

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
INSTALACIÓN ELÉCTRICA UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

CARLOS ROLANDO BOR ROMÁN

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

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

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
INSTALACIÓN ELÉCTRICA UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CARLOS ROLANDO BOR ROMÁN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

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

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

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 15 de julio de 2020.

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


Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha doce de febrero de dos mil veinte, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN ELÉCTRICA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**" elaborado por el estudiante Carlos Rolando Bor Román.

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 Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 00619-2020
Guatemala, 18 de octubre del 2020

Estudiante
CARLOS ROLANDO BOR ROMÁN
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 19-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de octubre de 2020, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estudiante: Registro Académico: TEMA DE TESIS:

CARLOS ROLANDO BOR ROMÁN	200415848-3	PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN ELÉCTRICA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA
--------------------------	-------------	---

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALE
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la sabiduría, inteligencia y fortaleza para culminar esta etapa de mi vida, porque su mirada de consuelo siempre me acompañó en este camino.

A MIS PADRES

Por motivarme a perseverar en lograr esta meta, por su apoyo incondicional y compartir juntos este sueño. Este triunfo también es de ustedes.

A MIS HERMANAS

Por las palabras de ánimo para alcanzar la meta, por el cariño que siempre me demuestran.

A MI ESPOSA

Por siempre estar a mi lado, por apoyarme y motivarme a cumplir esta meta, gracias por ser mi compañera de vida.

A MI HIJO

Por ser mi inspiración y el mayor regalo de mi vida, deseo con el corazón dejar una huella y ejemplo en tu vida.

A MIS ABUELOS

Por sus consejos, sé que desde el cielo están felices por este día.

A MI ASESORA DE TESIS

Por su profesionalidad, experiencia y conocimientos compartidos.

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

Gloriosa y tres veces centenaria, por el privilegio de ser egresado de esta casa de estudios, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y la Escuela de Administración de Empresas por brindarme los conocimientos para formarme como profesional.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicios	1
1.2 Administración	1
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
I. Elementos de planeación	3
II. Instrumentos administrativos de planeación	4
1.2.1.2 Organización	5
I. Elementos de organización	5
II. Instrumentos administrativos de organización	6
1.2.1.3 Integración	8
I. Planificación estratégica de recursos humanos	9
a. Rotación de personal	9
❖ Índice de rotación de personal	10
II. Administración de recursos humanos	10
a. Procesos de la administración de recursos humanos	10
a.1 Proceso para integrar personas	11
❖ Proceso de reclutamiento	11
➤ Medios de reclutamiento	12
✓ Reclutamiento interno	13
✓ Reclutamiento externo	13
➤ Técnicas de reclutamiento interno	14
➤ Técnicas de reclutamiento externo	14
❖ Proceso de selección	17

Contenido	Página
➤ Técnicas de selección de personal	19
a.2 Proceso para organizar a las personas	22
❖ Proceso de inducción	22
➤ Socialización organizacional	23
➤ Inducción general	25
➤ Inducción específica	25
➤ Evaluación de la inducción	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN ELÉCTRICA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	27
2.2 Unidad de análisis	28
2.2.1 Antecedentes	28
2.2.2 Filosofía empresarial	29
2.2.2.1 Misión	29
I. Visión	31
II. Valores	32
2.2.3 Estructura organizacional	34
2.2.3.1 Organigrama	34
2.2.4 Servicios que ofrece	36
2.3 Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción	37
2.3.1 Reclutamiento	37
2.3.1.1 Medios utilizados para reclutar personal	37
2.3.1.2 Técnicas utilizadas para reclutar personal	39
2.3.2 Selección	43
2.3.2.1 Técnicas de selección	45
2.3.2.2 Firma de contrato de trabajo	50

Contenido	Página
2.3.3 Inducción	51
2.3.3.1 Inducción recibida	51
2.3.3.2 Información general proporcionada a los colaboradores	53
2.3.3.3 Presentación con el jefe inmediato	55
2.3.3.4 Recorrido por las instalaciones	56
2.3.3.5 Inducción específica del puesto de trabajo	57
2.3.3.6 Descriptores de puestos	59
2.3.3.7 Descriptor de procedimientos	60
2.3.4 Rotación de personal	62
2.3.4.1 Análisis del índice de rotación de personal	62
2.4 Análisis de resultados	64

CAPÍTULO III

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN ELÉCTRICA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	68
3.2 Objetivo de la propuesta	69
3.3 Filosofía empresarial	69
3.3.1 Misión	69
3.3.1.1 Visión	70
3.3.1.2 Valores	70
3.4 Estructura organizacional	70
3.4.1 Organigrama general	70
3.4.2 Organigrama nominal	72
3.5 Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos	75
3.5.1 Proceso de reclutamiento	76
3.5.1.3 Procedimiento de reclutamiento	77
3.5.2 Proceso de selección	96

Contenido	Página
3.5.2.3 Procedimiento de selección	97
3.5.3 Proceso de inducción	125
3.5.3.3 Procedimiento de inducción	126
3.6 Descriptor de procedimientos para reclutamiento, selección e inducción de personal	135
3.7 Presupuesto para implementar la propuesta	141
3.8 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	143
3.9 Plan de acción para implementar la propuesta	144
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	149
REFERENCIAS	150

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Fases del proceso administrativo	2
2	Procesos para la administración de recursos humanos	11
3	Medios de reclutamiento	13
4	Conocimiento de la misión	30
5	Conocimiento de la visión	31
6	Valores	33
7	Organigrama general normado	35
8	Medios utilizados para reclutar personal	37
9	Técnicas de reclutamiento interno	40
10	Técnicas de reclutamiento externo	42
11	Proceso de selección	43
12	Entrevistas de selección	45
13	Pruebas de selección	47
14	Verificación de referencias y antecedentes	48
15	Firma de contrato laboral	50
16	Inducción recibida	52
17	Inducción general recibida	53
18	Presentación con jefe inmediato	55
19	Recorrido por las instalaciones	56
20	Inducción específica del puesto de trabajo	58
21	Descriptores de puestos	59
22	Descriptor de procedimientos	61
23	Organigrama general propuesto	71
24	Organigrama nominal propuesto	73

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Fases del proceso de selección	17
2	Puntos principales de un programa de socialización	23

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Índice de rotación de personal	63
2	Presupuesto para implementar la propuesta	141
3	Plan de acción para implementar la propuesta	145

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Requisición de personal	78
2	Descriptor de puestos	80
3	Perfil del puesto	82
4	Actualización de conocimientos y experiencia	85
5	Memorando de promoción de vacante	87
6	Anuncio de cartelera	88
7	Anuncio en diario y revistas especializadas	89
8	Presentación de candidatos por colaboradores	91
9	Carteles en lugares visibles	92
10	Base de datos de candidatos	93
11	Reclutamiento virtual	95
12	Solicitud de empleo	99
13	Verificación de documentos	102
14	Análisis de curriculum	103
15	Guía de entrevista de selección	105
16	Verificación de referencias laborales	110
17	Verificación de referencias personales	111
18	Evaluación de referencias y antecedentes	112
19	Prueba de conocimientos técnicos	113
20	Guía de entrevista de selección con el jefe inmediato	118
21	Matriz de decisión de selección	122
22	Contrato individual de trabajo	124
23	Aspectos importantes de la inducción	127
24	Manual de inducción	128
25	Evaluación de la inducción	133
26	Descripción de procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal	135

INTRODUCCIÓN

Es importante para las organizaciones realizar una adecuada administración de recursos humanos principalmente en la integración de personas, la correcta gestión garantiza contar con personal idóneo que realice eficientemente las actividades de un puesto de trabajo; así mismo realizar una inducción técnica que proporcione información general de la empresa y específica de su puesto de trabajo que ayude al nuevo colaborador en su desempeño laboral y por ende en la productividad de la organización al alcanzar los objetivos planteados.

Por lo anterior y con el objetivo de brindar una propuesta para la implementación del proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción se realizó una investigación documental y de campo en la empresa de servicios de instalación eléctrica, los resultados se dan a conocer en el presente informe, el cual está constituido por tres capítulos.

En el capítulo I se incluyen los conceptos y definiciones que sirvieron de base para establecer la problemática existente y proponer soluciones viables a la unidad objeto de análisis. En el capítulo II se establece la situación actual del proceso de integración de personas e inducción, en el que se presenta el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo. En el capítulo III se encuentra la propuesta técnica para implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, que incluye los instrumentos administrativos para su ejecución, el presupuesto estimado y plan de acción para aplicarlo.

Por último, se describen las conclusiones y recomendaciones de la investigación y las referencias bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detallan los temas y sub temas relacionados al proceso de reclutamiento, selección e inducción los cuales sirven de base teórica para el diagnóstico y propuesta:

1.1 Empresa

Es una entidad conformada por el capital y la fuerza de trabajo, en la que ambas se fusionan con el objeto de poner en marcha las operaciones para crear productos o prestar servicios en virtud de satisfacer una necesidad. Rodas y Rodas (2000) describen que es “La unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa” (p.17). De acuerdo a la actividad económica, pueden clasificarse en empresa de: servicios, comerciales e industriales. Para efectos de investigación se define la siguiente:

1.1.1 Empresa de servicios

Son empresas que proporcionan servicios a la sociedad de forma intangible con el objetivo de satisfacer necesidades. Robbins, Decenzo y Coulter (2013) opinan que son: “Organizaciones que entregan productos no físicos en la forma de servicios” (p.371). Dentro de los cuales se encuentran servicios de: electricidad, agua potable, limpieza, teléfono, correo, transporte, educación, entre otros.

1.2 Administración

Es un proceso que coordina eficientemente los recursos disponibles en la empresa, de acuerdo con Chiavenato (2006) es la “Manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y

controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (p.20).

1.2.1 Proceso administrativo

Serie de pasos continuos y relacionados entre sí, para aprovechar al máximo los recursos de la organización. Chiavenato (2006) define que es el: “Conjunto de funciones administrativas o elementos de la administración: planeación, organización, dirección y control. Es un proceso cíclico y sistémico” (p.157). Es importante mencionar que las fases del proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control, para efectos de la investigación se analizan las fases de planeación, organización e integración.

Gráfica 1
Fases del proceso administrativo



Fuente: Münch, L. 2010. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1ª ed., Página 27.

1.2.1.1 Planeación

En esta fase del proceso administrativo se establecen las bases y rumbo hacia donde se dirige la empresa, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) describen que es la “Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (p.108). En el desarrollo de esta fase se plantean los objetivos organizacionales que se desean alcanzar en determinado tiempo.

I. Elementos de planeación

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

a. Misión

Chiavenato (2009) define: “La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente” (p.64). Para describir la misión de una empresa es necesario responder a cinco preguntas importantes, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? y ¿dónde lo hacemos?, la misión es difundida y adoptada por los colaboradores para contribuir con el éxito de la organización.

❖ Visión

Describe lo que la empresa proyecta ser en determinado plazo, se establece como la empresa visualiza estar en el futuro. Prieto (2011) indica que: “La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo que sea mejor que el actual y que a su vez se convierta en un sueño de largo alcance” (p.92). Al plantear la visión los colaboradores se involucran en un objetivo común que la empresa desea alcanzar, es importante que se describa una visión factible de lograr.

❖ **Valores**

Es el conjunto de creencias y actitudes que rigen la forma de comportarse de los colaboradores en su trabajo diario, al poner en práctica los valores se crea un ambiente favorable y benefician el desempeño de las actividades, de acuerdo con Thompson, Gamble, Peteraf y Stricklan (2012) “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (p.27). Es importante que en las organizaciones los colaboradores se identifiquen con los valores organizacionales.

b. Objetivos

Según Chiavenato (2009) “El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado” (p.72). Los objetivos reúnen tres características principales: son medibles, para verificar su avance; alcanzables y realistas.

c. Presupuesto

El presupuesto es un informe que sirve de control, en él se estiman los ingresos y gastos para un determinado periodo de tiempo, es de utilidad al momento de gestionar eficientemente los recursos económicos de la empresa. Según Koontz et al. (2012) es un: “Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos” (p.113).

II. Instrumentos administrativos de planeación

Entre los principales instrumentos administrativos se encuentra el plan de acción, análisis FODA y diagrama de Gantt, para efectos de investigación se analiza el siguiente:

a. Plan de acción

En este instrumento de planeación se establecen las actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de un objetivo, incluye responsable, tiempo de ejecución, los recursos necesarios y una estimación de costos, es importante mencionar que al establecer estos criterios el plan de acción se convierte en una guía para lograr un fin. Prieto (2011) dice que “Consiste en la formulación de una serie de pautas o criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades” (p.23).

1.2.1.2 Organización

Esta fase del proceso administrativo ordena los recursos y funciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, el fin primordial de la organización es la coordinación y optimización de las actividades. Sirve a las organizaciones para establecer la división del trabajo y estructura necesaria para su funcionamiento, con lo cual se definen los niveles de autoridad, responsabilidad y se constituyen las dependencias de las personas. Koontz et al. (2012) indica que es una: “Estructura intencional y formal de funciones o puestos” (p. 200).

I. Elementos de organización

Los elementos de la organización son los siguientes:

a. Funciones

Se refiere a las actividades que realiza una unidad administrativa como parte de la estructura de una organización. Según Franklin (1998) es la: “Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización” (p.153).

b. Jerarquías

En las organizaciones es necesario establecer los niveles de jerarquía de las unidades de trabajo, esto ayuda a establecer e identificar la línea de autoridad en la estructura organizacional. Franklin (1998) dice que es el: “Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica” (p.330).

c. Puestos

Es parte importante de la fase de organización, en él se identifican las atribuciones de la persona que ocupa el puesto. Según Chiavenato (2009) “Constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos” (p.204).

II. Instrumentos administrativos de organización

Los instrumentos administrativos de organización que se analizan son los siguientes:

a. Organigrama

“Representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de una de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (Franklin, 2009, p.250)

El organigrama muestra a través de una gráfica la estructura organizacional de la empresa, en la cual de forma simplificada se observan las unidades administrativas, puestos, niveles jerárquicos, líneas de autoridad que la conforman. De acuerdo con Franklin (2009) los organigramas se clasifican por su naturaleza en microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos, por su ámbito en generales y específicos, por su contenido en integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades (nominal), y por su presentación en

verticales, horizontales, mixtos y de bloque. Para efectos de investigación se analizan los siguientes:

❖ **Organigrama general**

Representa las unidades administrativas que conforman una organización, de acuerdo con Franklin (2009) “Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características” (p.125).

❖ **Organigrama por puestos, plazas y unidades (nominal)**

Son organigramas que contienen el número de personas y puestos de trabajo que integran cada unidad administrativa, según Franklin (2009) “Indican las necesidades y el número de plazas existentes o necesarias en cada unidad consignada” (p. 127).

b. Descriptor de puestos

Es un instrumento que recopila información del puesto de trabajo. Según Franklin (2009) “Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa” (p.253). En este documento se reúne principalmente la siguiente información: identificación del puesto, objetivo del puesto, atribuciones, especificaciones del puesto como: educación, experiencia, habilidades y destrezas, así como responsabilidades, supervisión, nivel de esfuerzo, condiciones de trabajo y posibles riesgos.

c. Perfil de puestos

A diferencia del descriptor de puestos, el perfil de puestos muestra únicamente los requisitos indispensables que debe reunir un candidato para ocupar la plaza vacante, de acuerdo con Münch (2010) “incluye la descripción de todos los factores indispensables para desempeñar el puesto” (p. 216). Dentro de los cuales se incluyen: educación, experiencia, habilidades y destrezas.

d. Descripción de procedimientos

Para las empresas es importante contar con los documentos que muestren los pasos secuenciales de las actividades que se realizan y que a la vez pueden ser consultados para la ejecución de cada una de ellas, así como para el control de la realización de los procedimientos. Franklin (2009) se refiere a la:

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operaciones, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. (p.257)

1.2.1.3 Integración

Esta fase del proceso administrativo se enfoca principalmente en el talento humano, su importancia radica en coordinar y vincular personal idóneo a la organización, así como, proveer el recurso humano necesario para ejecutar las operaciones de la empresa, se complementa con la remuneración, evaluación del desempeño, asesoramiento, capacitación y desarrollo. Koontz et al. (2012) manifiesta que es:

Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. (p.284)

Es importante mencionar que la integración también provee otros recursos para lograr la eficiencia en las operaciones, tales como: recursos financieros, recursos materiales y recursos tecnológicos. Para efectos de la investigación se analiza la integración de recursos humanos.

I. Planificación estratégica de recursos humanos

Previo a analizar la administración de recursos humanos es importante considerar la planificación de recursos humanos, de acuerdo con Chiavenato (2009) es:

Un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los elementos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. (p.81)

Una adecuada planificación de recursos humanos ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos organizacionales, para lo cual es necesario prever el recurso humano para que las unidades administrativas cumplan sus funciones.

De acuerdo con Chiavenato (2009), existen factores que afectan la planificación de recursos humanos, como: el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Para efectos de la investigación a continuación se analiza la rotación de personal:

a. Rotación de personal

Se refiere a los movimientos de ingreso y bajas de personal que se da en las organizaciones, es un proceso dinámico y continuo esto debido a que las empresas constantemente son obligadas a realizar contrataciones de nuevo personal para suplantar a otra que se retiró de la organización. Chiavenato (2000) define que es: “La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (p.188).

Existen dos tipos de separación: por iniciativa del empleado o renuncia y por iniciativa de la organización o despido. Es importante mencionar que la rotación de personal se establece a través del índice de rotación de personal, que se define a continuación:

❖ **Índice de rotación de personal**

Es el indicativo que muestra la relación entre los empleados que salen de la organización y el promedio de los empleados activos, Chiavenato (2009) afirma: “La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados” (p.92). Para establecer el índice de rotación se utiliza la siguiente formula:

$$\text{IRP} = \frac{\text{Número de empleados separados}}{\frac{\text{Promedio efectivo de la organización}}{(\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}) / 2}} * 100$$

II. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos establece estrategias encaminadas al reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, retención y promoción de personas en la organización. Chiavenato (2009) describe que:

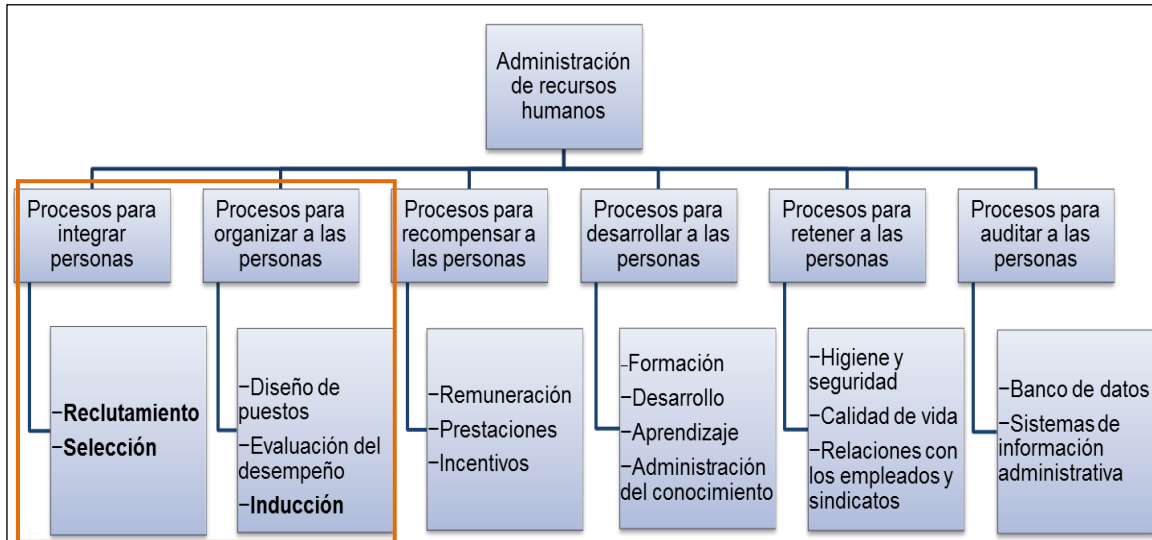
La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (p.9)

a. Procesos de la administración de recursos humanos

Según Chiavenato (2009), los procesos relacionados a la administración de recursos humanos son seis, como se visualiza a continuación:

Gráfica 2

Procesos para la administración de recursos humanos



Fuente: elaboración propia. Adaptado de: Chiavenato, I. 2009. *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed., Página 15.

