, junio 2,019

#### e) Recepción de hojas de vida de los solicitantes

Es necesario la creación de un archivo que se utilice únicamente para archivar las hojas de vida recibidos de los candidatos, a modo de convertirse en una base de datos, donde se obtendrán los aspirantes actuales y se retendrán los otros para futuras referencias.

**Formato 4**  
**Registro y/o actualización de personal**  
**Empresa de servicio de transporte público**

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FOTOGRAFÍA

No. de Empleado: \_\_\_\_\_

DATOS PERSONALES

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Sexo: Femenino Masculino

Actualmente reside en: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Grado académico: \_\_\_\_\_

DPI: \_\_\_\_\_ No. de afiliación del IGSS: \_\_\_\_\_

DATOS FAMILIARES

En caso de emergencia avisar a: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

DATOS LABORALES

Puesto: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Salario: Q. \_\_\_\_\_

Tipo de contrato: \_\_\_\_\_ Jornada Laboral: \_\_\_\_\_

Horario de trabajo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Vo.Bo. \_\_\_\_\_

Fuente: aporte de la investigadora, abril 2019.

Luego de ingresar los registros necesarios a la base de datos, la asistente administrativa traslada al Gerente General la documentación, solicitud de empleo, hoja de vida y papelería, de los candidatos para el inicio del proceso de selección.

### **3.3.3 Proceso de Selección**

Después de la comparación entre los candidatos, resulta necesario medir el grado en que las características exigidas por el cargo coincidan lo más posible 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 esto, se recomienda a la empresa, como primer paso, analizar la solicitud de empleo y hoja de vida, una entrevista de selección llevada a cabo por el gerente general o persona designada para el efecto, para cargos administrativos, de ventas y operativos; por último, únicamente en el caso de los vendedores continuar con el proceso actual de técnica de simulación con el objetivo de conocer las habilidades y destrezas del candidato en el área de ventas.

#### **a) Llenar solicitud de empleo por el candidato**

Cuando el candidato llega a la empresa a solicitar empleo, debe llenar la solicitud de manera clara y precisa, la misma se adjuntará al expediente del candidato y servirá para ampliar la información del candidato. La solicitud será proporcionada por la recepcionista al candidato, una vez llena la solicitud se deberá adjuntar la hoja de vida.

Para el efecto se propone la siguiente solicitud de empleo que contiene información que proporcionará el candidato y será de uso por la empresa para conocer las diferentes áreas del candidato.



**Formato 5**  
**Solicitud de empleo**  
**Empresa de servicio de transporte público**

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>					
PUESTO(S) QUE SOLICITA				PRETENSIÓN SALARIAL	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text" value="Q."/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>			
<b>I. DATOS PERSONALES</b>					
PRIMER NOMBRE		SEGUNDO NOMBRE		PRIMER APELLIDO	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
SEGUNDO APELLIDO		<input type="text"/>			
DIRECCIÓN					
<input type="text"/>					
TELÉFONO CASA		TELÉFONO CELULAR		TELÉFONO FIJO	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
				EDAD	
				SEXO	
				M F	
No. DE CÉDULA		EXTENDIDA EN		No. AFILIACIÓN IGSS	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
				CORREO ELECTRÓNICO	
				<input type="text"/>	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO			NACIONALIDAD		RELIGIÓN
<input type="text"/>			<input type="text"/>		<input type="text"/>
LICENCIA DE CONDUCIR NO.		TIPO DE LICENCIA		CLASE DE VEHÍCULO	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
				MARCA DE VEHÍCULO	
				<input type="text"/>	
				MODELO	
				<input type="text"/>	
				No. DE PLACA	
				<input type="text"/>	
ESTADO CIVIL		<input type="checkbox"/> SOLTERO(A)	<input type="checkbox"/> CASADO(A)	<input type="checkbox"/> UNIDO(A)	<input type="checkbox"/> DIVORCIADO
					<input type="checkbox"/> SEPARADO(A)
VIVE CON		<input type="checkbox"/> SUS PADRES	<input type="checkbox"/> CÓNYUGE	<input type="checkbox"/> PARIENTES	<input type="checkbox"/> INDEPENDIENTE
No. PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED		<input type="text"/>			
NOMBRE		EDAD	PARENTESCO		EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>		NOMBRE
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>		PARENTESCO
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>		TELÉFONO
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>
<b>II. DATOS DE SALUD FÍSICA</b>					
TIPO DE SANGRE		¿HA PADECIDO DE ENFERMEDADES PSICOLÓGICAS?			
<input type="text"/>		<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	¿CUALES? <input type="text"/>	
PADECE DE ALERGIAS		¿CUÁLES? <input type="text"/>			
<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO					
¿ESTÁ EMBARAZADA?		<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	NÚMERO DE MESES DE EMBARAZO <input type="text"/>	
¿TIENE PROBLEMAS DE SALUD AL TRABAJAR?		<input type="checkbox"/> PARADO(A)	<input type="checkbox"/> SENTADO(A)	<input type="checkbox"/> VIAJAR	
¿HA PADECIDO O PADECE DE LAS SIGUIENTES ENFERMEDADES?		<input type="checkbox"/> DEF. AUDITIVA	<input type="checkbox"/> DEF. VISUAL	<input type="checkbox"/> GRIPES CRÓNICAS	
<input type="checkbox"/> HEPATITIS	<input type="checkbox"/> VARICELA	<input type="checkbox"/> SARAMPIÓN	<input type="checkbox"/> RUBIOLA	<input type="checkbox"/> VÁRICES	<input type="checkbox"/> ETS (SEXUALES)
<input type="checkbox"/> FIEBRE TIFOIDEA	<input type="checkbox"/> TUBERCULOSIS	<input type="checkbox"/> ASMA	<input type="checkbox"/> HERNIAS	<input type="checkbox"/> DE PIEL	<input type="checkbox"/> NEUROLÓGICAS

### III. DATOS FAMILIARES

Pág. 2 de 3

	NOMBRE Y APELLIDO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	EDAD	
PADRE					
MADRE					
CÓNYUGE					
HERMANOS					
	EDAD	OCUPACIÓN	LUGAR DE TRABAJO	DIRECCIÓN DEL TRABAJO	
PADRE					
MADRE					
CÓNYUGE					
HERMANOS					
	NOMBRE Y APELLIDO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	OCUPACIÓN	LUGAR DE TRABAJO
HIJOS					

### IV. ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTO

	INSTITUCIÓN	FECHAS	ÚLTIMO AÑO	GRADO O TÍTULO OBTENIDO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
DIVERSIFICADO				
UNIVERSIDAD				
POST-GRADO				
COMPUTACIÓN	<input type="checkbox"/> MS OFFICE	<input type="checkbox"/> WINDOWS	<input type="checkbox"/> INTERNET	OTROS <input type="text"/>
INGLÉS	<input type="checkbox"/> % ESCRITO	<input type="checkbox"/> % LEIDO	<input type="checkbox"/> % HABLADO	OTROS <input type="text"/>
OTROS CURSOS	<input type="text"/>			

### V. CONDICIONES DE EMPLEO

FECHA DISPONIBLE DE INICIO

¿TIENE PROBLEMAS PERSONALES PARA TRABAJAR?

VIAJAR  FIN DE SEMANA  NOCHE

HORARIO EN EL QUE PUEDE LABORAR

LUN - SAB  MAR - DOM  SAB - DOM OTROS

TURNOS EN LOS QUE PUEDE LABORAR

8AM - 6 PM  8AM - 2PM  NOCTURNO OTROS

### VI. REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	TELÉFONOS	TIEMPO DE CONOCERLO

## VII. DATOS DE EMPLEOS ANTERIORES Y/O ACTUAL

Pág. 3 de 3

EMPRESA		DIRECCIÓN		TELÉFONOS	
FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	
			Q	Q	
¿TUVO PERSONAL A CARGO?		¿CUÁNTOS?	MOTIVO DEL RETIRO		
PRINCIPALES FUNCIONES					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		PUESTO DE JEFE INMEDIATO		TELÉFONO	
¿TIENE INCONVENIENTES EN QUE SE SOLICITEN REFERENCIAS EN ESTA EMPRESA?					
<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	¿POR QUÉ?	

EMPRESA		DIRECCIÓN		TELÉFONOS	
FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	
			Q	Q	
¿TUVO PERSONAL A CARGO?		¿CUÁNTOS?	MOTIVO DEL RETIRO		
PRINCIPALES FUNCIONES					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		PUESTO DE JEFE INMEDIATO		TELÉFONO	
¿TIENE INCONVENIENTES EN QUE SE SOLICITEN REFERENCIAS EN ESTA EMPRESA?					
<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	¿POR QUÉ?	

EMPRESA		DIRECCIÓN		TELÉFONOS	
FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	
			Q	Q	
¿TUVO PERSONAL A CARGO?		¿CUÁNTOS?	MOTIVO DEL RETIRO		
PRINCIPALES FUNCIONES					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		PUESTO DE JEFE INMEDIATO		TELÉFONO	
¿TIENE INCONVENIENTES EN QUE SE SOLICITEN REFERENCIAS EN ESTA EMPRESA?					
<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	¿POR QUÉ?	

YO CERTIFICO QUE TODA LA INFORMACIÓN QUE HE PROPORCIONADO CON EL PROPÓSITO DE SOLICITAR Y OBTENER EMPLEO EN ESTA EMPRESA; ES VERDADERA, COMPLETA Y CORRECTA. AUTORIZO A MAGNA EMPRESARIAL, S.A. A HACER LAS INVESTIGACIONES CORRESPONDIENTES, Y ENTIENDO QUE SI SE HAYA CUALQUIER INFORMACIÓN FALSA O INCORRECTA SERÁ CAUSA SUFICIENTE PARA CANCELAR CUALQUIER CONSIDERACIÓN A ESTA SOLICITUD O CONTRATO YA ESTABLECIDO (ARTÍCULO 77 INCISO 1 DEL CÓDIGO DE TRABAJO). ENTIENDO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS SERVIRÁN PARA OPTAR AL PUESTO QUE CORRESPONDA SEGÚN MI PERFIL, APTITUDES Y SITUACIÓN ACTUAL. ENTIENDO Y ACEPTO QUE ESTA SOLICITUD NO CONSTITUYE NINGÚN ACUERDO O CONTRATO DE EMPLEO. ACEPTO QUE LA EMPRESA SE RESERVE EL DERECHO A RETENER LOS DOCUMENTOS QUE HAYA PRESENTADO JUNTO A ESTA SOLICITUD.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
FECHA

PARA USO DE MAGNA EMPRESARIAL, S.A.

ACEPTADO

RECHAZADO

FECHA DE INICIO

SUELDO

Q.



### **c) Primera entrevista**

Basándose en el tamaño de la empresa y que la única persona apta para realizar la entrevista de selección es el Gerente de Recursos Humanos, se debe tomar especial cuidado e importancia en el desarrollo de las entrevistas, ya que para el personal administrativo y operativo es la única herramienta de selección que podrá aplicar, adicionalmente al personal de ventas se le realizará la técnica de simulación.

Dada su importancia, la entrevista no debe improvisarse pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia. Así, para dirigirla de una manera exitosa, se deben seguir las recomendaciones que se muestran en el siguiente esquema, y para complementarlo se propone a la empresa de servicio de transporte público el formato de entrevista que se expone en el cual se incluyen aspectos siguientes:

1. De formación: ayudará a conocer el nivel y formación académica del candidato.
2. Pasado Profesional: Se conocerá la experiencia laboral del candidato.
3. Motivo de la solicitud: servirá a la Empresa para conocer el interés del candidato por el puesto de trabajo vacante.
4. Comportamiento en el trabajo: Guiará al entrevistador a obtener información del candidato sobre la forma en que se desenvuelve al llevar a cabo las actividades diarias.
5. Proyectos: Con la información obtenida ayudará a la empresa a conocer si los proyectos personales del candidato se ven encaminados a los de la empresa.
6. Condiciones personales: De esta manera podrá conocerse la disponibilidad de tiempo del candidato tanto para aceptar el puesto como para desempeñar sus funciones en la empresa.
7. Personalidad: Ayudará a la empresa a conocer cómo se define el candidato para ser comparado con las pruebas de personalidad que le serán aplicadas.

8. Situación Familiar: Servirá a la empresa para conocer los proyectos personales del candidato.
9. Retribución: Conocer si el monto de salario que se ofrecerá será el que el candidato desea y si cubre sus necesidades actuales para de esta manera no correr el riesgo de contratarlo y al momento que el candidato tenga otra oportunidad de trabajo abandone la empresa.

### **Formato 7**

#### **Guía de entrevista**

<b>EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO</b>
<b>GUÍA DE ENTREVISTA</b>
<p>A continuación se detalla una serie de aspectos importantes que deberán ser tomados en cuenta la momento de realizar la entrevista de trabajo.</p>
<p><b><u>1. FORMACIÓN</u></b></p> <p>¿Qué estudios realizó y porque los eligió?          ¿Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto?          ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?</p> <p>De no estudiar, ¿Se encuentra entre sus planes continuar con sus estudios?</p>
<p><b><u>2. PASADO PROFESIONAL</u></b></p> <p>Hábleme de sus experiencias profesionales          ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?          ¿Por qué dejó el último empleo?          ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?</p>
<p><b><u>3. MOTIVO DE LA SOLICITUD</u></b></p> <p>¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?          ¿Qué le llamó la atención en el anuncio que tuvo acerca del puesto?          ¿Qué piensa que puede usted aportar?          ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?          ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?</p>
<p><b><u>4. COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO</u></b></p> <p>Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?          ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?          ¿Por qué prefiere trabajar sólo?          ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?          ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?          ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?          ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?          ¿Cómo acepta las normas de disciplina? con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición</p>

## **5. PROYECTOS**

---

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

## **6. CONDICIONES PERSONALES**

---

- ¿Puede incorporarse inmediatamente?
- ¿Esta en disposición de viajar al interior del país si fuera necesario?
- ¿Tiene vehículo propio?
- ¿Es usted propietario de su vivienda?
- ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
- ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
- ¿Tiene usted alguna actividad extra profesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria?
- ¿Tiene usted alguna actividad propia? negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.
- ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?
- ¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

## **7. PERSONALIDAD**

---

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
- Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

## **8. SITUACIÓN FAMILIAR**

---

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ¿Tiene usted hijos?
- ¿Qué hace actualmente?

## **9. RETRIBUCIÓN**

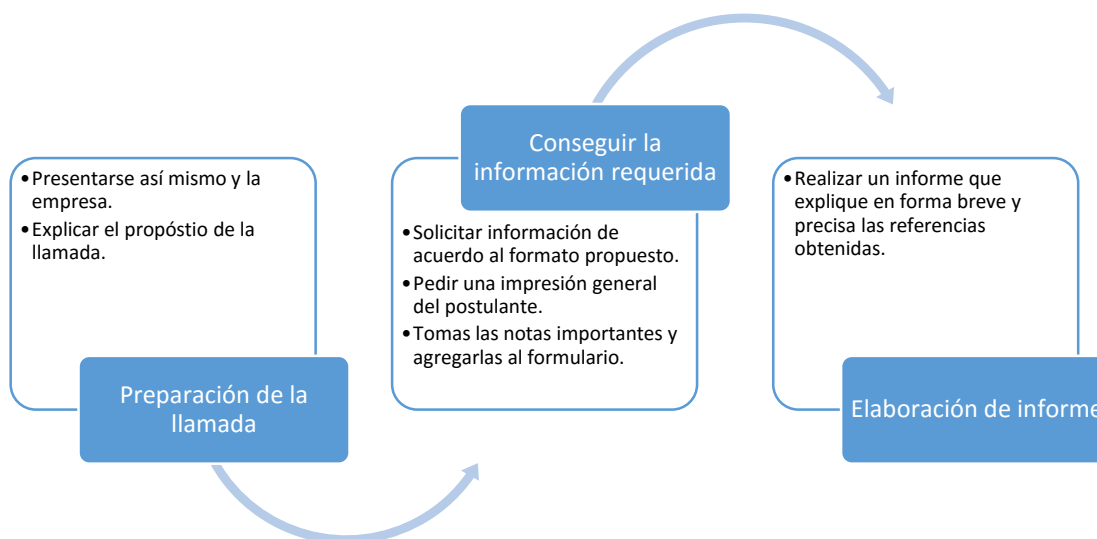
---

- ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
- ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?
- ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones?