Para efectos de esta investigación se analizan los siguientes: proceso para integrar personas que incluyen el reclutamiento y selección, y procesos para organizar personas, que comprende la orientación o inducción de personal.

a.1 Proceso para integrar personas

Comprende los procesos para incorporar a nuevas personas a la empresa, asegura que el personal cuente con las habilidades, experiencia y conocimientos necesarios para ocupar un puesto. Chiavenato (2009) da a conocer que: “Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas” (p.15). Este proceso consta de dos etapas: reclutamiento y selección, las cuales se definen a continuación:

❖ Proceso de reclutamiento

Es el proceso para atraer candidatos a ocupar un puesto vacante en la organización, es importante seleccionar los medios idóneos para persuadir a las personas a ser candidato para ocupar un puesto. “El reclutamiento es el proceso

por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto” (Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, 2008, p.190).

Además, es necesario contar con instrumentos administrativos que apoyen la gestión de reclutamiento, para identificar los requisitos indispensables que el candidato tiene que reunir para ocupar la vacante y elegir el medio de reclutamiento adecuado para convocar a los aspirantes. Dentro de los cuales se mencionan el descriptor de puestos y requisición de personal:

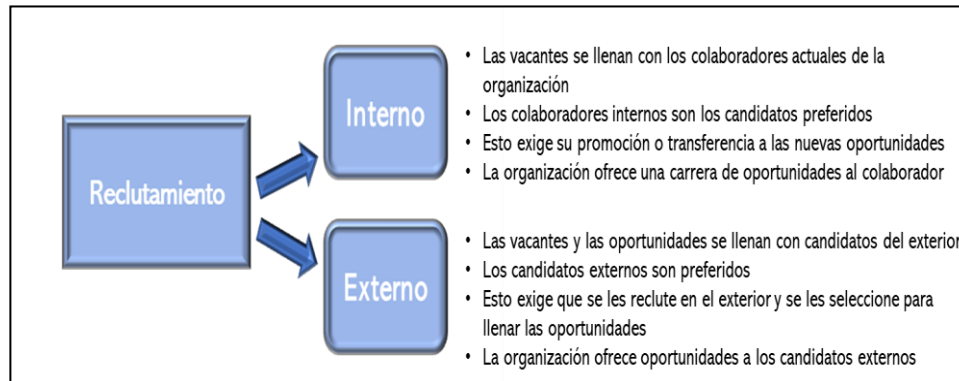
➤ **Requisición de personal**

Es el punto de inicio del proceso de reclutamiento, es el medio que utiliza una unidad administrativa para hacer de conocimiento al área de recursos humanos la necesidad de contratar personal, contiene las especificaciones y motivos de la necesidad de contratación de personal. De acuerdo con Chiavenato (2009) “Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división” (p.133).

➤ **Medios de reclutamiento**

Ante la necesidad de contratación de personal el área de recursos humanos identifica el escenario para reclutar a los candidatos a ocupar un puesto, adentro de la organización o afuera de ella. Chiavenato (2009) menciona que “Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por el mecanismo de reclutamiento” (p.133).

Gráfica 3
Medios de reclutamiento



Fuente: Chiavenato, I., 2009. *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed., Página 117.

✓ **Reclutamiento interno**

Se da cuando las empresas buscan al candidato para ocupar un puesto en la misma organización. “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras” (Chiavenato, 2002, p.95).

Es importante para las organizaciones brindar oportunidades de desarrollo profesional y promover a sus colaboradores de su puesto de trabajo, produce motivación y los incentiva a permanecer en la misma, además es de beneficio para la empresa porque ya conoce al empleado y los costos de reclutamiento son menores a los del reclutamiento externo.

✓ **Reclutamiento externo**

Este medio de reclutamiento lo utiliza la empresa para buscar al candidato afuera de la organización, es decir, en el mercado de recursos humanos (MRH). “El reclutamiento externo se dirige a los candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal” (Chiavenato, 2002, p.95).

Con este medio de reclutamiento se incorpora a la organización personal con nuevos conocimientos y experiencia, que es de beneficio al aportar cambios productivos en las operaciones de la empresa. Debido a que el candidato no es conocido, es necesario aplicar técnicas para convocar a los aspirantes idóneos a cada puesto de trabajo.

➤ **Técnicas de reclutamiento interno**

Dentro de las técnicas de reclutamiento interno se encuentran las siguientes:

✓ **Programas de promoción de vacantes**

Con esta técnica de reclutamiento la empresa da a conocer internamente a sus colaboradores la oportunidad para ocupar un puesto, se especifican los requisitos necesarios que el puesto requiere, con esta técnica se promueve a los colaboradores de su puesto inicial. “Los programas de promoción de vacantes informan a los empleados sobre las vacantes que existen, los requerimientos para llenarlas, y se invita a quienes llenan los requisitos a que soliciten el puesto” (Werther y Davis, 2008, p.162).

✓ **Transferencia de personal**

Se da en la empresa cuando un colaborador se interesa en ocupar un puesto de similares condiciones. “Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con nivel de responsabilidad equivalente, igual compensación y similares posibilidades de promoción” (Werther y Davis, 2008, p.241). Con esta técnica el colaborador adquiere más experiencia y conocimientos de la empresa y tiene oportunidades de ascensos en el futuro.

➤ **Técnicas de reclutamiento externo**

De las técnicas de reclutamiento externo se analizan para efectos de investigación las siguientes:

✓ **Anuncios en diarios y revistas especializadas**

Da a conocer la oportunidad de ocupar un puesto a través de un medio impreso, el cual persuade a través del anuncio a los candidatos a postularse a la plaza, de acuerdo a la especialización que se requiera del candidato se opta por anunciarla a través de una revista especializada. Según Chiavenato (2009) en la elaboración del anuncio los especialistas en publicidad mencionan que es importante que resalten cuatro características principales a través de la técnica AIDA.

• **Técnica AIDA**

A continuación, se detalla el significado de las siglas AIDA:

A = llamar la atención

I = despertar interés

D = crear deseo

A = provocar la acción

✓ **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

Consiste en atraer personas a través de referencias de amigos, conocidos o parientes de parte de los colaboradores de la empresa. De acuerdo con Dessler (2009) “Las campañas de “recomendación de empleados” son otra opción importante de reclutamiento. La empresa pública anuncios de las vacantes y pide que se presenten recomendaciones en su página Web de intranet, en su boletín o en los periódicos murales” (p.191). Es decir, que la empresa encuentra en los referidos el mercado de recursos humanos.

✓ **Carteles o anuncios en lugares visibles**

Se utiliza generalmente para dar a conocer puestos operativos, es importante considerar colocar los anuncios o carteles en lugares visibles y de mayor fluidez peatonal. Chiavenato (2009) afirma que: “Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas” (p.124).

✓ **Banco de datos de candidatos**

Consiste en recopilar en una base de datos electrónica información de candidatos que se postulan a una vacante, pero que en su oportunidad no fueron seleccionados, según Chiavenato (2009) se da cuando: “Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos” (p. 126).

✓ **Reclutamiento virtual**

Debido a la facilidad que tienen los candidatos al acceso a las páginas de internet, tanto de empresas que se dedican a reclutar personas y redes sociales, con esta técnica se interactúa fácilmente con el aspirante a la vacante y se obtiene rápidamente su información. “Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet” (Chiavenato, 2009, p. 125).

➤ **Recepción de curriculum**

Esta actividad es el último paso en el proceso de reclutamiento de personal y consiste en recibir el curriculum de los aspirantes a ocupar una vacante, el cual se analiza posteriormente en el proceso de selección, es importante tomar en cuenta que el curriculum “Funciona como una tarjeta de presentación de los candidatos” (Chiavenato, 2009, p.132).

❖ **Proceso de selección**

Es el segundo paso en el proceso de integrar personas, el cual consiste en elegir a la persona idónea para ejecutar las atribuciones del puesto de trabajo, se lleva a cabo con la aplicación de pruebas para evaluar la capacidad que tiene el candidato de ocupar el puesto. “La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto” (Gómez-Mejía et al., 2008).

Es una serie de pasos secuenciales que el candidato tiene que superar para ser seleccionado, de acuerdo con Chiavenato (2000) las fases del proceso de selección son:

Esquema 1
Fases del proceso de selección

Fases	Descripción
1. Recepción preliminar de candidatos o solicitudes de empleo	Primer paso del proceso de selección, el cual consiste en la recepción de solicitudes de empleo y revisión de los documentos del candidato para escoger aquellas que sean adecuadas a los requerimientos del puesto, en esta etapa también se analizan los datos consignados por el candidato en su curriculum
2. Entrevista de clasificación	Consiste en una entrevista rápida y superficial para elegir a los candidatos que cumplen con las condiciones deseadas para el puesto.
3. Aplicación de pruebas de conocimientos	Se refiere a las pruebas que miden el grado de conocimientos profesionales y técnicos que el candidato necesita para desempeñar las atribuciones del puesto.
4. Entrevista de	Consiste en una entrevista para conocer los

Fases	Descripción
selección	conocimientos técnicos y especializados del candidato, el comportamiento, facilidad de expresión, potencial de desarrollo e interés por la vacante.
5. Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad	Son pruebas para medir las capacidades intelectuales y rasgos de personalidad de los aspirantes al puesto.
6. Entrevista de selección con el gerente	Entrevista que lleva a cabo el jefe inmediato, en la cual hace preguntas específicas y técnicas del puesto, para constatar que el candidato reúne los requisitos de la vacante.
7. Aplicación de técnicas de simulación	Evaluación que se realiza a través de una técnica de dinámica en grupo con el objetivo de conocer el comportamiento en situaciones parecidas a la realidad que puede llevarse a cabo en el desarrollo del trabajo que realizará.
8. Decisión final de admisión	Por último, con base a los resultados obtenidos en las fases anteriores, se toma la decisión de contratar al candidato idóneo para ocupar el puesto.

Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2000. *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed., Página 268.

El proceso de selección funciona como un filtro porque durante las distintas fases del proceso se identifica a los candidatos que cumplen con los requisitos para ocupar la vacante y se elige dentro de los distintos candidatos a quienes son los más aptos para la organización.

Para efectos de esta investigación se analizan las siguientes:

➤ **Solicitud de empleo**

La solicitud de empleo es un documento que el candidato a una plaza llena para consignar en él información que es de interés para la organización y que permite conocer datos generales del candidato, experiencia laboral, formación académica y referencias, según Chiavenato (2009) “Es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle” (p. 120).

✓ **Recepción preliminar de candidatos**

Esta fase del proceso consiste en revisar los documentos que el candidato presenta a la empresa para postularse a una vacante, según Münch (2010) es la “Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos” (p. 86).

✓ **Análisis de curriculum**

Al recibir los documentos del candidato es importante prestar atención, analizar y evaluar los datos que consignó en su curriculum contra el descriptor de puestos para determinar si cumple con los requisitos que demanda el puesto, de acuerdo con Chiavenato (2009) el curriculum “Funciona como un catálogo o carpeta del candidato” (p. 121). Es decir que en él se encuentran los datos personales, formación académica y experiencia profesional del aspirante a la vacante que son indispensables evaluar para decidir la continuidad del candidato en el proceso.

➤ **Técnicas de selección de personal**

Para la presente investigación se analizan las siguientes técnicas de selección de personal:

✓ **Entrevista de selección**

Es el acercamiento entre dos personas con el objetivo de obtener y conocer información del candidato. “La entrevista de selección es una conversación formal, para evaluar la idoneidad del solicitante. Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto, y como se compara respecto a los otros candidatos” (Werther y Davis, 2008, p.205). Es decir, que el entrevistador conoce al candidato e identifica las características que destaquen de él para contratarlo.

✓ **Verificación de referencias y antecedentes**

Con la verificación de referencias y antecedentes se identifica el tipo de persona que es el candidato y se confirma si la información que proporcionó es confiable. El primer elemento de análisis son las referencias académicas, según Werther y Davis (2008) permite: “Establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener” (p.215). El segundo elemento que se analiza son las referencias laborales en la cual se valida la trayectoria en el lugar donde anteriormente se desempeñó como empleado.

✓ **Pruebas de conocimiento o de capacidades**

Son pruebas que evalúan con objetividad los conocimientos y habilidades del candidato. “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir” (Chiavenato, 2009, p.154). Estas se clasifican en generales, que incluye cultura general e idiomas, y específicas dentro de las que se encuentran las pruebas de conocimientos técnicos y cultura profesional.

✓ **Pruebas psicométricas**

Esta prueba mide aptitudes, inteligencia, capacidad de resolver problemas específicos entre otros, del candidato, Chiavenato (2000) indica que es el “Conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos” (p. 261).

✓ **Pruebas de personalidad**

Son pruebas que reflejan rasgos personales del candidato, por ejemplo, equilibrio emocional, intereses, motivaciones entre otros. Chiavenato (2009) afirma que: “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 los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos)” (p.159).

✓ **Entrevista con el supervisor o gerente**

Es una entrevista en donde el jefe inmediato tiene el contacto directo con el candidato, Werther y Davis (2008) mencionan: “En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante” (p.217). Debido a que es la persona que mejor conoce las atribuciones del puesto de trabajo, realiza durante la entrevista preguntas más específicas del puesto.

✓ **Decisión de contratar**

Según Werther y Davis (2008) “La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos” (p.217). Al tomar la decisión es importante comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados para informales que no fueron elegidos y que en el futuro de ahí puede surgir el candidato idóneo para otro puesto de trabajo.

➤ **Contrato laboral**

Es un documento donde se formaliza la relación de trabajo entre el patrono y el nuevo colaborador y se especifican aspectos como: salario, prestaciones, horario de trabajo, entre otros. Münch (2010) indica que: “Es un convenio celebrado entre el trabajador y el patrón donde se establecen las condiciones que deben existir en el trabajo” (p. 218).

a.2 Proceso para organizar a las personas

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección se da paso a la integración de las personas a la organización y al puesto de trabajo. Chiavenato (2009) menciona:

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. (p.15)

Para esta investigación se analiza la orientación o inducción de personal, la cual se define a continuación:

❖ Proceso de inducción

Es el proceso en el cual se proporciona información a los nuevos colaboradores de la empresa, principalmente de antecedentes de la organización, filosofía empresarial, atribuciones del puesto, funciones de la unidad administrativa, entre otros. Dessler (2009) afirma que: “La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen” (p.292).

El proceso de inducción beneficia a las organizaciones porque disminuye el tiempo de aprendizaje del nuevo colaborador, mejora su rendimiento laboral, reduce y evita errores, por lo que hace productiva la incorporación del empleado, reduce el estrés que provoca la incertidumbre de las nuevas atribuciones, en consecuencia, disminuye la rotación de personal.

➤ **Socialización organizacional**

Brinda los conocimientos necesarios a los nuevos colaboradores para hacerlos sentir parte de la empresa desde el inicio, así el nuevo colaborador no tiene problemas al acoplarse a su nuevo ambiente de trabajo, Gomez-Mejia et al. (2008) afirma:

La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro del equipo. (p.190)

En el siguiente esquema se muestra los puntos principales de un programa de socialización:

Esquema 2

Puntos principales de un programa de socialización

Asuntos organizacionales	La misión y los objetivos globales de la organización
	Las políticas y directrices de la organización
	La estructura de la organización y sus unidades organizacionales
	Productos y servicios ofrecidos por la organización
	Reglas y procedimientos internos
	Procedimientos de seguridad en el trabajo
	Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo miembro
Beneficios ofrecidos	Horario de trabajo, de descanso y para comer
	Días de paga y de adelantos salariales
	Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización
Relaciones	Presentación con los superiores y compañeros de trabajo
Deberes del nuevo participante	Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador
	Visión general del puesto
	Tareas
	Objetivos del puesto
	Metas y resultados que se deben alcanzar

Fuente: Chiavenato, I., 2009. *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed. Página 191.

➤ **Métodos para la socialización organizacional**

De acuerdo con Chiavenato (2009) los métodos de socialización organizacional con mayor difusión son: el proceso de selección, contenido del puesto, el supervisor como tutor, equipo de trabajo y programa de integración, para esta investigación se analizará el siguiente:

○ **Programa de integración**

Son programas que transmiten información general de la organización y del entorno laboral del nuevo colaborador, a su vez ayuda a construir un sentido de pertenencia y permanencia en la organización, reduce el estrés y ansiedad, mejora el compromiso del colaborador y reduce la rotación. Chiavenato (2009) describe:

Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño. (p.189)

En este método de socialización el colaborador recibe un manual que contiene información básica para su integración a la organización, el cual contiene la siguiente información: mensaje de bienvenida, historia de la organización, a qué se dedica la empresa, filosofía empresarial, normas de conducta, políticas, estructura organizacional y prestaciones.

➤ **Inducción general**

Es la inducción que proporciona al nuevo colaborador información general de la organización, se dan las palabras de bienvenida, antecedentes de la empresa, filosofía organizacional, se realiza un recorrido por las instalaciones y se hace entrega del manual de inducción, de acuerdo con Robbins y Coutler (2005):

Informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extras y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización. (p. 293)

Es importante que el nuevo colaborador cuente con información de la organización previo a iniciar sus labores, esto facilita la adaptación a la misma y disminuye la incertidumbre que causa empezar una nueva relación de trabajo.

➤ **Inducción específica**

Es la inducción que se da al nuevo colaborador a la unidad administrativa y a su puesto de trabajo, en la que se presenta con los compañeros de trabajo, se proporciona información relevante de las atribuciones que va a realizar; por lo que es importante que la persona que lo realiza tenga el conocimiento para orientar correctamente en la realización de las actividades, Robbins y Coutler (2010) mencionan que: “Familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevo colegas” (p. 293). Es importante que la organización invierta tiempo en dar las bases y directrices para realizar las atribuciones del puesto de trabajo, esto permite que el colaborador sea productivo y eficiente a la hora de empezar a desarrollarlas.

➤ **Evaluación de la inducción**

Para las organizaciones es importante conocer la opinión de los nuevos colaboradores acerca de la información que se brinda en el proceso de inducción para identificar las oportunidades de mejorar el programa de integración, así como evaluar la comprensión de los temas proporcionados, según Werter y Davis (2008): indica que:

El departamento de recursos humanos puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Es muy probable que mencione los puntos en que siente mayor incertidumbre. Asimismo, el cuestionario de verificación puede utilizarse para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. (p.237)

Lo importante de obtener la opinión del nuevo colaborador es realizar los ajustes necesarios para hacer eficiente el programa, de tal manera que los temas queden claros y faciliten la adaptación del colaborador a la organización y al puesto de trabajo.