#### d) Verificación de referencias del candidato

Esta tarea la realizará la asistente administrativa, la cual se llevará a cabo través de la vía telefónica o cualquier otro medio informativo, aplicando los siguientes pasos que se muestran en la gráfica veinticuatro:

**Gráfica 24**  
**Verificación de referencias**  
**Empresa de servicio de transporte público**



Fuente: Elaboración propia, año 2019

A continuación, se presenta el formato propuesto para realizar la verificación de referencias de los candidatos.



## Formato 8 Verificación de referencias laborales

<b><u>VERIFICACIÓN REFERENCIAS PERSONALES</u></b>					
					Fecha: _____
Nombre del aspirante: _____					
Vacante a la que aplica: _____					
DATOS DEL INFORMANTE					
Nombre completo: _____					
Profesión u ocupación: _____				Número telefónico: _____	
INFORMACIÓN A VERIFICAR					
¿Qué vínculo tiene con el aspirante? _____					
¿Cómo conoció al aspirante? _____					
¿Hace cuánto tiempo conoce al aspirante? _____					
¿Podría mencionar dónde ha trabajado? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si → Especifique: _____					
EMPRESA	Puesto	Motivo de retiro	Fecha retiro		
¿Tiene conocimiento si ha pertenecido a grupos sindicales, políticos o religiosos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si → Especifique: _____					
CONDUCTAS, HÁBITOS Y COSTUMBRES OBSERVADAS					
ASPECTO	MUCHO	REGULAR	POCO	NO	NO APLICA
Es responsable					
Es puntual					
¿Con qué frecuencia se enferma?					
Es una persona con valores					
Es colaborador(a)					
Es violento(a)					
¿Ha tenido problemas con la ley?					
Consumo bebidas alcohólicas					
Consumo drogas					
Fuma					
¿Cómo describe el carácter del aspirante? _____					
¿Lo recomienda? _____					
Observaciones generales: _____					
Nombre de verificador: _____			Firma: _____		

ORIGINAL: Archivo

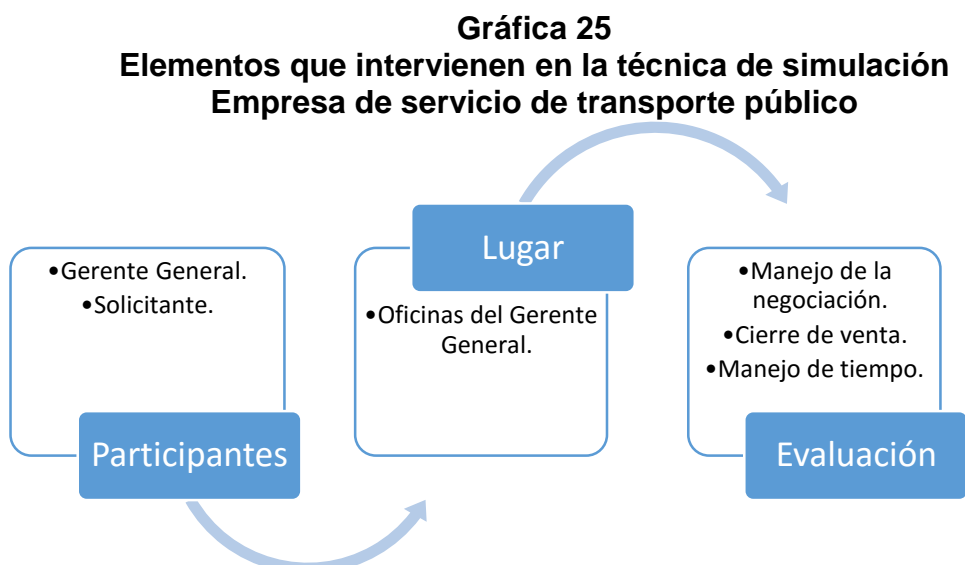
Fuente: Elaboración propia, año 2019

### e) Bases para la técnica de simulación

La implementación de esta técnica es indispensable para formar una idea sobre la conducta, aptitudes, personalidad, capacidad de cerrar un negocio, inteligencia emocional, características psicológicas, habilidades y destrezas, tan importantes durante el proceso de negociación.

La responsabilidad de aplicar estas pruebas las corresponde al Gerente General y Gerente de Ventas, quienes deben examinar a los vendedores los conocimientos, técnicas y habilidades para el área de ventas.

En el siguiente cuadro se el proceso para llevar a cabo la práctica de ventas y poder así evaluar los elementos que permitan tomar una decisión.



Fuente: Elaboración propia, año 2019

En tal sentido, el Gerente General solicitará al candidato simule vender saldo de saldos para tarjeta prepago. En esta se debe evaluar el comportamiento, astucia, convencimiento, dominio del tema que posee el candidato para realizar el ofrecimiento, así como para cerrar el negocio.

El gerente de ventas debe hacer una prueba simulando la actividad de cobranzas, diciéndole al candidato que le realice el cobro de la venta de saldo a los puntos de venta que la empresa tiene en diferentes lugares de la ciudad capital.

Se debe evaluar la forma en que el aspirante utiliza el temperamento al interactuar con los clientes, el convencimiento que tiene para influir en ellos para efectuar las ventas en el tiempo convenido. Además, debe verificar el conocimiento que posee el solicitante sobre las condiciones para llegar a la meta diaria de venta.

A continuación, se presenta el formato que se propone utilizar en la empresa de servicio de transporte público para evaluar las habilidades de los vendedores.

**Formato 9**  
**Evaluación de la prueba de habilidades (vendedores)**  
**Empresa de servicio de transporte público**

No.	Preguntas	SI	NO
1	¿Demostró ser una persona con actitud de servicio?		
2	¿Considera que es una persona entusiasta al realizar su trabajo?		
3	¿Se mostró interesado en satisfacer sus necesidades como cliente?		
4	¿Se mostró amable en todo momento?		
5	¿Identificó si posee experiencia en ventas?		
6	¿Pensaría que puede vender saldos a los puntos de ventas?		
7	¿Considera que es un vendedor tímido?		
8	¿Considera que el vendedor se concentra en las necesidades del cliente?		
9	¿Le inspiró confianza durante la prueba?		
10	¿Considera que posee habilidad para encontrar clientes?		
11	¿Considera que mostró habilidades para generar y cultivar relaciones con los clientes?		
12	¿Cree que es una persona que identificará las necesidades y deseos de los clientes?		
13	¿Respondió a todas sus dudas acerca de la venta de saldos?		
14	¿Considera que tiene habilidades para cerrar la venta?		
15	¿Identificó la experiencia que posee el vendedor?		
16	¿A su criterio, tiene aptitudes para ser un buen vendedor en la empresa?		
17	¿Demostró capacidad y entusiasmo al realizar la actividad productiva?		
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>FIRMA:</b> _____</p> <p style="text-align: center;">Gerente de Recursos Humanos</p>			

Fuente: Elaboración propia, año 2019

#### **f) Pruebas psicométricas**

Después de realizada la entrevista, la técnica de simulación y verificación de referencias, se toma la decisión de cuales candidatos podrían ocupar la plaza vacante y proceder así a la aplicación de pruebas psicométricas según el perfil requerido para así disminuir el riesgo de realizar una inadecuada selección de personal.

La empresa no cuenta con pruebas que puedan aplicarse a los candidatos, por lo que se recomienda la subcontratación de una empresa que exclusivamente traslade las pruebas psicométricas a los candidatos, así como los análisis y resultados obtenidos para sustentar mejor la toma de decisión.

Debido a que existen diferentes tipos de pruebas que se pueden aplicar para determinar diferentes aspectos del candidato evaluado, y también dependerá el tipo de prueba por el nivel al cual el candidato está aplicando, es decir no es la misma prueba para un alto directivo que la que se le realizará a un mando medio o del área de servicios generales.

Es por esto que se propone la subcontratación de empresas pues estas asesoran a la organización sobre que pruebas puede aplicar dependiendo el nivel jerárquico al cual está aplicando el candidato.

De acuerdo a la investigación hecha se propone las siguientes empresas que proveen de esta clase de servicio.