La base teórica relacionada a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal se aplica en el capítulo II en el cual se analiza la manera como actualmente la unidad de análisis aplica el proceso para incorporación de personal a la organización y en el capítulo III en la propuesta para mejorarlo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN ELÉCTRICA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En el presente capítulo se expone la metodología utilizada para la elaboración del diagnóstico y el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo que se realizó en la unidad de análisis respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Debido a que la unidad de análisis actualmente presenta problemas en el proceso de incorporación de personas a la empresa, es necesario establecer la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, para identificar las deficiencias y áreas de mejora. A continuación, se define la metodología utilizada para obtener la información y establecer la situación actual de la empresa:

2.1 Metodología de la investigación

Para realizar la investigación de campo y obtener información referente a la situación actual de la empresa, se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, en la cual se recopiló información de fuentes primarias, con la participación de los 64 colaboradores de la empresa, de los cuales 24 pertenecen al nivel administrativo y 40 al operativo, y de fuentes secundarias a través de consultas de textos relacionados al tema de investigación, en la fase demostrativa se realizó la comprobación de las hipótesis planteadas al confrontar los datos obtenidos con los elementos técnicos para definir la situación actual, en la fase expositiva se presenta el informe final de tesis, que incluye: marco teórico, diagnóstico y propuesta.

También se aplicó el método deductivo al analizar la información obtenida de lo general a lo particular, para establecer la situación actual y con base en ello proponer una solución viable a la problemática existente en la unidad de análisis.

Entre las técnicas utilizadas están: el censo que incluye a los 64 colaboradores de la unidad de análisis que ocupan 17 puestos administrativos y 18 operativos, encuesta dirigida a los 40 colaboradores de los puestos operativos, entrevista para obtener información de los 24 colaboradores de los puestos administrativos, investigación bibliográfica que consistió en realizar consultas de textos relacionados al tema de investigación.

Los instrumentos utilizados para obtener la información son: cuestionario estructurado que incluye 31 preguntas de selección múltiple relacionadas al tema de investigación, guía de entrevista, con 35 preguntas referentes al proceso de incorporación de personas, guía de observación que incluye preguntas para cotejar la información obtenida en el censo y entrevista, y fichas bibliográficas para registrar los datos de los textos consultados.

También, se llevó a cabo una prueba de los instrumentos anteriores para verificar su comprensión, con la participación de 5 colaboradores del nivel administrativo y 10 del operativo.

2.2 Unidad de análisis

A continuación, se detalla información referente a la unidad objeto de análisis:

2.2.1 Antecedentes

La unidad objeto de análisis inició sus operaciones el 07 de abril del año 2010, constituida como una empresa de servicios de instalación eléctrica, durante los primeros años de trabajo los colaboradores que pertenecían a la empresa eran 25 aproximadamente y solo cubrían los proyectos en la ciudad capital.

El crecimiento que la empresa ha tenido a la fecha es producto de tres pilares fundamentales: el desempeño en la administración de la empresa del gerente general, el cual tiene por principio realizar trabajos de calidad y la satisfacción del cliente; el flujo financiero con bases sólidas para el adecuado uso de los recursos disponibles y la lealtad del personal.

A partir del quinto año de operaciones la empresa ha crecido exponencialmente en proyectos y colaboradores, de tal manera que al momento de realizar la investigación se encontraban ejecutando proyectos en la ciudad capital, Escuintla, Huehuetenango, Chimaltenango y Cobán.

2.2.2 Filosofía empresarial

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada con base a 64 colaboradores de la unidad de análisis, siendo 24 del nivel administrativo y 40 del nivel operativo acerca del conocimiento que tienen de la filosofía empresarial:

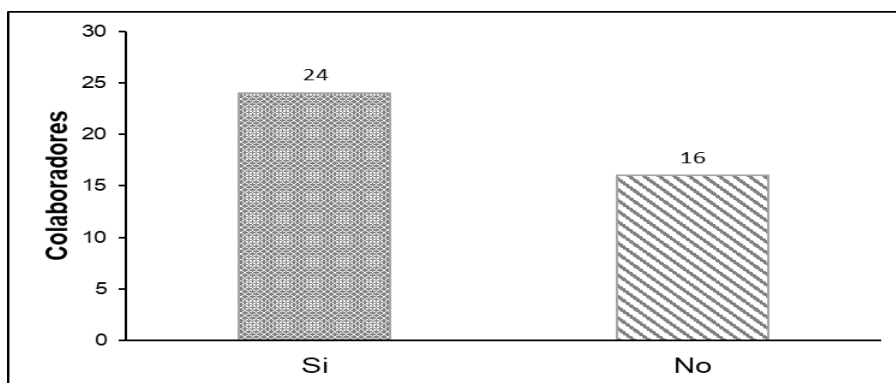
2.2.2.1 Misión

La unidad de análisis tiene la siguiente misión definida formalmente, la cual fue proporcionada por la jefa de recursos humanos:

“Dar soluciones integrales a través de proporcionar equipos e instalaciones de la más alta calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes”.

Al respecto se preguntó a los colaboradores si tienen conocimiento de la misión de la empresa y el resultado se muestra a continuación:

Gráfica 4
Conocimiento de la misión
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Se muestra en la gráfica anterior, que la mayor parte de los colaboradores tienen conocimiento de la actividad económica, debido a que ha sido compartida en reuniones de trabajo y la describen como: una empresa dedicada al servicio de instalación eléctrica y de ejecución de proyectos de electricidad. No obstante, 16 indican no conocerla, 9 de ellos dicen que no recuerdan exactamente cuál es y 7 expresan no tenerla presente.

Al consultar al personal administrativo, 19 indican conocerla y ratifican que la han recibido en reuniones o convivencias de trabajo, la describen como: una empresa líder en dar soluciones de instalaciones eléctricas y que busca satisfacer la necesidad del cliente, 5 dicen no tenerla presente o no recuerdan que se las hayan compartido en algún momento.

Se observó que los colaboradores no tienen conocimiento total de la misión, durante la investigación de campo se constató que este elemento de planeación es compartido por la jefa de recursos humanos cuando un candidato se presenta

a la primera entrevista y cuando un nuevo colaborador ingresa a la empresa, misma que es transmitida únicamente de manera verbal, se verificó que se encuentra colocada en la página web de la unidad de análisis.

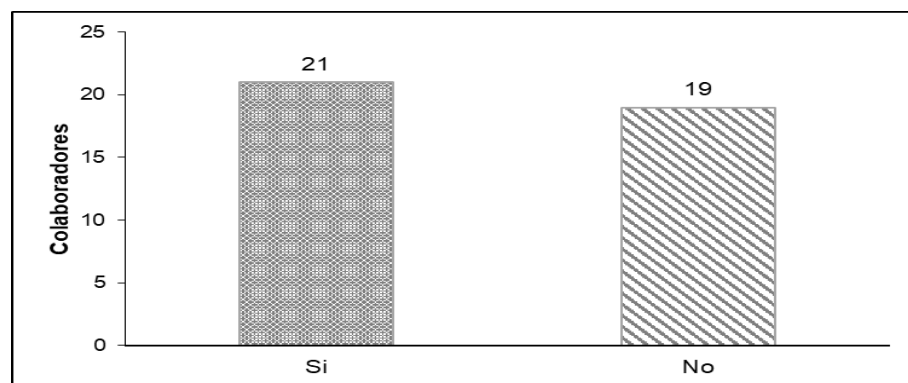
I. Visión

La visión definida formalmente por la empresa de servicios de instalación eléctrica fue proporcionada por la jefa de recursos humanos y se describe a continuación:

“Ser la empresa líder a nivel nacional y con presencia regional en la operación y ejecución de proyectos de instalaciones eléctricas, manteniendo nuestro firme compromiso en la máxima satisfacción de nuestros clientes”

Al respecto se consultó a los colaboradores si tienen conocimiento de la visión de la empresa para los próximos 3 años, los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 5
Conocimiento de la visión
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

De acuerdo a los datos obtenidos 21 colaboradores indican saber a dónde se dirige la empresa, debido a que ha sido compartida en reuniones de trabajo y la definen como: una empresa ubicada como la más grande en Guatemala en instalaciones eléctricas. 19 colaboradores expresan no saber cómo se proyecta la empresa, al ampliar su opinión expresan que no la conocen porque no es informada internamente.

Al consultar a los 24 colaboradores de nivel administrativo, 18 indican conocer la visión de la empresa y la definen como: ser la mejor institución en instalaciones eléctricas, ser la mejor compañía, ser líder en el mercado y ser una empresa en crecimiento, 6 expresan que no la conocen porque no la han visto o escuchado en la organización.

La visión de la empresa no es divulgada internamente, se constató que no es relevante para la unidad de análisis y se percibe que los colaboradores identifican la visión porque han sido partícipes de la expansión de los proyectos y del crecimiento integral de la misma; sin embargo, no la conocen en su totalidad, se verificó que se encuentra colocada en la página web de la unidad de análisis.

II. Valores

En la investigación de campo se identificó a través de la jefa de recursos humanos y gerente administrativo que a la fecha no tienen valores organizacionales definidos formalmente, pero al consultar a los colaboradores si tienen conocimiento de los valores, respondieron que se sienten identificados con los siguientes:

Gráfica 6

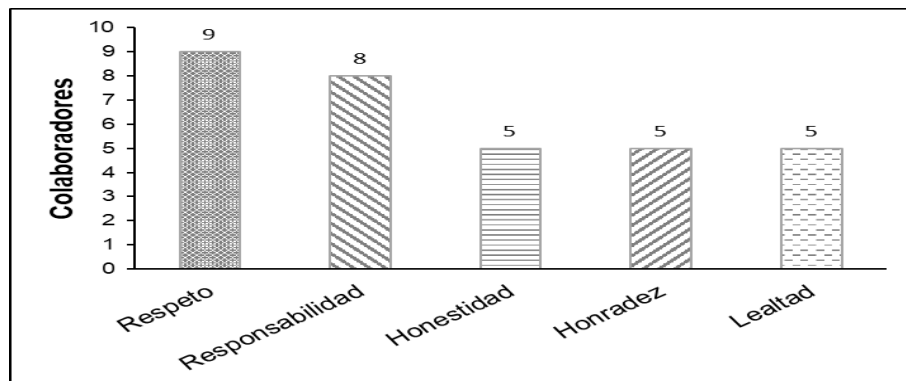
Valores

Según 64 colaboradores del nivel administrativo y operativo

Empresa de servicios de Instalación Eléctrica

Ciudad de Guatemala

Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Los colaboradores indican que los valores que se muestran en la gráfica anterior son puestos en práctica en la ejecución de sus atribuciones, en la relación entre compañeros de trabajo y con los clientes. Expresan que se dirigen a los clientes con respeto, son responsables en el cumplimiento de los proyectos, rigen su comportamiento en la honestidad y honradez de las actividades que realizan y son leales a la empresa.

En la investigación de campo se observó que efectivamente los colaboradores muestran en la relación con los compañeros de trabajo y con los clientes los valores mencionados, y los identifican en la realización de sus atribuciones, los ponen en práctica para lograr las metas que cada uno tiene desde el puesto que desempeña.

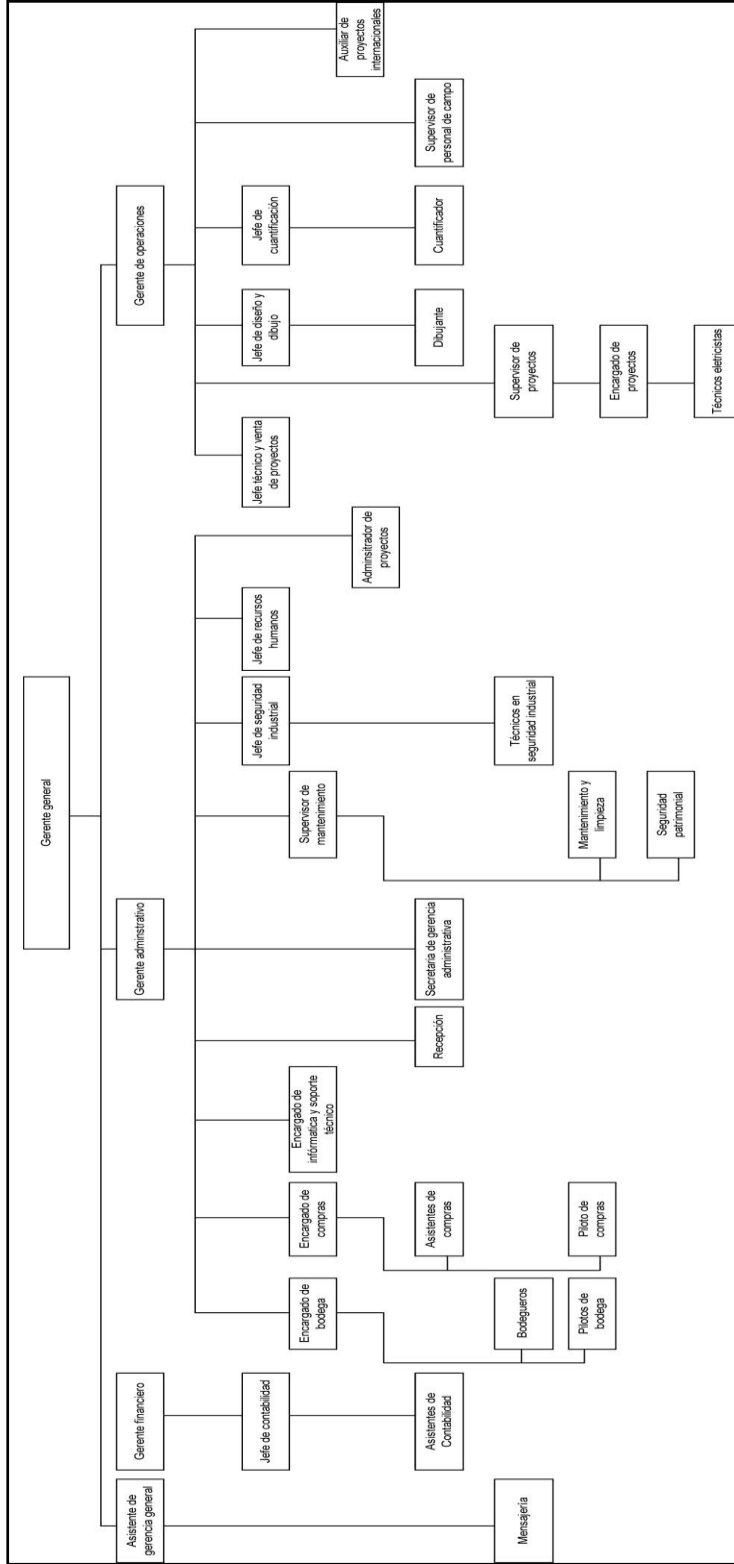
2.2.3 Estructura organizacional

A continuación, se representa la estructura organizacional de la empresa de servicios de instalación eléctrica:

2.2.3.1 Organigrama

En seguida se representa la estructura orgánica actual de la unidad de análisis, la cual fue proporcionada por el gerente administrativo:

Gráfica 7
 Organigrama general normado
 Empresa de Servicios de Instalación eléctrica
 Ubicada en la Ciudad de Guatemala
 Año 2020



Fuente: empresa de servicios de instalación eléctrica. Febrero 2020.

Se observó que no se encuentra actualizado y que técnicamente es un organigrama nominal debido a que representa los puestos de trabajo y no las unidades administrativas que conforman la empresa. Además, presenta el puesto de jefe técnico y venta de proyectos, sin embargo, la jefa de recursos humanos proporcionó el detalle de puestos actualizado en donde se identifica que actualmente es una gerencia técnica y se designó a un encargado de ventas, adicionalmente no se encuentra el puesto de asistente de recursos humanos.

Cabe mencionar que actualmente la unidad de análisis no cuenta con una departamentalización técnica que agrupe las unidades de trabajo, por ejemplo, existen jefes o encargados, pero no tienen bajo su responsabilidad un departamento o sección y el número de personas que tienen a su cargo técnicamente no se considera apropiado para formar una unidad administrativa.

2.2.4 Servicios que ofrece

La empresa objeto de análisis presta principalmente los servicios de instalaciones eléctricas, el cual comprende el diseño y ejecución de proyectos como:

- Iluminación industrial y comercial: instalación de iluminación de interiores en centros comerciales, oficinas y edificios, que incluye cableado para transporte de energía eléctrica e instalación de lámparas.
- Sub estaciones: instalación de equipos que sirven para regular los voltajes de la red de distribución, de tal manera que la energía eléctrica se utilice a nivel comercial o industrial y de acuerdo a los productos que se necesitan conectar a la electricidad, incluye transformadores y cableado para bajar el nivel de voltaje desde los postes de energía eléctrica.
- Centros de carga: instalación de tableros metálicos e interruptores para la protección y desconexión de pequeñas cargas eléctricas y alumbrado, los cuales ayudan a evitar cortes eléctricos y cortocircuitos.

2.3 Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción

A continuación, se presenta el análisis de la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción que se realiza en la unidad de análisis, el cual representa la opinión de los 64 colaboradores, siendo 24 del nivel administrativo y 40 del nivel operativo.

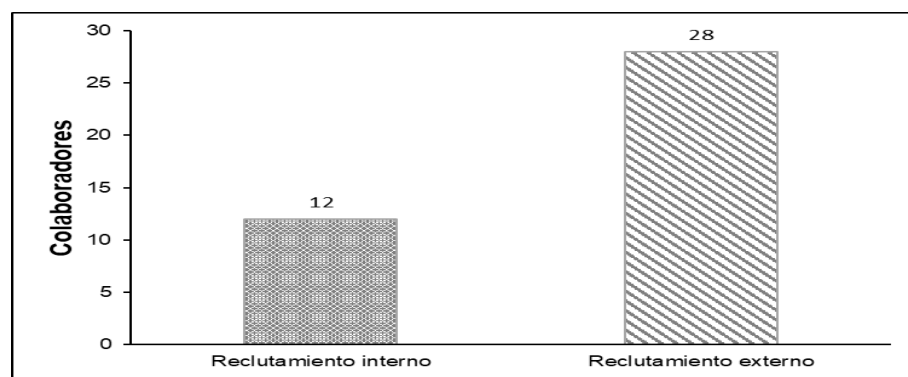
2.3.1 Reclutamiento

A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto al proceso de reclutamiento de personal en la unidad de análisis:

2.3.1.1 Medios utilizados para reclutar personal

Al respecto se consultó al personal de la unidad de análisis, si durante su trayectoria en la empresa ha ocupado más de un puesto, para determinar si la organización aplica el medio de reclutamiento interno o acude al reclutamiento externo para divulgar una vacante, los resultados de la encuesta se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 8
Medios utilizados para reclutar personal
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Se observa en la gráfica anterior que a la fecha la unidad de análisis ha utilizado el medio de reclutamiento interno al promocionar a 12 colaboradores de su puesto inicial, de los cuales 9 han ocupado dos puestos y 4 han tenido oportunidad de ocupar más de 3, los puestos promocionados son: técnico electricista, recepcionista y bodeguero. La empresa al momento de dar a conocer una plaza vacante utiliza principalmente el medio de reclutamiento externo, para el efecto lo hace a través de su página oficial en Facebook o solicita a los colaboradores recomendación de algún conocido que reúna los requisitos para postularse.

Al consultar a los 24 colaboradores del nivel administrativo, se establece que la empresa utiliza el medio de reclutamiento interno para suplir una vacante, 15 de ellos indican haber sido ascendidos de su puesto inicial por su desempeño laboral, experiencia adquirida y estudios alcanzados. Es importante mencionar que se enteran de la plaza vacante a través de una comunicación verbal que realiza el jefe inmediato y en ocasiones directamente del gerente general, 9 colaboradores permanecen en su puesto inicial. Con lo cual se evidencia que el personal administrativo tiene más oportunidad de ascensos y superación en comparación a los colaboradores de puestos operativos.

Se observó que la empresa tiene un documento que describe el proceso para la promoción de puestos de manera interna, denominado “Manual de procesos” en el inciso 1. Promoción del puesto, en el cual se detallan las actividades que se realizan para promocionar un puesto internamente, sin embargo, no todos los colaboradores tienen la misma oportunidad de desarrollo profesional. También se identificó que las personas que han sido reclutadas internamente las han asignado por recomendación del jefe inmediato a un nuevo puesto con base a la experiencia, desempeño laboral y estudios, con lo cual se limita la oportunidad de participar en un proceso de reclutamiento interno a los colaboradores que reúnan los requisitos para ocupar la plaza, de tal manera que prevalece buscar al

candidato idóneo externamente y se desaprovecha la experiencia, conocimientos y habilidades que el colaborador adquiere en el desempeño de sus atribuciones. Es importante mencionar que el gerente de área interesado en suplir una vacante no realiza una requisición de personal, con lo cual se puede identificar si los colaboradores cuentan con los requisitos necesarios para cubrir la plaza, de no ser así buscarlo externamente.

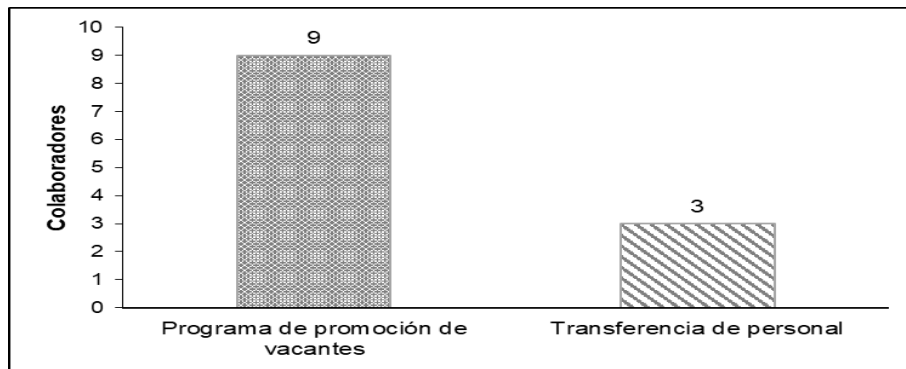
2.3.1.2 Técnicas utilizadas para reclutar personal

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con relación a las técnicas que la unidad de análisis utiliza para reclutar al personal interno y externo:

I. Técnicas de reclutamiento interno

Durante la investigación de campo se realizó una interrogante al personal que ha sido reclutado internamente en la que se solicitó que indicara si el puesto que obtuvo fue superior o del mismo nivel al que ocupaba, los resultados se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 9
Técnicas de reclutamiento interno
Según 12 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

En la gráfica anterior se muestra la opinión de los 12 colaboradores del nivel operativo que han ocupado más de un puesto en la organización, reclutados internamente, en la cual se aprecia que la empresa utiliza mayormente el programa de promoción de vacantes, por ello el personal es promovido a un puesto superior al inicial en la misma o en otra área de trabajo, con esta práctica se exhorta a los empleados a lograr objetivos personales y profesionales al adquirir oportunidades internamente y se aprovecha el recurso intelectual. Además 3 personas indican haber sido transferidas a un puesto del mismo nivel al que ocupaba en otra área de trabajo.

Al consultar a los colaboradores del nivel administrativo se establece que la empresa utiliza el programa de promoción de vacantes para reclutar personal interno, de los 15 colaboradores que fueron reclutados internamente 9 han sido promocionados brindándoles oportunidad a un puesto superior al que ocupaba en otra o en la misma área de trabajo, generalmente se da en el área de

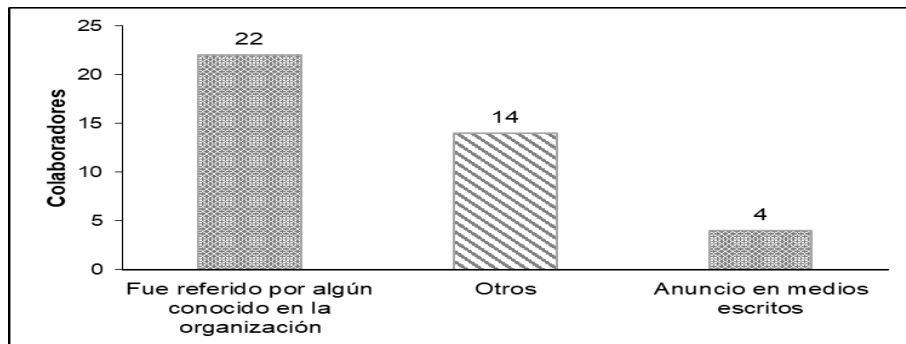
operaciones en donde los técnicos electricistas pasan a ocupar el puesto de encargado de proyectos y también es posible ascender a la plaza de supervisor de proyectos. Los colaboradores que han sido transferidos son 5, con lo cual la empresa diversifica el conocimiento y brinda nuevas experiencias a sus colaboradores.

Se observa que efectivamente la empresa ha dado oportunidades de desarrollo profesional al personal interno a través de las dos técnicas mencionadas, principalmente se da porque los colaboradores han iniciado su carrera profesional en la empresa y con el pasar de los años han adquirido la experiencia necesaria para ocupar otro puesto, por lo que el jefe inmediato los ha propuesto para desempeñar nuevas atribuciones, con esta práctica las vacantes no se divulgan a todos los colaboradores que puedan llenar los requisitos para ocupar la misma.

II. Técnicas de reclutamiento externo

Al respecto se consultó a los colaboradores la manera en que se enteró de la plaza vacante cuando ingresó a la empresa, los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 10
Técnicas de reclutamiento externo
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

En la gráfica se visualiza que la unidad de análisis atrae al postulante a una plaza vacante a través de la técnica de presentación del candidato por indicación de trabajadores, si bien es cierto da oportunidad de referir amigos y conocidos de los colaboradores, en el análisis de información se identificó que al ser reclutados de esta manera no se realiza el proceso de forma técnica por lo que no se conoce si el candidato cumple con los requisitos para ocupar un puesto. También indican haberse enterado de la oportunidad a través de otros medios como: página de Facebook de la empresa, en el portal web de Transdoc y por haber realizado la práctica de nivel medio. Además 4 colaboradores seleccionaron anuncio en medios escritos, sin embargo, no especificaron el nombre.

Al consultar a los 24 colaboradores del nivel administrativo el resultado es dividido, 11 seleccionaron la opción referido por algún conocido en la organización, al indagar se identificó que, de estos, 6 fueron referidos por el gerente general, esto se da porque han trabajado indirectamente para la empresa, al presentarse la oportunidad les han propuesto quedarse en la plaza.

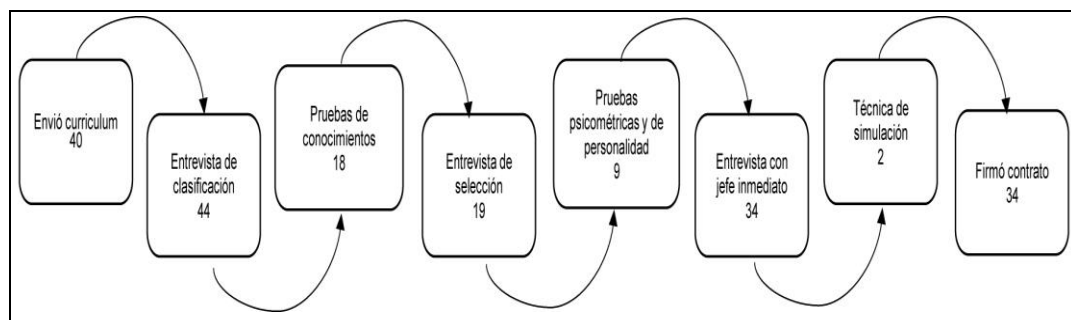
El mismo número opina haberse enterado de la vacante en otros medios, como: Facebook, por internet, pero no indican en que plataforma, los 2 restantes seleccionaron medios escritos, sin indicar el nombre.

En la investigación de campo, la jefa de recursos humanos indicó que además de las técnicas descritas también colocan afiches en lugares visibles, sin embargo, ninguno de los colaboradores indica haberse enterado de la vacante a través de esta técnica. Además, se consultó la página de Facebook de la empresa en la cual se constató el uso de esta herramienta para convocar al puesto de supervisor de proyectos. También se consultó el portal web de Transdoc y se verificó la existencia del perfil de la empresa, sin embargo, al momento de la investigación no contenía información de oportunidades de trabajo publicadas.

2.3.2 Selección

Durante la investigación de campo se solicitó a los colaboradores indicar el proceso que realizó para ingresar a la empresa y se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfica 11
Proceso de selección
Según 64 colaboradores del nivel administrativo y operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala.
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de campo la unidad de análisis realiza principalmente los siguientes pasos durante el proceso de selección de un candidato para una plaza vacante: recepción de curriculum, debido a que 40 colaboradores lo enviaron a través de correo electrónico o de forma personal, 44 opinan haber realizado la entrevista de clasificación, la cual realiza la jefa de recursos humanos, la prueba de conocimientos fue efectuada por 18 colaboradores, 19 indican haber realizado una segunda entrevista de selección, la cual generalmente realiza el gerente de área interesada o gerente administrativo, únicamente 9 realizaron pruebas psicométricas o de personalidad, 34 se entrevistaron con el jefe inmediato y mencionan que esta entrevista la lleva a cabo el gerente del área interesada de suplir la vacante, 2 dicen haber realizado una prueba de simulación y 34 expresan haber firmado contrato laboral.

En la investigación de campo se observó que los candidatos no realizan un proceso continuo para ser seleccionados, aquellos que son referidos por algún conocido en la organización indican haber sostenido únicamente una entrevista con el gerente general o gerente de área y una prueba de conocimientos técnicos. Las pruebas de conocimientos únicamente se aplican a las personas que se postulan a alguna plaza en el área financiera, además se evidenció que cuentan con un test de personalidad, la unidad de análisis no realiza pruebas psicométricas y al indagar acerca de los 2 colaboradores que expresan haber realizado una prueba de simulación se identificó que más bien es una prueba de conocimientos técnicos que realiza el gerente general o gerente de área de manera verbal. Además, se confirmó que los jefes, supervisores o encargados no participan en las entrevistas y la firma del contrato laboral en ocasiones se da después de los dos meses de prueba.

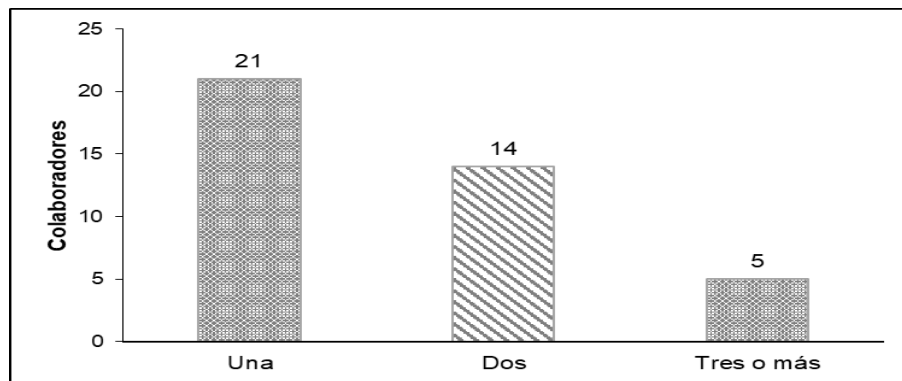
2.3.2.1 Técnicas de selección

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con relación a las técnicas que la unidad de análisis utiliza para el proceso de selección de personal:

I. Entrevistas de selección

Al respecto se consultó a los colaboradores a cuantas entrevistas se presentaron previo a obtener el puesto de trabajo, el resultado obtenido se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 12
Entrevistas de selección
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

La mayoría de los colaboradores han ingresado a la empresa después de haber realizado una entrevista, la cual fue realizada por la jefa de recursos humanos o gerente administrativo, 14 colaboradores llegaron a tener dos, que llevaron a cabo con la jefa de recursos humano o el gerente general y el gerente del área interesada en ocupar la vacante. La menor cantidad de colaboradores indican haber realizado tres entrevistas previo a optar al puesto, en los que se encuentra

el puesto de asistente de compras, quién expresa haberla tenido con la jefa de recursos humanos, gerente administrativo y gerente financiero.

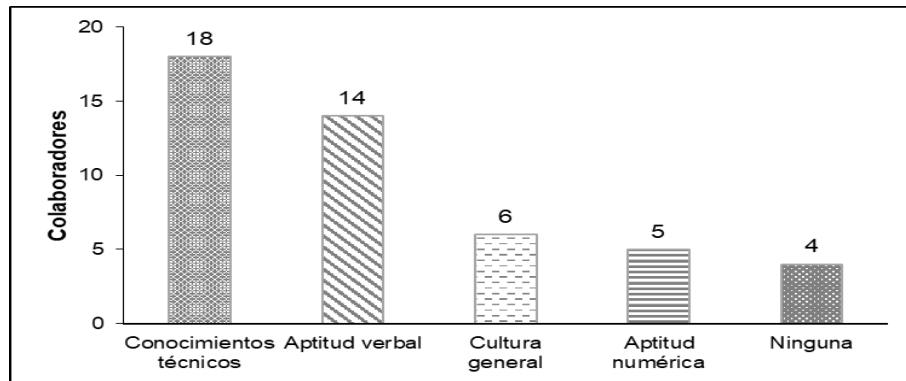
De los colaboradores del nivel administrativo, 13 dicen haber tenido una entrevista, cabe mencionar que la mayoría la tuvo directamente con el gerente de área o gerente general, por lo que no pasaron por la entrevista con la jefa de recursos humanos, 9 indican haber tenido 2 entrevistas previo al ingreso a la empresa en la que se entrevistaron con el gerente general o gerente administrativo y jefa de recursos humanos, 2 expresan haber tenido 3 entrevistas las que sostuvieron con la jefa de recursos humanos, gerente de área y gerente general.

Durante la investigación de campo se confirmó que no todos los candidatos sostienen una entrevista de trabajo con la jefa de recursos humanos, depende del puesto al que se postule realiza una entrevista con el gerente administrativo, gerente de área o incluso directamente con el gerente general. También se observó que por la premura en las actividades diarias los jefes, supervisores y encargados no participan en esta actividad. Al consultar a la jefa de recursos humanos sí tiene una guía para realizar la entrevista indicó que las preguntas son realizadas con base a su experiencia y no tiene un documento en donde se apoye y cite sus observaciones, el resultado de la entrevista es compartida al gerente administrativo o gerente de área interesado en cubrir la plaza de manera verbal.

II. Pruebas de selección

En la investigación de campo se solicitó a los colaboradores indicar las pruebas que realizó durante el proceso para ingresar a la empresa, los resultados se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 13
 Pruebas de selección
 Según 40 colaboradores del nivel operativo
 Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
 Ciudad de Guatemala
 Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Los colaboradores marcaron más de una opción y la mayor parte de ellos indica haber realizado una prueba de conocimientos técnicos, sin embargo, esta es una serie de preguntas de manera verbal que se realiza durante la entrevista con el gerente general o gerente de área para verificar los conocimientos que el candidato tiene relacionados al puesto, 14 opinan haber efectuado una prueba de aptitud verbal, 6 de cultura general y 5 de aptitud numérica, sin especificar como se realizó la prueba, cabe resaltar que 4 de los encuestados informa no haber realizado ninguna prueba como parte del proceso de selección de personal.

De los colaboradores del nivel administrativo 20 indican haber realizado una prueba de conocimientos técnicos, también de manera verbal, 9 expresan que llevaron a cabo una prueba de aptitud verbal, el mismo número dice que realizó la prueba de aptitud numérica, 4 indican que realizaron una de cultura general y 2 opinan no haber realizado ninguna prueba relacionada con las anteriores. Al

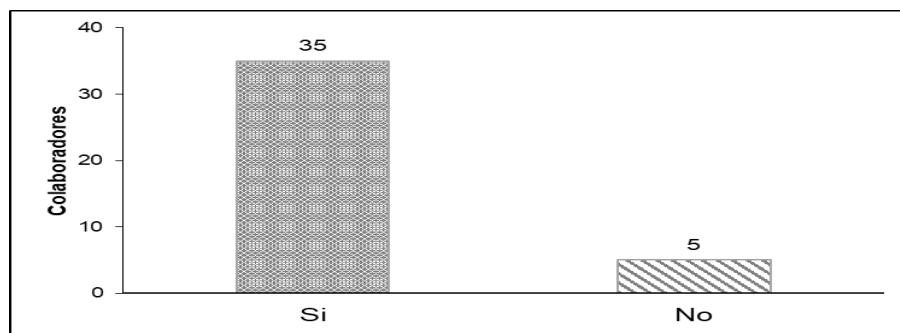
igual que los colaboradores del nivel operativo también marcaron más de una opción en la respuesta.

Se observó que la empresa objeto de análisis no tiene establecido realizar pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad para seleccionar al candidato idóneo para una vacante, se verificó que efectivamente se realiza una prueba de conocimientos contables a los candidatos a ocupar una plaza en el área financiera, como asistentes de contabilidad. Durante la entrevista con los gerentes de las áreas confirmaron que durante la entrevista efectúan una prueba de manera verbal para verificar los conocimientos técnicos relacionados a la plaza puesta a disposición, pero se convierte en una percepción de lo que el candidato sabe por experiencia laboral.

III. Verificación de referencias y antecedentes

Se consultó a los colaboradores de la unidad de análisis si durante el proceso previo a ingresar a la empresa verificaron las referencias y antecedentes que colocaron en el curriculum, el resultado la encuesta se presenta a continuación:

Gráfica 14
Verificación de referencias y antecedentes
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

La mayor parte de los encuestados responde que sí fueron verificadas las referencias y antecedentes que colocaron en su curriculum, de ellos 28 expresan que durante el proceso les solicitaron actualizar antecedentes penales y policíacos, el mismo número opina tener conocimiento que la empresa verificó las referencias personales, 25 dicen que confirmaron las referencias laborales, además les solicitaron copia de título o cierre de pensum a 23 colaboradores y 19 expresan que les solicitaron presentar constancia o diplomas de cursos recibidos. Además, 5 colaboradores dicen desconocer si llamaron a las referencias colocadas y no les solicitaron los documentos mencionados.

Al consultar al personal que ocupa los puestos del nivel administrativo el resultado fue similar, la mayor parte de colaboradores responde que sí verificaron referencias y antecedentes colocados en el curriculum, de 21 que lo afirmaron 17 indican que les solicitaron copia de título o cierre de pensum, 15 expresan que les requirieron diplomas de cursos, el mismo número dice que la unidad de análisis confirmó sus referencias laborales, antecedentes penales y policíacos. Solamente 3 indican desconocer si llamaron a las referencias que colocaron y no les solicitaron los documentos mencionados.