**Cuadro 1**  
**Información de empresas para aplicación de pruebas psicométricas**  
**Empresa de servicio de transporte público**

<b>EMPRESA</b>	<b>TEST</b>	<b>COSTO POR PERSONA</b>	<b>TIEMPO DE ENTREGA DE RESULTADOS</b>
Psicore	Aptitud e inteligencia, personalidad y liderazgo.	Q. 250.00 (incluye material)	8 días hábiles
Servicios Psicopedagógicos	Psicométricos (Inteligencia, aptitudes)	Q. 350.00 (incluye material)	8 días hábiles

De acuerdo a costos y ofrecimiento, la Empresa Psicore, según cotización solicitada el precio es de Q250.00 por persona precio que incluye el material para evaluación (test, hojas de respuestas, lápices), aplicación y calificación de la prueba, elaboración de informe individual impreso, explicando cualitativamente los resultados, los cuales son entregados impresos cinco días después de la evaluación.

**g) Análisis y decisión de contratar**

Luego de la realización de todos los pasos anteriores, el gerente general estará en condición de tomar la decisión más acertada, de la persona ideal para las necesidades de la empresa en determinado momento.

Se recomienda a la empresa tomar la decisión basados en el cuadro de méritos que se propone a continuación, en el cual se valora con puntajes cada uno de los aspectos más relevantes del proceso de selección.

Para el efecto deberá colocarse una puntuación en cada factor a evaluar del candidato y se seleccionará al de mayor puntaje. La ponderación obtenida por cada factor será colocada en el área de resultados sumándose los mismos para obtener un total sobre 100 puntos.

**Formato 10**  
**Hoja de calificación de candidatos a ocupar puesto**  
**Empresa de servicio de transporte público**

FACTOR	PUNTAJE	RESULTADO
Papelería expediente	10	
Experiencia	20	
Entrevista	25	
Referencias	20	
Pruebas psicométricas	25	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_  
 (Firma y sello)

Autorizado por: \_\_\_\_\_  
 (Firma y sello)

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

Fuente: Elaboración propia, año 2019

Es importante mencionar, que la asignación de valor por factor puede ser a criterio del gerente de recursos humanos de la empresa, siempre y cuando este mismo valor de puntaje decidido desde el inicio deberá ser aplicado a todos los expedientes que se reciban.

**h) Entrevista de selección final**

Esta será practicada por el gerente de recursos humanos, lo cual tendrá información que le servirá de base llevar acabo la selección final. Los documentos que tienen que acompañar a la entrevista son: la hoja de vida, entrevista de selección inicial, confirmación de referencias tanto personales como laborales y pruebas psicométricas con sus respectivos punteos.

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

### **i) Contratación**

El Código de Trabajo describe lineamientos mínimos que debe contener un contrato de trabajo, aunque en sí el Derecho Laboral es antiformalista, es decir que no es indispensable realizar un contrato escrito entre la empresa y el colaborador ya que este garantiza los derechos e intereses de ambas partes, al mismo crear así un clima de estabilidad laboral a colaborador, pues de esta manera el colaborador sentirá un ambiente de estabilidad laboral y formalismo en su nuevo lugar de trabajo.

Luego de tomada la decisión se deberá notificar al candidato de la decisión final, se recomienda no dejar pasar más de tres días para la notificación correspondiente, esto como una medida para que la empresa asegure al candidato, no permitir que reciba otra oferta del mercado laboral y que el postulante tenga tiempo para analizar la propuesta.

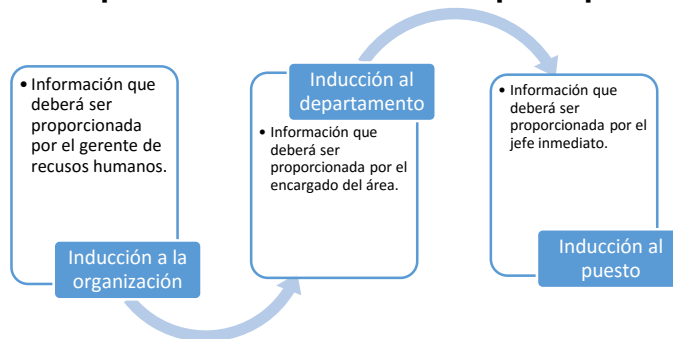
Al momento de informar la decisión se deberá solicitar al candidato la papelería correspondiente como nuevo colaborador de la empresa y de esta manera crear expedientes uniformes. Se propone la utilización del formato número 6 que aquí se propone, del cual, si al momento del proceso de selección se completó todo lo requerido, solo deberá de actualizarse o bien complementarse lo que haga falta.

### **3.3.4 Proceso de Inducción**

Es necesario familiarizar al empleado con la institución y al puesto de trabajo para que exista una relación duradera y que las tareas se ejecuten de la mejor manera posible. El proceso de inducción deberá ejecutarse por un período prudente en donde se logre instruir de forma funcional al colaborador en sus responsabilidades. Antes de proceder a desarrollar la metodología que se llevará a cabo es necesario indicar las principales características del proceso de inducción propuesto.

En la siguiente gráfica veintiséis se muestra el proceso de inducción:

**Gráfica 26**  
**Proceso de inducción**  
**Empresa de servicio de transporte público**



Fuente: Elaboración propia, año 2019

### **a) Inducción a la organización**

Inicialmente, el nuevo colaborador debe iniciar conociendo la organización, donde estarán involucrado el Gerente de Recursos Humanos y jefe inmediato para lo cual se propone los siguientes pasos:

#### **1) Palabras de bienvenida a cargo del Gerente de Recursos Humanos**

Consiste en una pequeña conversación con el nuevo miembro de la institución, con el objetivo de crear un clima de confianza y seguridad; haciéndolo sentir parte de la organización. Esta etapa podrá realizarla el Gerente General en su oficina, la cual no deberá extenderse mucho, estando entre un tiempo máximo de 15 minutos.

#### **2) Charla de la historia de la empresa**

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



### **3) Entrega del manual de bienvenida**

Debe de entregársele en propiedad a cada nuevo empleado, una copia del manual de bienvenida y además una copia de la descripción técnica del puesto que desempeñará, con el fin de que este siempre tenga consigo todos los aspectos y lineamientos básicos de la organización.

### **4) Introducción con el personal que labora en la empresa**

Para la introducción y presentación del nuevo colaborador, al momento de realizar el recorrido por cada uno de los departamentos de la empresa deberá presentarse al candidato con cada uno de los trabajadores que conforman cada uno de los departamentos.

### **5) Recorrido por las instalaciones de la empresa**

Por último, debe realizarse el recorrido físico por las instalaciones donde se le indicará la ubicación de las diferentes áreas de la empresa, así como un recorrido a los proyectos inmobiliarios en ventas en ese momento. Todo el proceso de inducción debe ser dirigido y llevado a cabo por el gerente de recursos humanos, con apoyo del gerente de área y tiene como objetivo que el nuevo colaborador conozca la totalidad de las instalaciones físicas y los proyectos inmobiliarios en venta.

#### **b) Inducción al Departamento**

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

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

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

### **c) Inducción al puesto**

En esta parte de la inducción continúa siendo responsabilidad del jefe inmediato, indicándole con detalle los procesos de las actividades a desarrollar, también las relaciones tanto internas como externas que tendrá al desarrollar sus actividades. Deberá de proporcionarse el material y equipo de trabajo necesarios para llevar a cabo las actividades diarias.

Como parte de la propuesta a la empresa que presta servicio de transporte público, para llevar a cabo la inducción específica se presenta una lista de chequeo, herramienta que le permitirá definir las actividades que se deben tomar en cuenta para la persona que ingresa, según el cargo que va a desempeñar. Por otra parte, le permitirá controlar la realización de las actividades en un lapso apropiado.

Se conformará de los siguientes aspectos.

- Actividad: señala las tareas puntuales que se recomiendan llevar a cabo.
- Aplica / No aplica: Permitirá seleccionar aquellas actividades que se consideran necesarias según el cargo.
- Ejecutado: Permitirá señalar las actividades realizadas y controlar las que están pendientes.
- Observaciones: espacio para incluir información adecuada, como persona responsable, o fecha de ejecución.