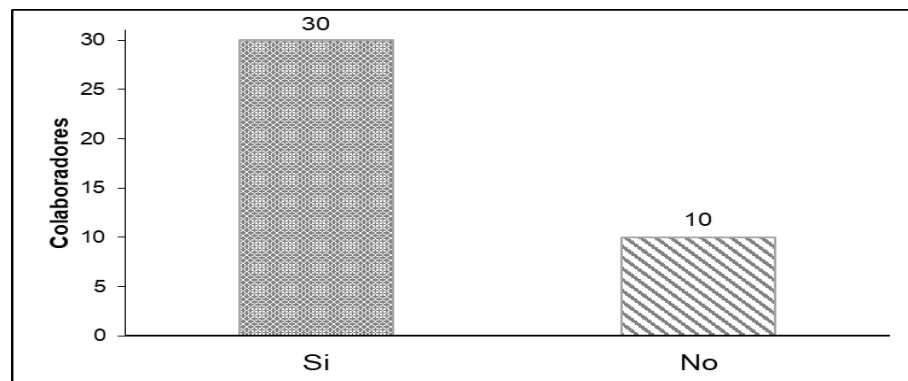
Se observó que la unidad de análisis efectivamente solicita copia del título o cierre de pensum y diplomas que acrediten los cursos que fueron colocados en el curriculum, además realiza una llamada a los trabajos anteriores del candidato y solicitan actualizar los antecedentes penales y policíacos, adicionalmente se identificó que solicitan copia de documento de identificación, número de identificación tributaria, carné de afiliación al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social e IRTRA. Es importante mencionar que no queda evidencia en un documento del resultado de las llamadas telefónicas que se realizan para corroborar las referencias personales o laborales de los postulantes a una plaza. No amplían la investigación del aspirante, por el momento únicamente cuenta con las referencias brindadas por conocidos cercanos, no obstante, existen otros

métodos para obtener datos de una persona, por ejemplo: Google y redes sociales, en donde se encuentra más información relacionada al candidato.

2.3.2.2 Firma de contrato de trabajo

Para finalizar el análisis del proceso de selección se consultó a los colaboradores si al inicio de labores firmaron el contrato de trabajo, el resultado se muestra a continuación:

Gráfica 15
Firma de contrato laboral
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Se evidencia en la gráfica anterior que la mayoría de los colaboradores iniciaron la relación de trabajo con la firma de contrato, sin embargo, al ampliar la respuesta expresan que lo firmaron después de haber completado el período de prueba que manda la ley. Adicionalmente, 10 indican no haber firmado el contrato de inmediato y argumentaron haberlo realizado después de los 2 meses de prueba.

De los 24 colaboradores del nivel administrativo, 19 expresan haber iniciado su relación laboral con la firma del contrato de trabajo, 10 indican no haber firmado el contrato, sino hasta en los próximos días después de haber iniciado a trabajar, otros dicen haberlo efectuado después de los 2 meses de prueba y uno indica que no firmó el contrato porque no se encuentra en la planilla de empleados.

Al indagar al respecto se observó que la unidad de análisis efectivamente realiza el contrato de trabajo después de haber confirmado al colaborador los dos meses de prueba, de acuerdo con la jefa de recursos humanos después de firmarlo se realizan las gestiones en el Ministerio de Trabajo.

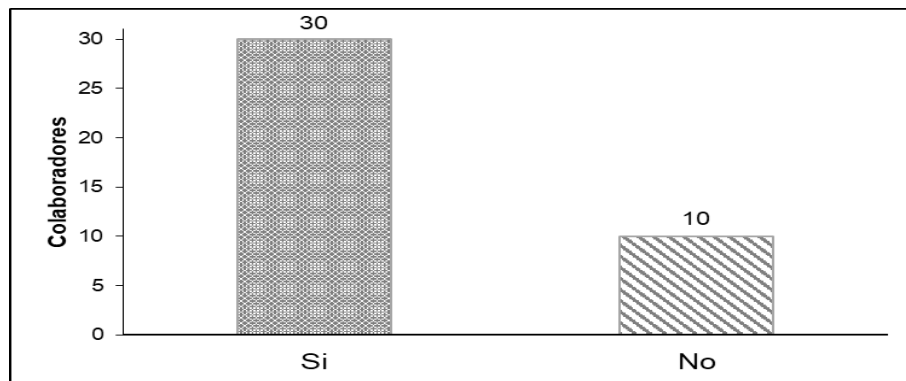
2.3.3 Inducción

A continuación, se presentan los resultados respecto a la inducción de personal que realiza la unidad objeto de análisis:

2.3.3.1 Inducción recibida

Durante la investigación de campo se consultó a los colaboradores de la unidad de análisis si recibió alguna inducción cuando inició labores en la empresa, el resultado de la encuesta realizada se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 16
Inducción recibida
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

La mayoría de colaboradores del nivel operativo indica haber recibido una inducción al inicio de labores, 12 de ellos al ampliar la respuesta expresan que se trató de una inducción específica de las atribuciones del puesto de trabajo al que fue contratado, la cual llevó a cabo el jefe inmediato, el resto de los que indican haber recibido la inducción dicen que recibieron un documento en donde se detalla el horario de trabajo y normas de conducta de la empresa y han observado que está autorizado por el Ministerio de Trabajo. Además 10 colaboradores responden no haber recibido ninguna inducción en la empresa y que fueron asignados directamente a su puesto de trabajo.

Al entrevistar a los colaboradores del nivel administrativo 13 indican haber recibido una inducción específica del puesto de trabajo, por ejemplo: uso del sistema contable, como realizar el mantenimiento de edificios y vehículos de motor y uno expresa haber ingresado directamente a trabajar. Adicionalmente,

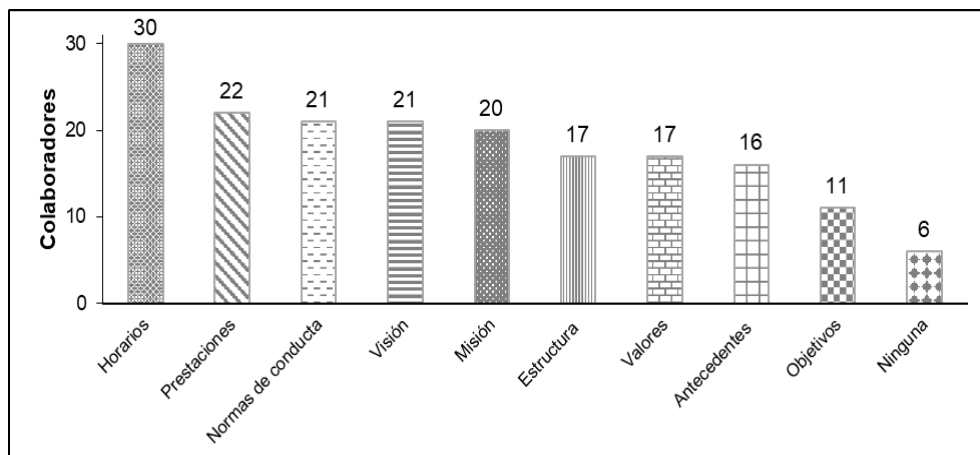
11 colaboradores indican no haber recibido ninguna inducción relacionada con la empresa.

Se observó que la unidad de análisis realiza una breve inducción al personal de nuevo ingreso, la cual tiene una duración aproximada de 2 horas, sin embargo, la mayor parte de esta se dedica para que el empleado pueda leer el reglamento interno de trabajo y resolución de dudas de dicho documento, se les informa acerca de los servicios que ofrece la empresa y se amplía información relacionada al puesto de trabajo, esto se hace de forma verbal únicamente.

2.3.3.2 Información general proporcionada a los colaboradores

Se consultó a los colaboradores de la unidad de análisis que información general de la empresa fue proporcionada durante la inducción, al respecto respondieron lo siguiente:

Gráfica 17
Información general recibida
Según 64 colaboradores del nivel administrativo y nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

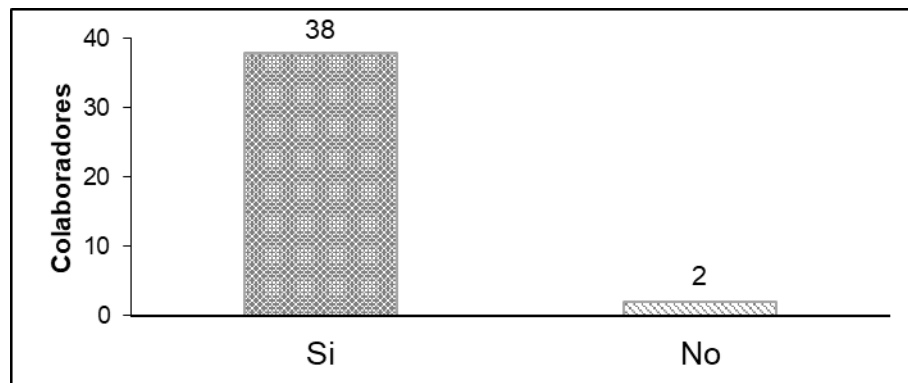
De acuerdo con los datos que presenta la gráfica anterior la mayoría de colaboradores indica haber recibido información del horario de trabajo y prestaciones laborales durante la primera entrevista de trabajo, además las normas que rigen la conducta en la organización a través del reglamento interno de trabajo. La misión, visión, antecedentes de la empresa y estructura organizacional expresan haberla recibido en una reunión de trabajo, pero no al momento de ingresar a la empresa. Adicionalmente, 6 dicen que no recibieron ninguna información cuando ingresaron a la empresa e iniciaron directamente con el trabajo. Cabe mencionar que los colaboradores marcaron más de una opción al dar la respuesta.

Se observó que en la empresa efectivamente se proporciona a los colaboradores información acerca de los horarios de trabajo, prestaciones y normas de conducta dentro de la organización, que se encuentra descrita en el reglamento interno de trabajo y se comparte a través de un ejemplar de dicho documento, es importante mencionar que no se tuvo acceso al mismo para corroborar la información. La estructura organizacional se encuentra en otro documento interno, denominado: "Manual de Organización y Funciones", cabe mencionar que no es un manual porque únicamente contiene el organigrama general de la empresa y un listado de atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, el cual se comparte físicamente a los colaboradores entregándoles una copia. Durante la entrevista con la jefa de recursos humanos indicó tener una presentación que proyecta durante la inducción a los colaboradores, sin embargo, no se tuvo acceso para corroborar su existencia. Lo anterior provoca mayor tiempo de adaptación del nuevo colaborador a la empresa, dificulta la integración inmediata a la organización y con los compañeros de trabajo en la realización de las actividades.

2.3.3.3 Presentación con el jefe inmediato

Se preguntó a los colaboradores si al ingresar a la empresa fue presentado con su jefe inmediato, a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 18
Presentación con jefe inmediato
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

En la gráfica anterior se visualiza que la mayoría de colaboradores fueron presentados con su jefe inmediato cuando ingresaron a laborar a la empresa, al ampliar la respuesta expresan que fueron presentados con el encargado, supervisor o jefe y con el gerente del área a la que se les contrató, además indican que fueron presentados en todas las áreas, con el resto de compañeros de trabajo. Las dos personas que indican no haber sido presentadas, no ampliaron la información al respecto.

De los colaboradores del nivel administrativo, 23 indican haber sido presentados con el gerente de área y gerente general al momento de ingresar a la empresa, también ampliaron la información y expresan que cuando reciben a un nuevo

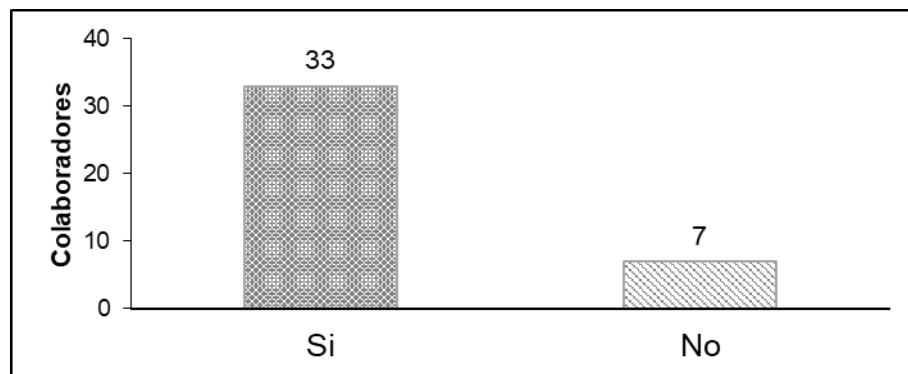
colaborador ellos lo presentan con el equipo de trabajo y la jefa de recursos humanos se encarga de llevarlo con el resto de compañeros ubicados en otras unidades administrativas.

Se observó que efectivamente la unidad de análisis cuando ingresa un nuevo colaborador a la empresa lo presenta en todas las unidades administrativas, con el jefe inmediato, gerente de área y demás compañeros de trabajo, en ocasiones de acuerdo con el tiempo que disponga el gerente general lo presentan con él. También se verificó que la presentación del nuevo integrante la realiza la jefa de recursos humanos, quién pasa en cada lugar de trabajo presentándolo.

2.3.3.4 Recorrido por las instalaciones

Se consultó a los colaboradores si cuando iniciaron labores participaron en algún recorrido por las instalaciones de la organización, el resultado se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 19
Recorrido por las instalaciones
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

La mayoría de los colaboradores del nivel operativo expresan que participaron en un recorrido por las instalaciones de la unidad de análisis, el cual se llevó a cabo cuando los presentaron con los compañeros de trabajo, y se les informó la ubicación de cada unidad administrativa, sanitarios y comedor para la hora de almuerzo, durante el mismo fueron acompañados por la jefa de recursos humanos. Cabe mencionar que 7 colaboradores indican no haberlo realizado, sino que fueron llevados únicamente al área a la que pertenecen y con el tiempo conocieron el resto de las instalaciones.

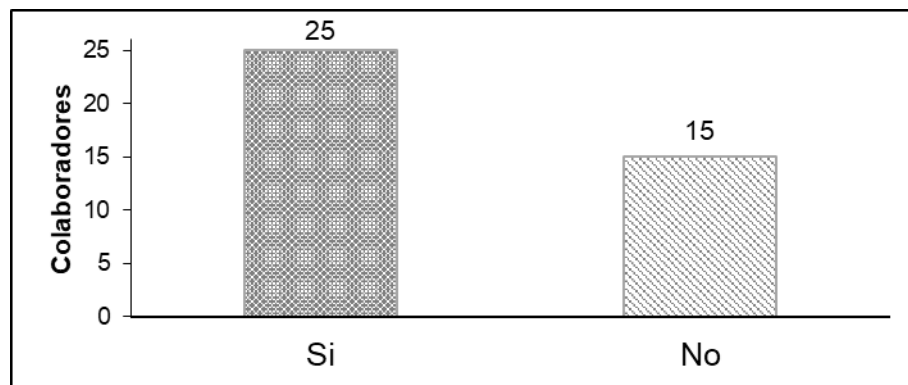
El resultado de las entrevistas realizadas al nivel administrativo reflejó: que 13 colaboradores participaron en el recorrido por las instalaciones de la unidad de análisis, el cual se dio cuando fueron presentados en cada unidad administrativa, además confirmaron que durante esta actividad estuvieron acompañados por la jefa de recursos humanos, 10 indican no haberlo realizado y expresan que fueron llevados directamente a ocupar su puesto de trabajo.

Durante la investigación de campo se observó que en la unidad de análisis se realiza el recorrido por las instalaciones con los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa cuando llevan a cabo la presentación con los jefes o gerentes de área y compañeros de trabajo, les muestran la ubicación de cada unidad administrativa, también se identificó que los colaboradores que ocupan los puestos de técnico electricista, encargado de proyectos o supervisor de proyectos son ubicados directamente en su puesto de trabajo y se omite llevarlos a conocer las instalaciones.

2.3.3.5 Inducción específica del puesto de trabajo

Se consultó a los colaboradores si recibieron alguna inducción específica del puesto de trabajo y el resultado obtenido se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 20
Inducción específica del puesto de trabajo
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Los colaboradores que indican haber recibido la inducción específica del puesto de trabajo dicen que se asignó a una persona del área para que les diera la información y la manera de cómo realizar las atribuciones, en ocasiones es el jefe del área, un compañero de trabajo que ejecuta similares actividades o quien se encontraba ocupando la plaza, también expresan que les compartieron el organigrama específico del área y se les mencionaron los antecedentes del puesto. Adicionalmente 15 indican no haber recibido una inducción del puesto o información relacionada con el área a la que se incorporaron.

Los colaboradores que ocupan los puestos de nivel administrativo 17 indican que recibieron una inducción específica en donde se brindó un acompañamiento para enseñarles la manera de realizar las atribuciones del puesto, además expresan que cuando reciben a un nuevo colaborador le dan a conocer las atribuciones del puesto de trabajo, mencionan antecedentes del puesto y comparten de forma verbal la filosofía de la unidad administrativa, 7 indican no haber recibido

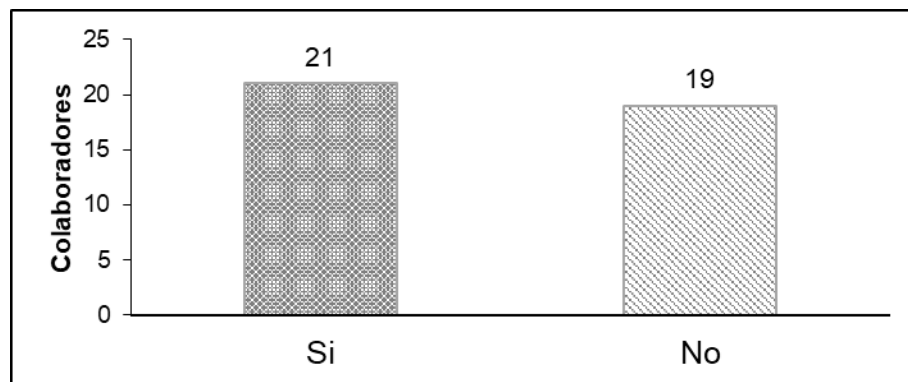
información relacionada al puesto o al área de trabajo y dicen que empezaron a realizar sus actividades por propia iniciativa y experiencia.

Durante la investigación de campo se identificó que los colaboradores reciben una inducción del puesto de trabajo la cual la realiza el jefe inmediato o una persona asignada por este y se da a conocer información general de la unidad administrativa de forma breve y verbal. Además, se identificó que existen colaboradores que son asignados a su puesto de trabajo y empiezan a realizar sus actividades con base a la experiencia en puestos similares en anteriores trabajos y por los estudios con los que cuentan.

2.3.3.6 Descriptores de puestos

Se preguntó a los colaboradores de la unidad objeto de análisis si obtuvieron el descriptor de puesto cuando ingresaron a la organización, los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 21
Descriptores de puestos
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020

Se visualiza en la gráfica anterior que la opinión de los colaboradores es dividida, de los 21 que expresan haber obtenido el descriptor de puestos hacen referencia al reglamento interno de trabajo, otros indican que se trata de un listado con las atribuciones del puesto. Adicionalmente, 19 dicen no haber tenido acceso a los descriptores de puestos, argumentan haber recibido de forma verbal el detalle de actividades que debían realizar.

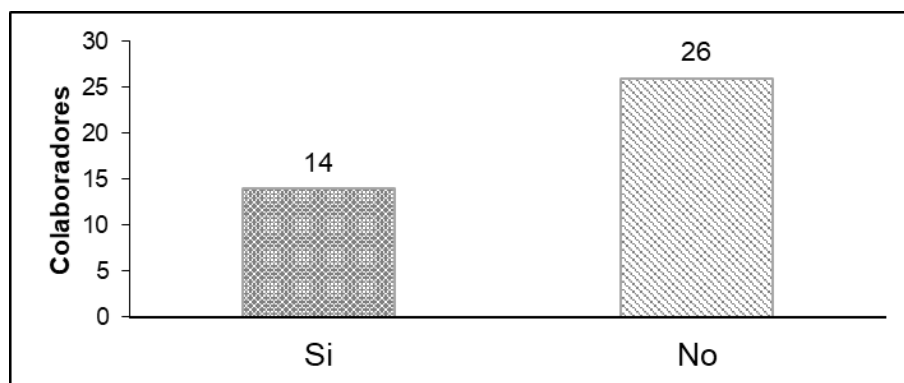
La opinión de los colaboradores que ocupan los puestos de nivel administrativo es: 9 indican haber obtenido el descriptor de puestos y hacen referencia al reglamento interno de trabajo y a un listado de las actividades a su cargo, 15 expresan no haber tenido acceso a esta información.

Durante la investigación de campo se observó que la unidad de análisis cuenta con un documento denominado: “Manual de Organización y Funciones” el cual no cumple con los elementos de un manual debido a que únicamente contiene el organigrama general y un listado de las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo y a la fecha no se encuentra actualizado, debido a que no contiene la información de todos los puestos de trabajo que actualmente se desempeñan en la empresa.

2.3.3.7 Descriptor de procedimientos

Se consultó a los colaboradores si tienen un documento que describa el procedimiento de las principales actividades de su puesto de trabajo, el resultado obtenido se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 22
Descriptor de procedimientos
Según 40 colaboradores del nivel operativo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Únicamente 14 colaboradores indican tener un documento en donde se describan los procedimientos de las principales actividades que realizan en el puesto de trabajo, y al ampliar su opinión hacen referencia al reglamento interno de trabajo. La mayoría de los colaboradores expresa no haber recibido el documento e indican haber conocido la manera en que se ejecuta cada actividad al realizar sus atribuciones.

El resultado de las entrevistas efectuadas a los colaboradores del nivel administrativo es: 19 indican tener el documento con la descripción de los procedimientos de las principales actividades del puesto de trabajo, sin embargo, hacen mención de los documentos internos denominados: reglamento interno de trabajo y manual de organización y funciones. El resto de los colaboradores indican no haber recibido dicho documento y no ampliaron su opinión.

En la investigación de campo se observó que la unidad objeto de análisis no tiene un documento en donde se describan los procedimientos de las actividades

que se realizan en cada puesto de trabajo, los colaboradores las ejecutan con base a la experiencia adquirida.

2.3.4 Rotación de personal

A continuación, se muestra el índice de rotación de personal de la unidad de análisis en el año 2019 y la fórmula que se aplica para obtener el resultado:

2.3.4.1 Análisis del índice de rotación de personal

La fórmula que se utilizó para calcular el índice de rotación de personal en la empresa de servicios de instalación eléctrica es:

$$\text{IRP} = \frac{\text{Número de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}} * 100$$

(Inventario inicial + Inventario final) / 2

La información utilizada para aplicar la fórmula anterior fue proporcionada por la jefa de recursos humanos a través de correo electrónico, los datos compartidos se sustituyen en la fórmula de la siguiente manera:

$$\text{IRP} = \frac{12}{(64 + 52) / 2} * 100 = 20.69$$

En el siguiente cuadro se muestra el índice de rotación de personal del año 2019 por unidad administrativa y total de la organización:

Cuadro 1
 Índice de rotación de personal
 Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
 Ciudad de Guatemala
 Año 2019

Área	Número de colaboradores al inicio del año	Desvinculaciones (despidos, renunciaciones o abandonos)	Inventario final	IRP por área %
Administrativa	21	5	16	27.03
Financiera	9	1	8	11.76
Operaciones	34	6	28	19.35
Total	64	12	52	20.69

Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

En el cuadro anterior se observa que el índice de rotación de personal en la empresa objeto de análisis es relativamente alto, se sugiere que sea menor del 15%, lo que representa una situación negativa para la empresa en la estabilidad laboral de los colaboradores y el capital intelectual, además, los costos de separación y del proceso de reclutamiento, selección e inducción para realizar la contratación de la persona idónea a la plaza vacante, lo cual afecta el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Durante la investigación de campo se estableció que las desvinculaciones de colaboradores se derivan de mejores oportunidades en el mercado de trabajo, falta de adaptación de los colaboradores al puesto de trabajo e inadecuada selección del candidato idóneo para ocupar una vacante.

2.4 Análisis de resultados

Con base en la investigación realizada en la empresa de servicios de instalación eléctrica se puede indicar que no cuenta con un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal técnicamente establecido, el cual se realiza de manera empírica, en consecuencia, no aplican procedimientos e instrumentos técnicos para integrar a una persona a la organización.

La empresa objeto de análisis no da relevancia a la filosofía empresarial, se determinó que generalmente la misión y visión es compartida de manera verbal a los candidatos y colaboradores, además no tiene valores organizacionales definidos formalmente, lo cual afecta en que no se sientan identificados con la organización.

La estructura organizacional no es conocida por todos los colaboradores, el organigrama de la empresa no se proporciona al iniciar labores en ningún documento que permita al colaborador conocer las áreas que la conforman.

Para el proceso de reclutamiento actualmente no se cuenta con un formato de requisición de personal y esta se realiza de manera verbal, además no se tiene una base de datos de contratación de personal, lo que ha llevado a realizar el proceso de forma apresurada, además no tiene establecido un procedimiento técnico para convocar a ocupar una vacante, aplica generalmente el medio de reclutamiento externo, y la técnica que más utiliza es la presentación de candidatos por indicación de trabajadores lo que limita el alcance de convocatoria a ocupar la plaza. Además, cuando aplica el medio de reclutamiento interno, los ascensos se dan por recomendación del jefe inmediato sin poner a disposición de todos los colaboradores las oportunidades de crecimiento profesional.

En la selección de personal se observó que los candidatos no realizan un proceso continuo, la mayoría envía su curriculum por correo electrónico o lo

entregan personalmente, pero no a todos se les solicita, se identificó que no tienen establecido el número de entrevistas previó a ocupar una vacante, el mismo varía de 1 a 3 y no en todas participa la jefa de recursos humanos; no cuentan con una guía para realizarlas y las observaciones de las entrevistas son transmitidas al gerente de área de manera verbal únicamente. Además, no realizan las mismas pruebas a los candidatos, estas varían de acuerdo a la plaza a la cual se esté postulando y generalmente los conocimientos técnicos se evalúan de manera verbal. Cuando se solicitan referencias personales y laborales no existe un documento donde quede evidencia de los resultados obtenidos y los colaboradores firman el contrato laboral al finalizar los dos meses de prueba.

En la inducción de personal se identificó que la unidad de análisis no cuenta con un manual de inducción, cuando ingresa un nuevo colaborador se realiza una breve explicación de las actividades principales a las que se dedica la empresa, dan lineamientos generales del puesto de trabajo y se comparte el reglamento interno de trabajo. De manera verbal se indica el horario de trabajo, prestaciones, visión, misión y el organigrama de la empresa, las normas de conducta se encuentran por escrito en el documento mencionado. Generalmente la jefa de recursos humanos acompaña al nuevo colaborador para presentarlo en todas las áreas de trabajo y enseñarle las instalaciones, sin embargo, algunos son asignados directamente a su puesto de trabajo. La inducción al puesto de trabajo se realiza de forma breve y es verbal, no se tiene establecido quién es el responsable de efectuarla porque en ocasiones está a cargo del jefe inmediato o un compañero asignado con experiencia en el puesto.

No existe un descriptor de procedimientos en donde se detalle la forma de realizar las actividades de trabajo, lo cual dificulta la adaptación del nuevo colaborador en su puesto, a esto se añade que no tienen descriptor de puestos, lo que provoca que los colaboradores no tengan claros los objetivos, atribuciones

y condiciones de trabajo que requiere el puesto y limita a la jefa de recursos humanos identificar los requisitos y características que debe reunir una persona para ocupar una vacante.

Se establece que la unidad de análisis no cuenta con lineamientos e instrumentos administrativos necesarios para efectuar de manera óptima y técnica el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, lo cual impacta en la divulgación de vacantes y selección del personal idóneo para la organización, así como en la adaptación del personal al recibir escasa información relacionada a la empresa y puesto de trabajo, lo que repercute en la desvinculación de colaboradores por bajo rendimiento o inadaptación a la organización.

Además durante la investigación de campo se observó que los mandos medios no tienen participación activa durante los procesos, en las entrevistas realizadas, el personal de los puestos administrativos manifestó que el tiempo para contratar a una persona es muy corto, ya que el personal es requerido inmediatamente para la continuidad de las operaciones de la organización y eso hace que se elija a un candidato apresuradamente, derivado de eso, no se toman el tiempo necesario para analizar los conocimientos y experiencia del aspirante a la vacante. Adicionalmente, sugieren que el jefe inmediato dé el visto bueno para la contratación de un nuevo colaborador, porque en ocasiones son elegidos por el gerente general o gerente de área, sin considerar la opinión de los mandos medios. También indican que la inducción a la empresa y principalmente al puesto de trabajo debería contar con más tiempo para brindar la información necesaria para desempeñar eficientemente las atribuciones del puesto. Por último, expresaron que la comunicación entre la jefa de recursos humanos es muy importante, porque en ocasiones no se enteran del avance del proceso y que las pruebas para elegir al candidato pueden mejorar. Por lo anterior, se contrata al personal sin contar con la experiencia y conocimientos para el puesto,

además durante el desarrollo de las actividades han demostrado que no llenan los requisitos requeridos, hay puestos de trabajo, que tienen relación directa con los representantes de los proyectos (clientes), y han causado problemas por no tener los conocimientos necesarios para ejecutar las actividades del puesto, carácter y personalidad para solventarlos, en consecuencia han tomado la decisión de dejar la empresa o son despedidos, lo que afecta el índice de rotación de personal.

Con base en lo anterior es necesario presentar una propuesta para que sea eficiente el proceso de incorporación de personas a la organización y así disponer del recurso humano idóneo, por ello en el capítulo III se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción, con la finalidad de plantear una solución viable a la problemática existente en la unidad de análisis, que incluya instrumentos administrativos que contribuyan a la ejecución de un proceso técnico para reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar una plaza vacante y brindar a través de la inducción información general de la empresa y específica del puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INSTALACIÓN ELÉCTRICA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En el presente capítulo se incluye la propuesta para la implementación del proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción de personal y los instrumentos administrativos que ayudará a su ejecución.

3.1 Justificación de la propuesta

Derivado que la unidad de análisis ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años y la premura en las actividades diarias ha hecho que se presenten diversos problemas para la adecuada gestión del talento humano, dentro de los cuales se encuentran: falta de conocimiento de la misión y visión, valores organizacionales no establecidos formalmente, escasas oportunidades internas de crecimiento profesional, proceso inadecuado para seleccionar al candidato que cumpla con los requisitos para ocupar una vacante, falta de inducción al personal de nuevo ingreso, insuficiente información recopilada de los puestos y carencia de documentos que describan las actividades que se realizan, los cuales afectan en la rotación de personal y en consecuencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Después de realizar la investigación de campo y analizar la situación actual de la empresa con respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, en este capítulo se presenta la propuesta técnica que incluye procesos e instrumentos administrativos que contribuirán a incorporar al recurso humano idóneo con los requisitos que requiere el puesto de trabajo para reducir el índice de rotación de personal y en consecuencia mejorar la productividad de la unidad de análisis.

La propuesta beneficiará a la organización en la ejecución del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que actualmente realiza, permitirá que los colaboradores tengan mejor conocimiento de la filosofía organizacional, la manera en que se encuentra organizada la empresa, oportunidades de desarrollo profesional, ampliar el alcance de convocatoria de candidatos externos, seleccionar al candidato idóneo para ocupar la vacante, involucrar a los jefes de departamento en los procesos, proporcionar a través de la inducción información general de la empresa y específica del puesto de trabajo, establecer los documentos que contengan las atribuciones y requisitos de cada puesto y la descripción de las actividades que se deben realizar.

3.2 Objetivo de la propuesta

En seguida se describe el objetivo que se desea alcanzar con la implementación de la propuesta:

Implementar el 100% de la propuesta que incluye el proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción de personal para integrar a la organización el recurso humano que cumpla con los requisitos inherentes del puesto con el fin de reducir el índice de rotación de personal, facilitar la adaptación de los colaboradores y mejorar el desempeño laboral en el primer semestre del año 2021.

3.3 Filosofía empresarial

A continuación, se presenta la filosofía organizacional propuesta, la cual incluye misión, visión y valores:

3.3.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca integrada por personal calificado, dedicada a prestar servicios de instalación eléctrica a través de soluciones integrales y

equipo de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.3.1.1 Visión

Ser reconocida como la empresa líder a nivel nacional en ejecución de proyectos de instalaciones eléctricas y expandir nuestras operaciones en la región centroamericana, del caribe y sur américa en el año 2023.

3.2.1.2 Valores

- Respeto: en la forma de actuar con nuestros clientes y compañeros de trabajo.
- Responsabilidad: en el cumplimiento de nuestro trabajo y entrega de proyectos.
- Honestidad: en nuestra conducta veraz, sincera y transparente con los clientes y compañeros de trabajo.
- Honradez: en el manejo adecuado de los recursos de la empresa y de nuestros clientes.
- Lealtad: en el compromiso asumido y fidelidad a la empresa.

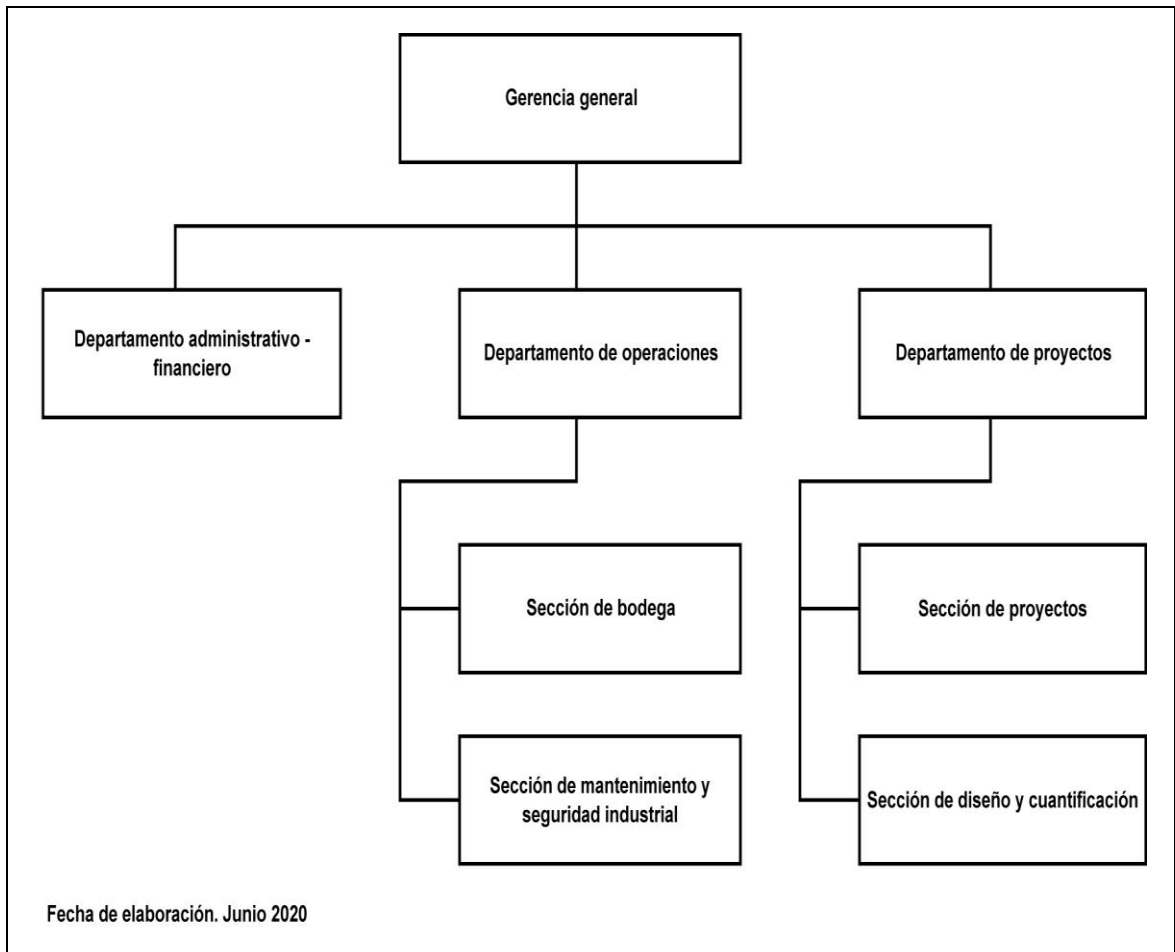
3.4 Estructura organizacional

Se sugiere a la unidad de análisis utilizar el tipo de estructura organizacional funcional. A continuación, se presenta el organigrama general y nominal propuesto para la empresa:

3.4.1 Organigrama general

El siguiente organigrama general representa la estructura organizacional de la empresa:

Gráfica 23
Organigrama general propuesto
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala



Es una propuesta técnica, en la cual se considera el número de personas que actualmente laboran en la unidad de análisis.

Las funciones de las unidades administrativas son las siguientes:

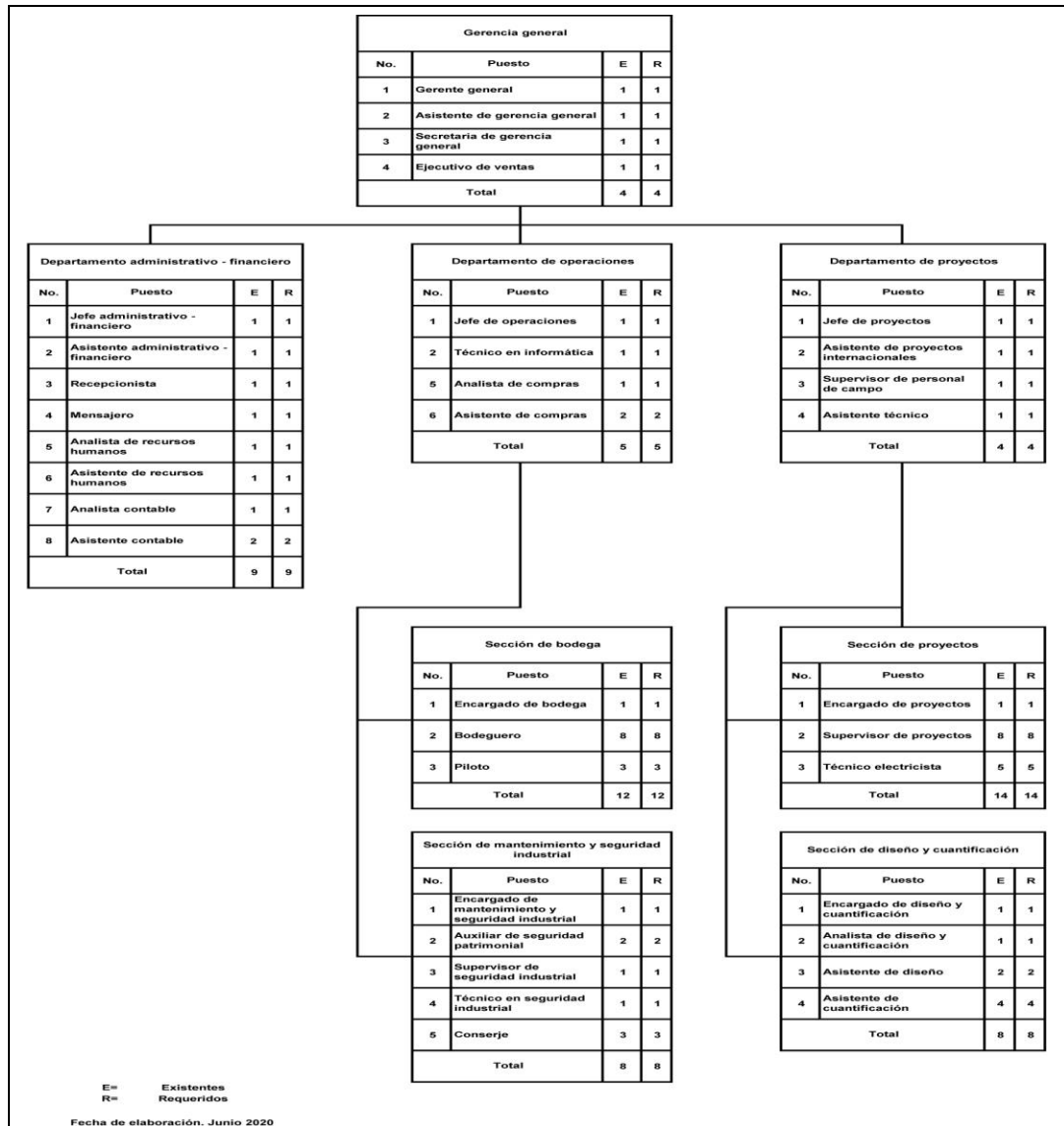
1. Gerencia general: planificar, organizar y controlar el desempeño de las actividades generales de la organización, tomar decisiones relevantes que impacten el plan estratégico, elaborar y ejecutar el plan de ventas de los servicios que ofrece la empresa.