A continuación, se presenta el formato 11 en el cual se detalla la lista de chequeo con la lista de actividades necesarias para la inducción al puesto, tomando como

ejemplo, el de un vendedor, al finalizar el proceso de inducción se solicita que la lista de chequeo sea firmada por el empleado como constancia de su participación y enviada al departamento encargado de la admisión e inducción de personas. Posteriormente se propone un flujograma con los pasos para realizar esta inducción utilizando el mismo ejemplo.

**Formato 11**  
**Inducción al puesto de trabajo, lista de actividades**  
**Empresa que presta servicio de transporte público**  
**Año 2019**

Durante la inducción que recibirá el nuevo empleado en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista de chequeo, con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Nombre del nuevo empleado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Dependencia: \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Actividad	Aplica		Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Definir el tiempo necesario para brindar al nuevo empleado la atención e información pertinente.					
Entregar al empleado una agenda con las fechas y horas para cada actividad programada.					
Indicar el lugar exacto donde va a trabajar dentro del centro de atención y entregar los elementos necesarios.					
Si el lugar de trabajo es compartido, explicar que hacen las otras personas.					
Entregar un inventario de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable.					
Explicar cuál es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipos y materiales.					
Presentar a sus compañeros dentro del departamento.					

Explicar las normas y políticas establecidas en el área de ventas.					
Impartir procedimientos de cómo actuar en caso de que el equipo de POS presenta inconvenientes para trabajar.					
Dar a conocer y explicar las funciones con respecto al control de inventario y manejo adecuado de las tarjetas.					
Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de trabajo cuando lo requiera.					
Realizar evaluaciones periódicas.					

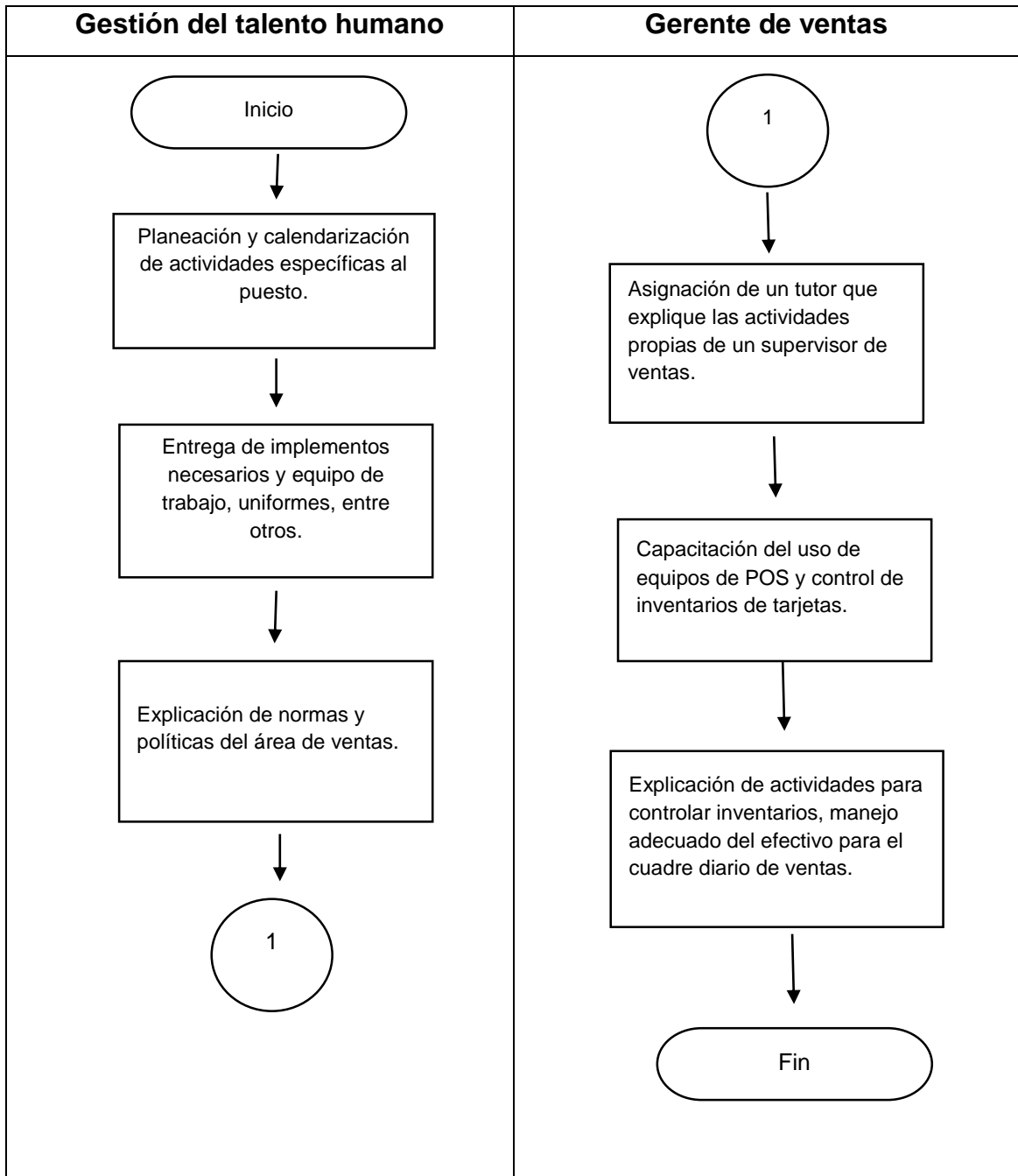
Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Firma del Jefe inmediato \_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia, noviembre 2019

En el formato 12 se presenta un flujograma que servirá de guía a la empresa que presta servicio de transporte público, para llevar a cabo la inducción específica, para ejemplificar se toma como base el puesto de un vendedor, el cual estará a cargo del Gerente de ventas. De esta manera se diferenciará las herramientas propuestas para la inducción general que anteriormente se presentaron.

**Formato 12**  
**Flujograma de inducción al puesto de Supervisor de ventas**  
**Empresa que presta servicio de transporte público**  
**Año 2019**



**Fuente:** elaboración propia, noviembre 2019

### **3.3.4.1 Guía para la inducción laboral del nuevo colaborador de la empresa que presta servicio de transporte público.**

Se propone la presente guía de inducción para la empresa el cual proporcionará a cada persona de nuevo ingreso toda la información necesaria para que asimile e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento en el buen desempeño dentro de la empresa.

Igualmente, esta guía contribuirá a una familiarización rápida e integral de las políticas y compromisos que se adquieren al momento de formar parte de la empresa.

Los puntos que debe contener un programa de inducción son los siguientes:

- ¿Cómo empezó la empresa?
- ¿Quiénes la integran?
- ¿Cuáles son los objetivos y metas de la empresa?
- ¿Qué tipo de empresa es?

Políticas generales de la empresa

- Horario
- Día lugar y hora de pago
- Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo
- Normas de seguridad
- Áreas de servicio para el personal
- Reglamento interior de trabajo
- Actividades recreativas de la empresa

Presentaciones:

- Con el supervisor o jefe inmediato
- Con los compañeros de trabajo
- Con los subordinados, en su caso

Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:

- Objetivo del puesto
- Labores a cargo del empleado

Administración de Recursos Humanos Inducción

- Cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo
- Otros puestos con los que tiene relación

A continuación, se dará una breve explicación cada punto:

- ❖ Bienvenida: esto es, apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar en la empresa.
- ❖ Recorrido por la empresa: al recorrer la empresa con el empleado se tiene que asegurar de que el nuevo empleado haya entendido con claridad cada punto importante de la empresa, como son las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, áreas de recreación en los tiempos de descansos, etc.
- ❖ Hablarle de la empresa: en este punto el empleado tiene que familiarizarse con la empresa. Los aspectos que se debe tocar son los siguientes:
  - ¿Cómo surgió la empresa, su historia y momento actual?
  - ¿Quiénes integran la empresa, quiénes iniciaron la empresa y qué puestos ocupan actualmente?
  - Explicarle al empleado de la empresa como la; visión, misión, objetivos y metas.
  - Qué tipo de empresa es, a que se dedica si es de servicio, comercio o industria.
  - Indicar el puesto de trabajo y la importancia del mismo.