2. Departamento administrativo – financiero: dirigir y controlar las actividades administrativas y las de los recursos financieros de la organización, integrar al personal idóneo a la empresa y capacitar a los colaboradores, realizar el pago de planilla, registro contable de las operaciones de la empresa, elaborar los estados financieros y control del presupuesto, establecer normas, políticas y procedimientos adecuados para el desarrollo de las actividades.
3. Departamento de operaciones: adquirir y asegurar la calidad de los productos y abastecerlos en tiempo oportuno, proporcionar el soporte técnico informático a las unidades administrativas de la empresa y supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad de empleados e instalaciones.
4. Sección de bodega: almacenar y suministrar los productos necesarios para la ejecución de los proyectos.
5. Sección de mantenimiento y seguridad industrial: velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y vehículos de la empresa, garantizar la protección de las personas y prevenir riesgos laborales.
6. Departamento de proyectos: planificar, coordinar y supervisar las actividades que se desarrollarán en los proyectos, velar por la calidad y cumplimiento de tiempo de entrega de los mismos.
7. Sección de proyectos: ejecutar las actividades de instalación de los servicios que ofrece la empresa.
8. Sección de diseño y cuantificación: elaborar el presupuesto, diseño y planos del proyecto de acuerdo a las especificaciones acordadas con el cliente.

3.4.2 Organigrama nominal

El organigrama nominal propuesto para la unidad de análisis incluye los puestos y número de plazas de cada unidad administrativa

Gráfica 24
Organigrama nominal propuesto
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala



Al implementar la estructura organizacional propuesta, también es importante considerar el nombre de los puestos de trabajo de acuerdo al departamento o sección que corresponda, por lo que se sugiere cambiar el nombre de los siguientes:

Nombre actual del puesto	Nombre del puesto sugerido
Administrador de proyectos	Jefe de proyectos
Auxiliar de proyectos internacionales	Asistente de proyectos internacionales
Cuantificador	Asistente de cuantificación
Dibujante	Asistente de diseño
Encargado de ventas	Ejecutivo de ventas
Gerente administrativo	Jefe administrativo – financiero
Gerente de operaciones	Jefe de operaciones
Gerente financiero	Asistente administrativo - financiero
Gerente técnico	Asistente técnico
Jefa de recursos humanos	Analista de recursos humanos
Jefe contable	Analista contable
Jefe de cuantificación	Analista de diseño y cuantificación
Jefe de diseño y dibujo	Encargado de diseño y cuantificación
Jefe de seguridad industrial	Supervisor de seguridad industrial
Secretaria de gerencia administrativa	Secretaria de gerencia general
Seguridad patrimonial	Auxiliar de seguridad patrimonial
Supervisor de mantenimiento	Encargado de mantenimiento y seguridad industrial
Encargado de compras	Analista de compras

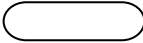

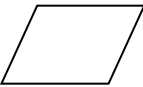



Es importante tomar en cuenta que para establecer los niveles jerárquicos en cada unidad administrativa se deberá asignar a una persona responsable quién dará las órdenes y tendrá autoridad en la misma, de tal manera que para cada departamento se asignó un jefe, y para cada sección un encargado, al resto de los puestos se les nombró de acuerdo a las actividades que realizan en la unidad administrativa correspondiente.

3.5 Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos

En la administración de recursos humanos el proceso para integrar personas es la ruta que conduce al ingreso del candidato idóneo para ocupar una vacante, y el proceso para organizar a las personas, a través de una inducción adecuada busca orientar e integrar al nuevo colaborador a la empresa y puesto de trabajo.

En la propuesta se presenta el proceso para integrar personas que incluye el reclutamiento y selección; y el proceso para organizar personas, el cual contiene la inducción; al realizarlos, la unidad de análisis garantiza convocar y seleccionar al candidato que reúna los requisitos para ocupar la vacante y proporcionar al nuevo colaborador información de la empresa y del puesto de trabajo necesaria para realizar sus atribuciones eficientemente, así como, los instrumentos administrativos que ayudarán a su implementación.

Para el efecto los procesos serán representados a través de un diagrama de flujo con la simbología que se describe a continuación:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala el inicio y final del proceso
	Actividades u Operación	Representa la ejecución de una actividad
	Revisión	Representa cuando se revisa, examina o evalúa algo dentro del proceso
	Punto de Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Flujo del proceso	Indica una interconexión entre dos símbolos, y la dirección del flujo
	Conector de página	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo

3.5.1 Proceso de reclutamiento

La primera fase en el proceso de integración de personas es el reclutamiento, el cual busca atraer la mayor cantidad de candidatos posibles que cumplan con los requisitos indispensables para ocupar la vacante, a continuación, se detalla la propuesta para realizarlo:

3.5.1.1 Objetivo

A continuación, se describen los objetivos y alcance del proceso de reclutamiento de personal:

I. General

Establecer un procedimiento 100% eficaz para atraer al personal idóneo para satisfacer las necesidades de la organización, a través de los medios de reclutamiento adecuados, para el primer semestre del año 2022.

II. Específicos

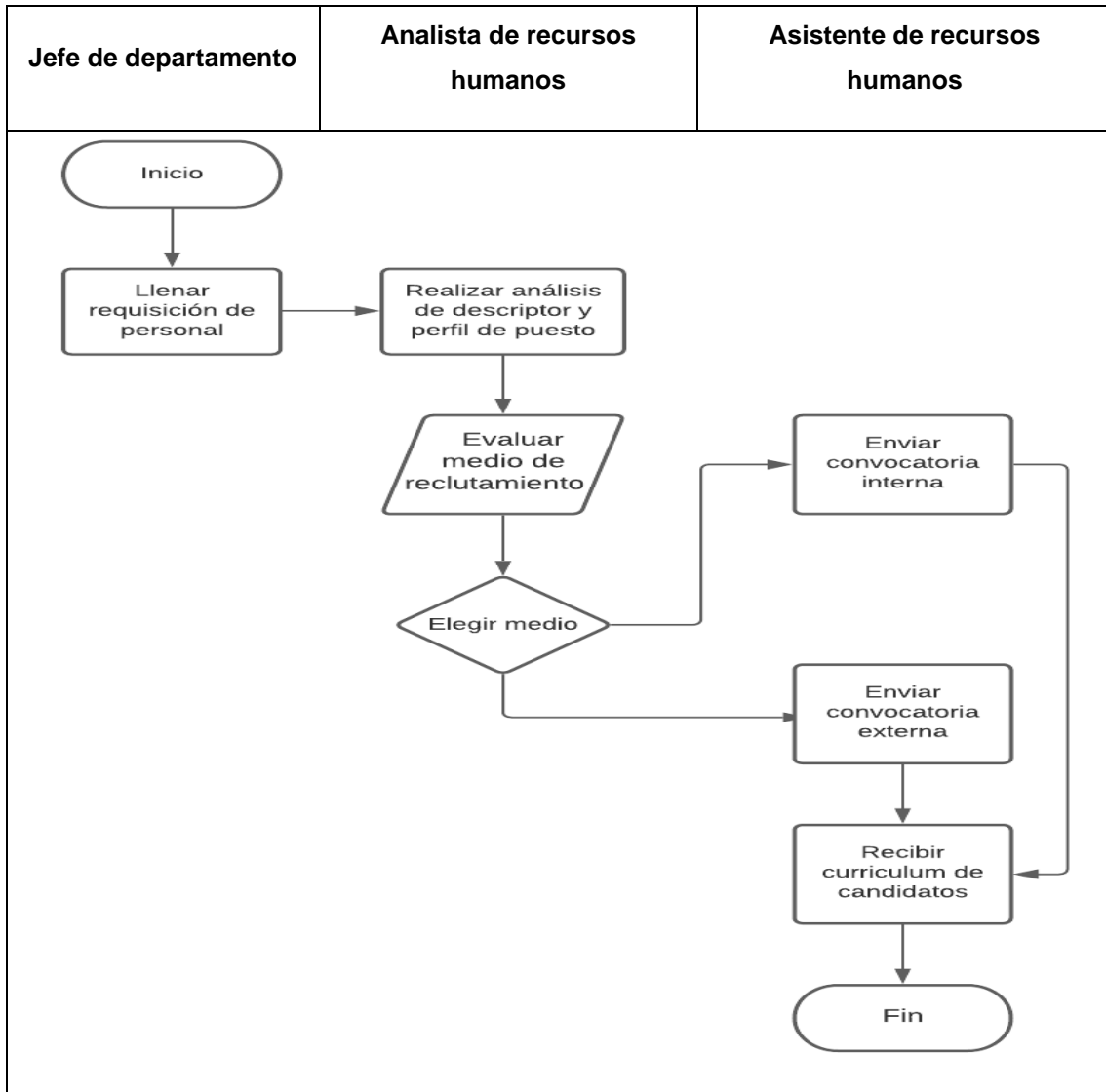
- Incrementar en un 90% el número de plazas ocupadas con personal interno de la organización, al finalizar el primer trimestre del año 2022.
- Optimizar el tiempo de reclutamiento para satisfacer el 100% de las necesidades de los jefes inmediatos para continuar con las operaciones de la organización, una semana después de la requisición, al finalizar el año 2021.
- Identificar el 100% de los requisitos indispensables que debe reunir una persona para ocupar la plaza vacante, al terminar el segundo semestre del año 2021.

3.5.1.2 Alcance

Aplica para todos los colaboradores internos de la organización, el cual incluye personal de nivel estratégico, táctico y operativo, y a los candidatos externos reclutados a través de las técnicas que se aplicarán.

3.5.1.3 Procedimiento de reclutamiento

A continuación, se describen las actividades que la unidad de análisis deberá implementar para realizar el proceso técnico de reclutamiento de personal a través del flujograma:



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

A continuación, se presentan los formatos que deberán utilizarse con el objetivo de cumplir con las actividades que conforman el proceso de reclutamiento de personal:

I. Llenar requisición de personal

La primera actividad del proceso consiste en realizar una requisición de personal a la analista de recursos humanos, después de haber identificado la necesidad de contratación de personal. El jefe de la unidad administrativa interesada de cubrir la plaza deberá llenar el documento y firmarlo para dar trámite, es importante que cuente con la aprobación del gerente general.

La requisición de personal es un documento en donde se especifican los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñar el puesto vacante, como: tipo de contratación, motivo de la vacante, atribuciones principales, habilidades y experiencia requerida.

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

Formato 1
Requisición de personal
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa		
	Requisición de personal	
No. de requisición	1	
Fecha de solicitud: 04/01/2021	Fecha de recepción: 05/01/2021	
Información del puesto		
Nombre del puesto	Asistente contable	
Unidad administrativa	Departamento administrativo - financiero	
Rango salarial	Q3,650.00	
Tipo de plaza:		
Fija	<input checked="" type="checkbox"/>	Tiempo completo
Temporal	<input type="checkbox"/>	Medio tiempo
Información de la vacante		

Corresponde a:		Motivo:	
Creación del puesto	<input type="checkbox"/>	Renuncia del titular	<input checked="" type="checkbox"/>
Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/>	Promoción o traslado	<input type="checkbox"/>
Reemplazo definitivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Vacaciones o licencias	<input type="checkbox"/>
		Incremento de labores	<input type="checkbox"/>
Atribuciones principales del puesto			
1. Realizar el registro contable de las operaciones de la empresa			
2. Efectuar las conciliaciones bancarias			
3. Efectuar el pago a proveedores			
4. Actualizar los registros de activos fijos			
5. Preparar informes contables			
Requisitos indispensables del puesto			
Académicos			
Básico	<input type="checkbox"/>	Diversificado	<input type="checkbox"/>
		Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros estudios:	<i>Perito contador y 5to. semestre en la carrera de auditoría o administración de empresas</i>		
Habilidades	<i>Organizado, responsable, trabajo en equipo, habilidad numérica, Conocimiento en Microsoft office y manejo de sistema SAP</i>		
Destrezas	<i>Uso de sumadora</i>		
Experiencia	<i>2 años en puesto similar</i>		
Autorizaciones			
Solicitante	<i>Juan Román</i>		
	<i>Jefe administrativo - financiero</i>		Firma
Vo.Bo.	<i>Luis Pedro Flores</i>		
	<i>Gerente General</i>		Firma
Para uso de recursos humanos			
Fecha límite para cubrir la vacante	Febrero 2021		
Observaciones	<i>Se requiere que el candidato cuente con registro de contador</i>		

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

II. Realizar análisis de descriptor y perfil del puesto

Realizar el análisis del descriptor y perfil del puesto ayudará a identificar los requisitos necesarios que debe tener un candidato para ocupar la vacante, para lo cual es necesario considerar los siguientes aspectos del puesto: objetivo, atribuciones, nivel académico, experiencia, habilidades, destrezas y responsabilidades, así como condiciones de trabajo y posibles riesgos.

El análisis del descriptor y perfil del puesto estará a cargo de la analista de recursos humanos con participación de la asistente de recursos humanos, el cual se complementa con la requisición de personal para obtener los requisitos necesarios que deberá reunir el candidato para desarrollar satisfactoriamente las actividades que se desarrollan en el puesto vacante.

A continuación, se presenta el formato del descriptor de puestos para la unidad objeto de análisis:

Formato 2
Descriptor de puestos
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Descriptor de puestos
1. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	<i>Asistente contable</i>
Unidad administrativa:	<i>Departamento administrativo - financiero</i>
Jefe inmediato:	<i>Jefe administrativo - financiero</i>
Personal a su cargo:	<i>Ninguno</i>
Fecha de elaboración:	<i>Enero 2021</i>
2. Objetivo del puesto	
<i>Responsable del registro contable de las operaciones de la empresa, contribuir con los procesos contables y financieros con el fin de proporcionar información útil y confiable.</i>	
3. Atribuciones del puesto	

Principales

- *Realizar el registro contable de las operaciones de la empresa*
- *Elaborar las conciliaciones bancarias*
- *Efectuar el pago a proveedores*

Secundarias

- *Actualizar el registro de activos fijos*
- *Elaborar informes*

Ocasionales

- *Asistir a reuniones*

4. Especificación del puesto**Educación:**

Título a nivel medio de perito contador

4to año en la carrera auditoría o administración de empresas

Experiencia

2 años en puesto similar

Habilidades

Organizado, responsable, trabajo en equipo, habilidad numérica, conocimiento en Microsoft Office y manejo de sistema SAP

Destrezas

Uso de sumadora

5. Responsabilidades**Errores**

En el ingreso de información contable al sistema de la empresa

Maquinaria o equipo

Velar por el cuidado y uso adecuado del equipo de computación e impresora

Relación con otros

Con proveedores

Información confidencial

Exigente discreción sobre la información contable

Dinero / valores

Cheques

Supervisión

Supervisión recibida: jefe administrativo - financiero

<i>Supervisa a: Ninguno</i>			
6. Nivel de esfuerzo			
Mental	70%	Físico	30%
7. Condiciones ambientales			
<i>Área de trabajo en instalaciones de la empresa, excelente ventilación e iluminación natural y artificial</i>			
8. Riesgos			
<i>Padecer de estrés</i>			

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Formato 3
Perfil del puesto
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	
	Perfil del puesto
Nombre del puesto	<i>Asistente contable</i>
Unidad administrativa	<i>Departamento administrativo - financiero</i>
Requisitos del puesto	
Educación:	
<i>Título a nivel medio de perito contador</i>	
<i>4to. Año en la carrera de auditoría o administración de empresas</i>	
Experiencia:	
<i>2 años en puesto similar (auxiliar o asistente contable)</i>	
<i>Elaborar conciliaciones bancarias</i>	
<i>Registro contable</i>	
Habilidades y destrezas	
<i>Organizado, responsable, trabajo en equipo, habilidad numérica, conocimientos en Microsoft Office y manejo de Sistema SAP</i>	
<i>Uso de sumadora</i>	
Elaborado por:	Irma Rodríguez
	Asistente de recursos humanos

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

III. Elegir medio de reclutamiento

Después de realizar el análisis del descriptor del puesto y requisición de personal, la analista de recursos humanos elegirá el medio de reclutamiento que considere oportuno utilizar. En primera instancia se sugiere utilizar el reclutamiento interno para dar prioridad y oportunidad de crecimiento profesional a los colaboradores de la empresa, si dicho personal no cumple con los requisitos que demanda el puesto vacante la empresa podrá utilizar el medio de reclutamiento externo.

a. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno busca proporcionar oportunidad de desarrollo profesional a los colaboradores de la empresa, al aplicarlo se diversifica el conocimiento y se adquiere nuevas experiencias laborales, con lo cual se aprovecha el recurso intelectual.

Para aplicarlo deberá utilizar medios de comunicación internos con el objetivo de atraer la mayor cantidad de candidatos dentro de la organización, esta actividad estará a cargo de la asistente de recursos humanos.

Se propone que la empresa utilice las siguientes técnicas de reclutamiento interno:

❖ Programas de promoción de vacantes

Con el fin de brindar oportunidades de desarrollo profesional y aprovechar los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida por los colaboradores de la organización se propone implementar técnicamente el programa de promoción de vacantes, que busca promoverlos a un puesto superior, en la misma u otra unidad administrativa, es importante que cuando se aplique esta técnica se haga de conocimiento y se invite a participar en el proceso a todos los colaboradores que deseen aplicar a la vacante y que cumplan con los requisitos del puesto.

❖ **Transferencia de personal**

Se propone esta técnica para que la empresa brinde oportunidad de crecimiento laboral a los colaboradores, la cual busca diversificar sus conocimientos y habilidades en la misma o diferente unidad administrativa de trabajo a través de un movimiento lateral o del mismo nivel ocupacional.