### Políticas generales de la empresa

- Lineamientos generales de la empresa, normas, responsabilidades y a las prestaciones.
- Horario general de trabajo. Horas de comida, horario de descanso. Sanciones correspondientes.
- Día, lugar y hora de pago. Políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.
- Qué se debe hacer cuando se falta al día de trabajo.
  - a. Indicarle al empleado a quién debe dirigirse, si necesita un permiso o tiene un problema de salud.
  - b. Explicarle cuál es la sanción correspondiente en caso de faltas no justificadas.
- Vacaciones y días feriados.
  - a) Especificale los días que no se trabaja y, si existen, en qué días se trabaja únicamente hasta mediodía, por ejemplo, el 10 de mayo, 1 de mayo, 15 de septiembre, etc.
  - b) Cuál es el periodo vacacional y cómo se pide.

### Normas de seguridad.

- a) Cuáles son los lineamientos de seguridad e higiene que existen en la empresa.
- b) En dónde está ubicado el botiquín, qué contiene y cuándo se puede hacer uso de él.
- c) En dónde están los extinguidores, la escalera de emergencia.

### Reglamento interior de trabajo

- a) Explicárselo y proporcionarle una copia.



## Presentaciones

- Es especialmente importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. De la bienvenida que se le dé, depende muchas veces la futura integración del trabajador con sus compañeros.
- Tener una reunión informal de un máximo de quince minutos para presentar al nuevo empleado con sus compañeros, jefes y subordinados, en su caso.
- Presentarlo, indicando su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo, y encárgale a alguien del área de trabajo que le dé la bienvenida.

Si esto no es posible y las presentaciones se realizan de manera individual, se recomienda el siguiente orden:

- a) Con el supervisor o jefe inmediato.
- b) Con los compañeros de trabajo.
- c) Con los subordinados, si los va a tener.

## Ubicación del empleado en su puesto de trabajo

- En este punto se manifiesta al nuevo empleado, en qué consiste específicamente su puesto, se le ubica dentro de la empresa y se le dice cómo lo debe desarrollar.
- Los puntos que se deben desarrollar son los siguientes:
    - a) Nombre del puesto, objetivo del puesto, por qué y para qué está hecho este puesto.
    - b) Funciones del puesto. Es decir, las labores que están a cargo del empleado, describen con claridad y exactitud qué es lo que va a hacer el trabajador y cómo tiene que hacerlo.
    - c) Explicarle cómo debe ser su conducta y su presentación. En caso de que deba usar uniforme, decirle por qué y para qué.
    - d) Explicarle cómo va a ser evaluado su desempeño.

e) Como parte del programa de inducción debe hacerse sentir al nuevo empleado que siempre están las puertas abiertas para comunicar cualquier inquietud, preguntar alguna duda o expresar alguna inconformidad respecto al trabajo.

f) La información que contiene un programa de inducción es muy amplia y, en general, un programa de inducción proporciona la información suficiente para preparar a los nuevos empleados para adaptarse fácilmente a su puesto y desempeñarlo eficientemente a la vez que promueve el desarrollo del personal y su compromiso con la empresa.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- ✓ Menor rotación de personal.
- ✓ Aumento en la productividad.
- ✓ Bajar la angustia del cambio.
- ✓ Disminuir el desconcierto.
- ✓ Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- ✓ Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- ✓ Clarificar expectativas del trabajador.
- ✓ Facilitación del aprendizaje.

La inducción puede darse en dos partes, una al firmar el contrato y otra en el primer día de trabajo del nuevo empleado, de la siguiente manera:

Inducción general:

- ✓ Bienvenida
- ✓ Recorrido
- ✓ Platica a cerca de la empresa
- ✓ Políticas generales de la empresa

### Inducción específica

- ✓ Presentaciones
- ✓ Ubicación del empleado en el puesto

Vale la pena que a los quince días o al mes de trabajo del empleado, se mande a llamar para preguntarle cómo va y quizá repasar con él alguno de los puntos del programa de inducción.

A veces, es recomendable elaborar un pequeño manual de Inducción que contenga la información más importante acerca de la empresa, sobre todo, de aquellos aspectos que son generales para todos los puestos.

#### **a. Objetivos específicos de la guía**

- Lograr que el nuevo colaborador se identifique con la empresa y sus objetivos organizacionales.
- Proporcionar al nuevo colaborador la información acerca de la empresa, del departamento donde realizará sus actividades y el puesto de trabajo.
- Proporcionar al colaborador las herramientas adecuadas.
- Integrar a los colaboradores con su equipo de trabajo.
- Adaptar al colaborador con su puesto de trabajo.

En el cuadro 2, se presenta el instrumento propuesto para ser desarrollado por los jefes de cada departamento para los colaboradores de nuevo ingreso.

**Cuadro 2**  
**Guía de inducción para colaboradores de nuevo ingreso**  
**Empresa que presta servicio de transporte público**  
**Año 2019**

DÍA	HORARIO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGIA
<b>Primer día</b>	8:00 - 8:30	Bienvenida a la empresa a cargo de Gerencia.	Crear un ambiente agradable para el colaborador.	Charla informativa.
	8:30 - 9:00	Recorrido por las instalaciones de la empresa.	Que el nuevo colaborador conozca todas las instalaciones de la empresa.	Presentación en forma personalizada.
	9:00 - 9:30	Presentación de los nuevos colaboradores al personal administrativo.	Que el nuevo colaborador conozca la organización jerárquica de la empresa.	Presentación en forma personalizada.
	9:30 - 13:00 y 14:00 - 15:00	Inducción al régimen normativo de la empresa, políticas, presentaciones, derechos y obligaciones	Que el colaborador conozca cual es el comportamiento que espera la administración de él.	Charla informativa con presentaciones en power point.
	15:00 - 17:00	Presentación de las actividades de la empresa.	Conocimiento general de las operaciones que realiza la empresa.	Presentaciones en power point.
<b>Segundo día</b>	8:00 - 8:30	Evaluación de los conocimientos adquiridos el día anterior.	Evaluar la comprensión de la información transmitida.	Realizar en forma verbal preguntas que tengan relación con la información impartida para verificar si es necesario reforzar alguna información.
	9:00 - 10:00	Revisión de la descripción del puesto del nuevo colaborador.	Que el colaborador conozca cuales son sus atribuciones y como será la medición de su desempeño.	Revisión teórica y reforzamiento con las explicaciones necesarias.
	9:00 - 17:00	Atribuciones del puesto de cada una de las actividades, dar demostraciones sobre la forma de realizarlas, permitiendo que los colaboradores realicen sus primeras pruebas de las actividades.	Enseñarles a los colaboradores a realizar las actividades que implica su puesto de trabajo.	Explicación verbal y pruebas sobre las actividades con base a la descripción del puesto. Experimentación con el uso de aplicaciones, sistema y herramientas con la supervisión de un tutor.

Tercer y cuarto día	8:00 - 9:00	Evaluación y retroalimentación de los conocimientos adquiridos del día anterior.	Verificar que la persona haya comprendido la información impartida.	Realización de las actividades propias del puesto con la supervisión de un tutor.
	9:00 - 17:00	Continuar con el aprendizaje de las actividades que el puesto implica.	Reforzar el proceso de enseñanza de las actividades al nuevo colaborador.	Realizar de mostraciones de las actividades que implica el puesto.
Quinto día	9:00 - 17:00	Ejecutar las tareas que el puesto implica con la supervisión del tutor.	Controlar que el colaborador comprendió de forma correcta, proporcionar retroalimentación de ser necesario.	Realizar un listado de todas las actividades que debe realizar el nuevo colaborador en su puesto de trabajo.
Sexto día	8:00 - 15:00	Hacer que el colaborador siga ejecutando las actividades del puesto con un nivel mínimo de supervisión.	Permitir que el nuevo colaborador realice sus actividades de manera independiente.	Guía de observación
	15:00 - 16:00	Evaluación y retroalimentación del programa de inducción.	Permite conocer la opinión de los colaboradores respecto al programa de inducción para reforzar y mejorar.	Cuestionario a colaboradores. Lista de verificación de actividades.
	16:00 - 17:00	Despedida de la actividad. Finaliza el período de inducción.	Informar al colaborador que la fase de inducción a culminado.	Charla de cierre de la actividad.

Fuente: elaboración propia, noviembre 2019

## b. Metodología para la inducción a la empresa

Es importante, hacer mención del conjunto de pasos que será utilizados para ejecutar el proceso de inducción, siendo responsables de la ejecución los jefes de cada departamento. Por lo que será necesario capacitar a cada uno para que tenga conocimiento de las actividades a realizar por lo que se propone a la empresa un plan de acción para llevar a cabo la capacitación a los jefes de cada departamento, las actividades se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3**  
**Plan de acción para capacitación de jefes inmediatos del proceso de admisión e inducción de personas**  
**Empresa que presta servicio de transporte público**  
**Año 2019**

EMPRESA: Sistema Integrado de Cobros Electrónicos, S.A.						FECHA: 01 de junio 2019	
NOMBRE DEL PLAN: Proceso de inducción para el personal de la empresa que presta servicio de transporte público							
AREA: Administrativa			DEPARTAMENTO: Recursos Humanos				
OBJETIVO DEL PLAN:			Determinar las actividades necesarias para implementar la capacitación al 100% en el corto y mediano plazo.				
No.	ACTIVIDAD	METAS	ENCARGADO	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1	Reunión con los directivos para la presentación del programa de inducción	Discutir y aprobar el 100% de la propuesta en reunión programada en 1 sesión	Gerente General	1 Semana	1 Semana	100 / 5 Gerentes * 5 días	Q100.00
2	Reunión con los encargados de área para entregar programa de inducción y horarios	Proporcionar el 100% del material necesario y agendar reunión de 1 hora con encargados de área	Gerente General	1 Semana	1 Semana	50 / 5 Gerentes * 5 horas a la semana	Q. 50.00
3	Capacitación a los jefes inmediatos sobre Gestión del Recurso Humano	Capacitar a los jefes inmediatos al 100% y brindar una adecuada inducción al nuevo personal de la empresa en 1 semana	Gerente de Recursos Humanos	1 Semana	1 Semana	4 x Q. 150.00	Q. 600.00
4	Evaluar la capacitación de los jefes inmediatos	Identificar el procedimiento adecuado para una inducción	Gerente de Recursos Humanos	2 HORAS		Calculo hora hombre = Salario/20 días/8 hrs 3000/20/8	Q. 300.00
5	Proporcionar el manual de inducción al nuevo personal por parte de los jefes inmediatos	Brindar al nuevo personal el 100% del material para una inducción general	Gerente de Recursos Humanos	1 Día	1 Día	1x Q. 20.00	Q. 20.00
6	Realizar la presentación del nuevo personal a sus compañeros de trabajo y al puesto a ocupar	Dotar al 100% de la información necesaria al nuevo colaborador para el adecuado desempeño de sus actividades	Gerente de Recursos Humanos	3 Días	3 Días	Recurso humano	Q. 0.00
7	Supervisión del nuevo colaborador en su puesto	Orientar 100% al colaborador durante la ejecución de sus funciones de acuerdo con lo que se planificó	Gerente de Recursos Humanos	1 Mes	1 Mes	Recurso humano	Q. 0.00
8	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de la realizado cada semana	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos	1 Semana	5 semanas	Recurso humano	Q. 0.00
<b>Costo estimado de implementación:</b>							<b>Q. 1,070.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, noviembre 2019

Capacitar a los jefes inmediatos acerca del proceso de admisión e inducción de personas, logrará que el proceso de reclutamiento, selección e inducción se ejecute de una manera eficiente ya que actualmente son ellos los encargados de realizarlo, la capacitación estará a cargo de personal de la Cámara de la Industria de Guatemala ya que actualmente la Industria productora y distribidora es miembro de esa institución.

- Personal encargado de llevar a cabo el programa de inducción

El Gerente General por el momento será la persona encargada de realizar la presentación de la inducción a la empresa, mientras tanto el jefe de cada departamento será el encargado de realizar la inducción al puesto de trabajo.

- Lugar a realizar la inducción a los nuevos colaboradores

La presentación de la inducción general se llevará a cabo en el salón de reuniones de la empresa que presta servicio de transporte público, mientras que la inducción específica se llevará a cabo en el puesto de trabajo en el departamento en donde se ubicó al colaborador asignando un tutor del mismo departamento.

### **c. Evaluación de la inducción**

Consiste en la medición de las actividades que permitan conocer los logros alcanzados con la inducción y corregir las desviaciones encontradas. Permitirá detectar las deficiencias que vayan surgiendo durante la implementación del proceso.

Para llevar a cabo este control, se ha diseñado un cuestionario, el cual responderá el colaborador que recibe la inducción para que califique la manera en que se está llevando a cabo el proceso de acuerdo a su percepción.

Esta actividad será ejecutada por el jefe inmediato, el resultado será comunicado a Gerencia para la toma de decisiones.

Esta herramienta permitirá tomar las medidas correspondientes para realizar las mejoras que sean necesarias para lograr la eficiencia en el proceso, tomando en cuenta la opinión de cada uno de los trabajadores.

Es importante tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, ya que sentirán que se les toma en cuenta para la mejora de procesos, se sentirán motivados e incentivados a seguir adelante, lo que se trata es de administrar el talento humano,

de aprovechar las virtudes de las personas por lo que se propone el uso de esta herramienta.

**Formato 13**  
**Cuestionario para evaluar el proceso de inducción**  
**Empresa que presta servicio de transporte público**  
**Año 2019**

A continuación, se le presentan una serie de preguntas las cuales deberá responder en forma sincera con el propósito de darle seguimiento al programa de inducción que acaba de finalizar, marcando con una "X" la respuesta que considere correcta. (No debe escribir su nombre).

1. ¿Cómo considera que fue el programa de inducción que acaba de finalizar?

Muy bueno

Bueno

Regular

2. En general diría que la información recibida fue:

Muy completa

Completa

Incompleta

2.1 Si su respuesta fue incompleta, que otra información considera que hizo falta que le transmitieran:

---

3. ¿Le fue permitido hacer preguntas para la aclaración de dudas?

Sí

No

4. ¿Considera que sus dudas fueron aclaradas en forma satisfactoria?

Sí

No

5. ¿En su opinión el material proporcionado para la inducción es el adecuado?

Si

No

6. ¿Cree que el tiempo que duro la inducción es el adecuado?

Si

No

6.1 Si su repuesta es NO, especifique cuanto tiempo sería el adecuado en su



opinión.

---

7. ¿Cómo evalúa la capacidad del compañero guía que le proporcione la inducción?

Muy buena Buena Regular

8. ¿Qué aspectos considera que pueden ser mejorados en el proceso de inducción?

---

Fuente: elaboración propia, noviembre 2019

### 3.3.5 Presupuesto de la propuesta

En el siguiente presupuesto se especifican los costos que se incurren al implementar los procesos de reclutamiento tanto interno como externo:

A continuación, se detallan escenarios de manera sencilla y rápida para iniciar con la implementación de la propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa que presta servicio de transporte público.

#### a) Escenario 1

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

Con la utilización del afiche interno se pretende captar la atención de los empleados y que sientan el deseo de asistir a la convocatoria de personal, para que finalmente opten a participar en el proceso de selección.

Al implementar esta técnica, se estará cumpliendo con el cometido de encontrar al empleado idóneo para la plaza vacante, siendo un medio de bajo costo, pero de alto impacto, alcanzando grandes resultados de convocatoria.

En el siguiente cuadro se presentan los costos de la propuesta del escenario número 1, los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa que presta servicio de transporte público.

**Cuadro 4**  
**Presupuesto del escenario 1, reclutamiento interno**  
**Empresa de servicio de transporte público**

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO (INCLUYE HORAS HOMBRE)</b>
RECLUTAMIENTO	Determinar reclutamiento interno para ocupar puesto vacante	2 Días	Q. 50.00
	Colocar afiche informativo	3 Días	Q. 200.00
SELECCIÓN	Revisión de expedientes para iniciar proceso de selección	1 Semana	Q. 150.00
	Si uno de los candidatos internos califica se programa cita para entrevista	3 Días	Q. 50.00
	Someter al candidato a pruebas de conocimiento y posterior evaluación (incluye 3 candidatos)	1 Semana	Q. 750.00
	Se informa al candidato elegido la decisión, y costo del material de oficina	1 Día	Q. 250.00
INDUCCIÓN	Inducción al puesto de trabajo entrega de manual	2 Días	Q. 150.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 1,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2019

## **b) Escenario 2**

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

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

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

En el siguiente cuadro se presentan los costos de la propuesta del escenario 2 del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa que presta servicio de transporte público.

**Cuadro 5**  
**Presupuesto del escenario 2, reclutamiento externo**  
**Empresa que presta servicio de transporte público**

FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO (INCLUYE HORAS HOMBRE)
RECLUTAMIENTO	Determinar reclutamiento externo	2 Días	Q. 100.00
	Elaboración de anuncio para prensa y seguimiento de publicación	2 Días	Q. 2,790.00
SELECCIÓN	Revisión de expedientes para iniciar proceso de selección	1 Semana	Q. 150.00
	Programa cita para entrevista	3 Días	Q. 50.00
	Someter al candidato a pruebas de conocimiento y posterior evaluación (incluye 3 candidatos)	1 Semana	Q. 750.00
	Se informa al candidato elegido la decisión, y costo del material de oficina	1 Día	Q. 250.00
	Inducción al puesto de trabajo entrega de manual	2 Días	Q. 150.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 4,240.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2019

Después de analizar los dos escenarios financieros propuestos, se sugiere la utilización del que se adapte más a las necesidades y posibilidades de la organización.

Se sugieren el escenario número uno, pues es el que a menor costo a traerá mayor cantidad de candidatos para iniciar el proceso de selección y posterior inducción del nuevo colaborador.

### 3.3.6 Presupuestos actuales del proceso

A continuación, se detallan los presupuestos actuales en los que la empresa de servicio de transporte público incurre anualmente para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, los cuales según lo expresado por el Gerente General al año se han realizado en promedio 3 veces. En referencia a los presupuestos por el proceso de Inducción se encuentra a un valor cero, pues a la fecha no cuentan con ningún tipo de inducción al personal.

**Cuadro 6**  
**Costo del proceso de reclutamiento, selección e inducción actual**  
**(reclutamiento externo por medio de prensa)**  
**Empresa de servicio de transporte público**

**RECURSOS HUMANOS**

ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	HORAS REQUERIDAS	COSTO POR HORA	INVERSIÓN ANUAL
<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>				
Solicitar la publicación del anuncio	50	624	Q15.38	Q9,600.00
Anuncio de página web.	50	24	Q1.60	Q1,000.00
Recepción de hojas de vida	50	48	Q8.33	Q400.00
<b>Costo de reclutamiento</b>				<b>Q11,000.00</b>
<b>PROCESO DE SELECCIÓN</b>				
Impresiones de solicitud de empleo	50	3	Q33.33	Q100.00
Primeras entrevista	15	15	Q3.33	Q50.00
Verificación de referencias personales	15	30	Q3.33	Q100.00
Pruebas psicométricas	5	5	Q250.00	Q1,250.00
<b>Costo de selección</b>				<b>Q1,500.00</b>
<b>PROCESO DE INDUCCIÓN</b>				
Inducción a la empresa		3 hora hombre	Q100.00	Q300.00
Inducción al departamento		3 hora hombre	Q100.00	Q300.00
Inducción al puesto de trabajo		20 horas hombre	Q20.00	Q400.00
<b>Costo de inducción</b>				<b>Q1,000.00</b>
<b>Costo total del proceso</b>				<b>Q13,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2019

**3.3.7 Decisión de los escenarios para implementar la propuesta**

El presupuesto para implementar la propuesta para el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa que presta servicio de transporte público, según el escenario 1 que es el que se recomienda, asciende a Q. 1,600.00, en el supuesto que por necesidades en el servicio el proceso sea realizado 2 veces al año; y los costos que generan actualmente los procedimientos para incorporar personal a la empresa ascienden a Q. 13,500.00.

En relación al costo, se presenta el listado de beneficios que la empresa presenta a la implementación de la propuesta:

- ✓ Adquisición de personal calificado.
- ✓ Retener a los empleados actuales.
- ✓ Garantizar la igualdad.
- ✓ Alentar el desempeño adecuado.
- ✓ Controlar los costos.
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales

En definitiva, la presente propuesta aumentará las probabilidades de contratar a las personas idóneas que permitan alcanzar los objetivos y metas trazadas en la empresa.

## CONCLUSIONES

1. En la empresa que presta servicio de transporte público, la persona encargada de realizar la contratación de personal, no aplica los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas de forma adecuada, debido a que no cuenta con los lineamientos necesarios que lo orienten a realizarlos técnicamente, lo que ha permitido que la empresa tenga deficiencias en la prestación del servicio, duplicidad de funciones, personal no identificado con la empresa y desperdicio de recurso, por lo que se pudo comprobar la primera hipótesis planteada.
2. El proceso de admisión y orientación de personas se ejecuta de forma empírica en la empresa que presta servicio de transporte público, por lo que carece de uniformidad y omiten importantes etapas dentro del proceso de reclutamiento, selección, de la misma manera en la inducción de personal lo que provoca duplicidad de funciones y no contar con personas idóneas para los puestos de trabajo.
3. Dentro del proceso de selección que la empresa utiliza para la contratación del personal, se realiza solo una entrevista que el gerente de recursos humanos ejecuta de acuerdo a su experiencia y conocimiento del puesto, ya que; carece de una estructura formal actualizada, lo cual impide conocer a fondo los conocimientos, destrezas y otros aspectos relevantes del candidato.
4. Se verificó que la empresa no realiza una inducción adecuada que le permita al nuevo colaborador familiarizarse con la misma, esto impide que el colaborador identifique las relaciones laborales que debe tener, sus responsabilidades y sus atribuciones dentro de la misma.

5. Actualmente no existe una persona específica encargada de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, cada jefe lo hace cuando es necesario, esto ocasiona que el proceso se haga de una manera desordenada sin una guía clara y sin ningún objetivo definido lo que provoca que los puestos no se cubran con lo que los perfiles requieren.



## RECOMENDACIONES

1. La persona encargada de realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal dentro de la empresa, debe hacer uso de los procesos propuestos, ya que estos incluyen los lineamientos técnicos para desarrollarlos de forma adecuada y así contratar al personal idóneo para cada plaza vacante, lo que le permitirá a la empresa un uso adecuado de los recursos, brindar estabilidad laboral y disminuir la rotación de personal.
2. Es importante la utilización de diagramas de flujo para aplicar el proceso de reclutamiento de reclutamiento, selección e inducción de personas de la misma manera realizar estudios de tiempos adecuados para la aplicación del mismo con el fin de que no omitir pasos importantes y lograr un modelo a seguir.
3. A la persona encargada del proceso de selección se le sugiere la aplicación de dos tipos de entrevista 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. Se sugiere a la empresa que presta servicio de transporte público, definir el perfil de cada puesto de trabajo adecuadamente, fomentar el desarrollo de nuevas competencias y retener al talento humano, preparando y capacitando constantemente a los empleados con el fin de que se sientan valorados y motivados.
5. Es beneficioso que en la empresa exista una persona encargada del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, para centralizar las actividades en una unidad de Recursos Humanos para lograr

especialización del proceso, esto se propone en un mediano plazo y según las posibilidades económicas de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alfredo Cipriano Luna González, Proceso Administrativo, segunda edición México, 2015. 369 páginas.
2. Benavides Pañeda, J.R. (2005). Administración. 1ª Edición. México D.F: Editorial Mc Graw Hill, 354 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. México. McGraw Hill. 586 páginas.
4. Koontz Harold y Wehrich Heinz (2004). Administración una Perspectiva Global. 12a. ed. McGraw-Hill Interamericana, 796 páginas.
5. Koontz, Harold y Wehrich Heinz (2008). Administración, una Perspectiva Global. 14ª. ed. McGraw-Hill Interamericana, 667 páginas.
6. Mondy R. Wayne y Noe Robert M. 2005. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson. México. 527 páginas.
7. Munch Lourdes. Administración Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo. 1ª. Edición, México, Pearson Educación, 2010. 320 páginas.
8. Norma María Samol Juárez. Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para una organización que se dedica a la investigación de las condiciones de salud materno infantil, ubicada en la ciudad de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Julio 2017.

## E-GRAFÍA

1. Índice de rotación de personal y como se calcula (en línea) Consultado el 13 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>
2. Meharifie Violeta David Wug. Los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouilliez. (en línea). Consultado el 18 de enero 2019. Disponible en: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1823.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1823.pdf)