Para aplicar el programa de promoción de vacantes y transferencia de personal la unidad de análisis deberá contar con información actualizada de los conocimientos y experiencia que han obtenido los colaboradores durante su trayectoria laboral en la empresa, con el fin de identificar si están en capacidad de ser promocionados a otro puesto de trabajo, el cual se sugiere actualizar de la siguiente forma:

1. El apartado I será llenado por la asistente de recursos humanos, en la cual se describirán aspectos generales del puesto e información del colaborador
2. Se solicitará al colaborador completar las preguntas del apartado II, en la cual se especificarán los conocimientos, experiencia y grado académico alcanzado durante su permanencia en la empresa.
3. El apartado III, será llenado por el jefe inmediato, quien brindará su opinión del desempeño laboral y áreas de oportunidad del colaborador.
4. El apartado IV, lo llenará la asistente de recursos humanos, con el resultado de las evaluaciones de desempeño del colaborador.

De esta manera se obtiene la información actualizada del colaborador, se sugiere recopilar la información una vez al año, para que al momento de presentarse una oportunidad de crecimiento profesional sea de utilidad para evaluar la idoneidad del colaborador a la vacante.

A continuación, se presenta el formato para realizarlo:

Formato 4
 Actualización de conocimientos y experiencia
 Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
 Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Actualización de conocimientos y experiencia
Parte I (para ser llenado por recursos humanos)	
1. Nombre: <i>Luis Armando Grajeda Solís</i>	2. Puesto: <i>Asistente contable</i>
3. Edad: <i>30 años</i>	4. Número de años en el puesto: <i>3 años</i>
5. Fecha de contratación: <i>15/01/2018</i>	
6. Puestos anteriores dentro la empresa: <i>ninguno</i>	
Parte II (para ser llenado por el colaborador)	
<p>8. Conocimientos específicos (escriba un listado de los conocimientos que posee, aún si no los aplica en el puesto actual, pero que considera puedan ser aprovechado en la empresa): <i>Certificado de contabilidad general y de sociedades, Diplomado cursos de programa de Microsoft office, Diplomado en actualización tributaria en Impuesto Sobre la Renta (ISR)</i></p>	
<p>9. Equipo y maquinaria que está capacitado para utilizar: <i>Equipo de computación, impresora, sistema SAP</i></p>	
<p>10. Áreas de responsabilidad (describa brevemente las áreas que están a su cargo) <i>Actualmente soy responsable del registro contable de las operaciones de la empresa, conciliaciones bancarias y pago a proveedores</i></p>	
<p>a) Soy responsable por el cuidado y operación de los siguientes equipos: <i>Equipo de computación e impresora</i></p>	
<p>b) Soy responsable por los siguientes aspectos de seguridad: <i>Ninguno</i></p>	
<p>c) Soy responsable de las siguientes personas y actividades: <i>Registro contable, conciliaciones bancarias y pago a proveedores</i></p>	
<p>11. Educación formal y capacitación especializada</p>	
<p>a) Formación académica (marque el nivel de educación actual)</p>	
Primaria <input type="checkbox"/>	Básicos <input type="checkbox"/>
	Diversificado <input type="checkbox"/>
Universidad completa <input type="checkbox"/>	Universidad incompleta <input checked="" type="checkbox"/>
	Semestre cursado <input type="checkbox"/>
	<i>8vo semestre</i>

Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique	
b) Capacitación especializada (incluya duración y año en qué concluyó su preparación)			
<i>Contabilidad General y de Sociedades. ALENRO</i>			
Curso:	<i>2018</i>		
Curso:	<i>Microsoft office. INTECAP 2019</i>		
Curso:	<i>Actualización tributaria en Impuesto Sobre la Renta. SAT 2019</i>		
Parte III (para ser llenado por recursos humanos y el supervisor del empleado)			
12. Evaluación general del desempeño: <i>obtuvo un punteo de 95 en la última evaluación</i>			
13. Potencial para promoción: <i>el desempeño en el puesto actual es sobresaliente, se recomienda su promoción</i>			
14. ¿Que puestos puede desempeñar en el futuro?: <i>Analista contable</i>			
15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar: <i>tomar decisiones</i>			
16. Firma del supervisor:			
	<i>Colocar firma del supervisor</i>	17. Fecha	<i>15/01/2021</i>
Parte IV (para ser llenado por recursos humanos)			
18. Resultado de las últimas dos evaluaciones realizadas			
<i>95 pts. en el año 2020</i>			
<i>90 pts. en el año 2019</i>			
Elaborado por:	<i>Irma Rodríguez</i>	Firma	<i>Colocar firma del asistente de recursos</i>
	<i>Asistente de Recursos Humanos</i>		

Fuente: elaboración propio, Junio 2020.

❖ Medios de comunicación interna

Es importante que la unidad de análisis utilice medios de comunicación para dar a conocer una plaza vacante internamente, para el efecto se proponen los siguientes:

➤ Memorando

El memorando lo realizará la asistente de recursos humanos y lo trasladará a los jefes de cada unidad administrativa, para que a través de ellos se comunique a los colaboradores que se encuentran a su cargo y que consideren que puedan postularse al puesto. Para el efecto se propone el siguiente formato:

Formato 5
Memorando de promoción de vacante
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

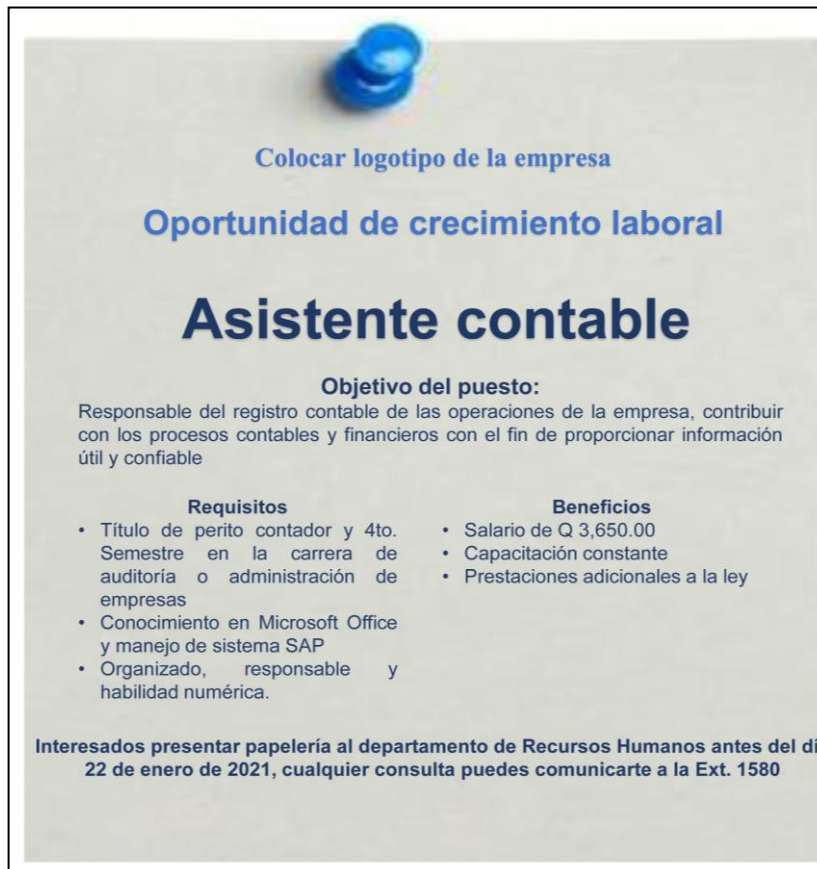
MEMORANDO	
De: Recursos Humanos	
Para: Gerentes de área	
Fecha: 11 de enero de 2021	
Asunto: Plaza vacante	
<hr/>	
Hacemos de su conocimiento que se tiene una plaza vacante disponible, por lo que solicitamos traslade la información a los colaboradores a su cargo con el objetivo de contar con la participación de los interesados en el proceso de reclutamiento y selección.	
A continuación, encontrará la información de la plaza vacante:	
Puesto: Asistente contable	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none">• Perito contador, 4to semestre en la carrera de auditoría o administración de empresas• Experiencia mínima de 2 año en puesto similar• Organizado, responsable, habilidad numérica	
Beneficios:	
<ul style="list-style-type: none">• Salario de Q 3,650.00• Prestaciones de ley• Seguro de vida	
Interesados enviar curriculum antes del 20 de enero a: rrhh@electricidad.com	

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

➤ **Anuncio en cartelera**

Con la finalidad que todos los colaboradores de la organización estén enterados cuando exista la oportunidad de ocupar una vacante, se propone que se informe a través de un anuncio colocado en la cartelera de avisos que utiliza actualmente la empresa. Para aplicarlo se presenta el siguiente formato:

Formato 6
Anuncio en cartelera
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala



Colocar logotipo de la empresa

Oportunidad de crecimiento laboral

Asistente contable

Objetivo del puesto:
Responsable del registro contable de las operaciones de la empresa, contribuir con los procesos contables y financieros con el fin de proporcionar información útil y confiable

Requisitos	Beneficios
<ul style="list-style-type: none">• Título de perito contador y 4to. Semestre en la carrera de auditoría o administración de empresas• Conocimiento en Microsoft Office y manejo de sistema SAP• Organizado, responsable y habilidad numérica.	<ul style="list-style-type: none">• Salario de Q 3,650.00• Capacitación constante• Prestaciones adicionales a la ley

Interesados presentar papelería al departamento de Recursos Humanos antes del día 22 de enero de 2021, cualquier consulta puedes comunicarte a la Ext. 1580

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

b. Reclutamiento externo

A continuación, se presenta la propuesta de técnicas de reclutamiento externo para aplicar en el proceso de reclutamiento de personal:

❖ Anuncios en diarios y revistas especializadas

Para aplicar esta técnica es necesario elegir el medio que se utilizará para publicar la plaza, para lo cual es necesario considerar los requisitos del puesto vacante que se desea suplir, de tal manera que los puestos administrativos y

operativos se pueden dar a conocer en los medios escritos de mayor circulación en el país, en cuanto a los puestos que requieran especialización en temas específicos se podrán publicar en revistas que sean de interés a la profesión del candidato.

El anuncio será elaborado por la analista o asistente de recursos humanos quién deberá considerar aplicar la técnica AIDA, la cual consiste en llamar la atención del lector, despertar el interés de la vacante, provocar el deseo de aplicar al puesto y generar la acción de participar en el proceso.

A continuación, se presenta la propuesta de anuncio en la cual se refleja la técnica mencionada anteriormente:

Formato 7

Anuncio en diario y revistas especializadas
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Empresa de servicios de instalación eléctrica contratará:
Asistente contable

Requisitos:

- Perito contador, 4to. Semestre en la carrera de auditoría o administración de empresas.
- 2 años de experiencia en puesto similar
- Organizado, responsable y habilidad numérica
- Manejo de Microsoft Office y sistema SAP

Ofrecemos:

- Salario competitivo
- Desarrollo profesional
- Capacitación constante
- Ambiente agradable de trabajo

Interesado enviar Curriculum Vitae y pretensión salarial a: rrrhh@electricidad.com o presentarse con papelería completa a: 39 avenida 15-30 zona 9, antes del día 22 de enero.

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

La técnica AIDA se aplicó en el formato anterior de la siguiente manera:

Atención: con el nombre del puesto se llama la atención del candidato, es por eso que se presenta con un tipo de letra y color distinto al que se utilizó en el resto del anuncio.

Interés: se colocó la frase “Empresa de servicios de instalación eléctrica” para buscar incentivar al candidato a interesarse por pertenecer a la organización, de acuerdo a la política de la organización, sí lo permite, también se puede colocar el nombre y logotipo de la empresa.

Deseo: al mencionar los beneficios que ofrece la organización, se busca que el candidato tenga el deseo de aplicar a la plaza vacante.

Acción: se proporciona al candidato información para que pueda presentar sus documentos, con lo cual se pretende que el candidato tome la acción de realizarlo, de acuerdo a las indicaciones dadas.

❖ **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

En la actualidad la unidad de análisis aplica esta técnica, la cual es de bajo costo y da oportunidad a los colaboradores de referir a conocidos o amigos para ocupar una vacante, para utilizarla eficientemente es importante que los candidatos referidos por esta vía realicen el proceso completo para ser tomados en cuenta y que cumplan con los requisitos que demanda el puesto.

A continuación, se presenta el formato que ayudará a aplicar esta técnica:

Formato 8
 Presentación de candidato por colaboradores
 Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
 Ciudad de Guatemala

Logo de la empresa	Presentación de candidatos por colaboradores
Plaza a la que recomienda: <i>Asistente contable</i>	
Datos del colaborador que recomienda	
Nombre completo: <i>Luis Armando Grajeda Solís</i>	
Unidad administrativa: Departamento administrativo - financiero	
Puesto que ocupa: Asistente contable	
Jefe inmediato: <i>Juan Román</i>	
Datos de la persona que recomienda	
Nombre completo: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>	
Número de teléfono o celular: <i>5050-4949</i>	
Correo electrónico: <i>fernop@gmail.com</i>	
Tiempo de conocerlo: <i>5 años</i>	
Relación o parentesco: <i>amigo</i>	
Nivel académico: <i>4to semestre en auditoría</i>	
Describe su experiencia relacionada al puesto: <i>2 años como auxiliar contable</i>	
¿Porque lo recomienda?:	
<i>Durante el tiempo de conocerlo ha demostrado ser una persona proactiva, honesta y responsable</i>	
Lugar y fecha: <i>Guatemala, 16 de enero de 2021</i>	Firma del colaborador

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

❖ **Carteles o anuncios en lugares visibles**

Representa una técnica de reclutamiento rápida, efectiva y de bajo costo para la organización, se propone utilizarla para puestos operativos y que no requieran de una amplia experiencia para desempeñarlos, se podrán colocar en lugares cercanos a las instalaciones de la empresa y que sean de afluencia peatonal, además podrán ser colocados en universidades y centros de estudio de nivel medio para atraer candidatos que buscan tener su primera experiencia laboral o

que se encuentren estudiando y deseen nuevas oportunidades de trabajo, para elaborar el anuncio se sugiere utilizar la técnica AIDA explicada anteriormente. A continuación, se presenta el diseño que podrá utilizarse:

Formato 9

Carteles en lugares visibles

Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica

Ciudad de Guatemala



Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Contratara

- Asistente Contable -

REQUISITOS

- Título de Perito Contador, 4to. Semestre en Auditoría o Administración de Empresas
- 2 años de experiencia en puesto similar
- Manejo de Microsoft office y sistema SAP
- Organizado, responsable y habilidad numérica

OFRECEMOS

- Salario competitivo
- Desarrollo profesional
- Capacitación constante
- Ambiente agradable de trabajo

INTERESADOS:

Enviar Curriculum Vitae y pretensión salarial a: rrhh@electricidad.com o presentarse con papelería completa a: 39 Avenida 15-30, zona 09, antes del día 22 de enero

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

❖ Banco de datos de candidatos

Esta técnica permitirá almacenar los datos de candidatos que se presentaron para aplicar a una vacante o que de forma espontánea llegaron a la empresa a buscar una oportunidad laboral. Podrá utilizarse cuando se requiera suplir un puesto de manera inmediata porque la empresa ya cuenta con los datos del candidato, para iniciar el proceso de selección de personal.

Para aplicar la técnica se propone realizar una base de datos en un archivo de Excel o Access o bien solicitar al técnico en informática diseñar una base que

incluya la siguiente información: nombre completo del candidato, fecha en que se recibió el curriculum, edad, puesto al que aplicó, nivel académico, número telefónico para contactarlo y años de experiencia. A continuación, se presenta el formato que se propone utilizar:

Formato 10
Base de datos de candidatos
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala
Año 2020

Logotipo de la empresa		BASE DE DATOS RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Empresa de servicios de instalación eléctrica					
No.	Nombre	Fecha de recepción de curriculum	Edad	Puesto al que aplicó	Nivel académico	Número de teléfono	Experiencia
1	Luis Fernando García Paz	11/11/2020	35	Supervisor de proyectos	Ingeniero eléctrico	4020-2525	3 años
2	Armando José Cotón Cruz	5/09/2020	20	Asistente de diseño y dibujo	Perito en diseño gráfico	4030-1515	1 año
3	Alma Hernández Pedroza	4/01/2021	23	Asistente de compras	Perito contador	3032-1214	2 años
4	Karina Elizabeth Alvarado Rosales	25/07/2020	30	Asistente de contabilidad	Perito contador	3020-1110	4 años
5	Josué Eliazar Carrillo Lazo	22/08/2020	29	Técnico electricista	Perito en electrónica	4125-3940	5 años

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Para que la base de datos se encuentre actualizada, es necesario que se realice una revisión al menos cada 6 meses, con el objetivo de contar con información reciente y desechar aquella que ya no es útil para la empresa.

❖ **Reclutamiento virtual**

En la actualidad el mercado de recursos humanos utiliza plataformas virtuales para buscar una oportunidad laboral, debido a la facilidad de acceso a las páginas de internet esta genera un alcance mayor de convocatoria y de bajo costo. Es importante mencionar que existen sitios web que son gratuitos y que facilitan el acercamiento de los candidatos a través de ferias de empleos virtuales, además la unidad de análisis podrá obtener una fuente de reclutamiento porque estas empresas permiten consultar sus bases de datos,

además la empresa obtiene rápidamente los curriculum de los interesados para evaluarlos, porque la plataforma virtual facilita al candidato enviarlos desde el portal web, sin necesidad de hacerlo por correo electrónico o menos presentarse a las oficinas físicamente.

Por lo anterior se sugiere que la empresa utilice las siguientes plataformas virtuales para dar a conocer una vacante:

- www.gt.computrabajo.com
- www.unmejoremprego.com.gt
- www.tecoloco.com.gt
- www.gt.quieroaplicar.com

Para realizar el anuncio que se utilizará en las diferentes plataformas de internet se sugiere el siguiente formato, con base en la técnica AIDA:

Formato 11
Reclutamiento virtual
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Empresa de servicios de instalación eléctrica
Asistente Contable

Descripción del puesto
Responsable del registro contable de las operaciones de la empresa, contribuir con los procesos contables y financieros con el fin de proporcionar información útil y confiable

Requisitos

1. Perito contador, 4to. Semestre en la carrera de auditoría o administración de empresas
2. 2 años de experiencia en puesto similar
3. Organizado, responsable y habilidad numérica
4. Manejo de Microsoft Office y sistema SAP

Ofrecemos

1. Salario competitivo
2. Ambiente agradable de trabajo
3. Oportunidad de crecimiento laboral

Interesados enviar curriculum al correo:
rrhh@electricidad.com a mas tardar el día 29 de enero de 2021 o aplicar a través de está página web

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

IV. Recibir curriculum de candidatos

La asistente de recursos humanos deberá recibir el curriculum y documentos que los aspirantes presenten al momento de postularse a la vacante, sí son documentos físicos deberá archivarlos adecuadamente y evitar que se extravíen por seguridad de información; si la recepción es a través de un medio electrónico deberá almacenarlos en la computadora y evaluar cuando sea necesario imprimirlos. La custodia de los documentos es importante porque posteriormente serán analizados y se verificará la entrega completa de los documentos que respalden la formación académica, experiencia laboral, antecedentes y referencias del candidato.

3.5.2 Proceso de selección

Es la segunda fase del proceso de integración de personas, deberán realizar las entrevistas y pruebas que servirán para tomar la decisión final de contratación del candidato que cumpla con todos los requisitos que demande el puesto vacante. Se propone a la unidad de análisis realizarlo de la siguiente manera:

3.5.2.1 Objetivos

A continuación, se describen los objetivos de la implementación del proceso de selección:

I. General

Establecer un proceso 100% transparente con igualdad de condiciones para elegir a los candidatos que reúnan los requisitos indispensables para desempeñar el puesto de trabajo y que contribuyan a lograr los objetivos de la unidad administrativa, en el primer semestre del año 2022.

II. Específicos

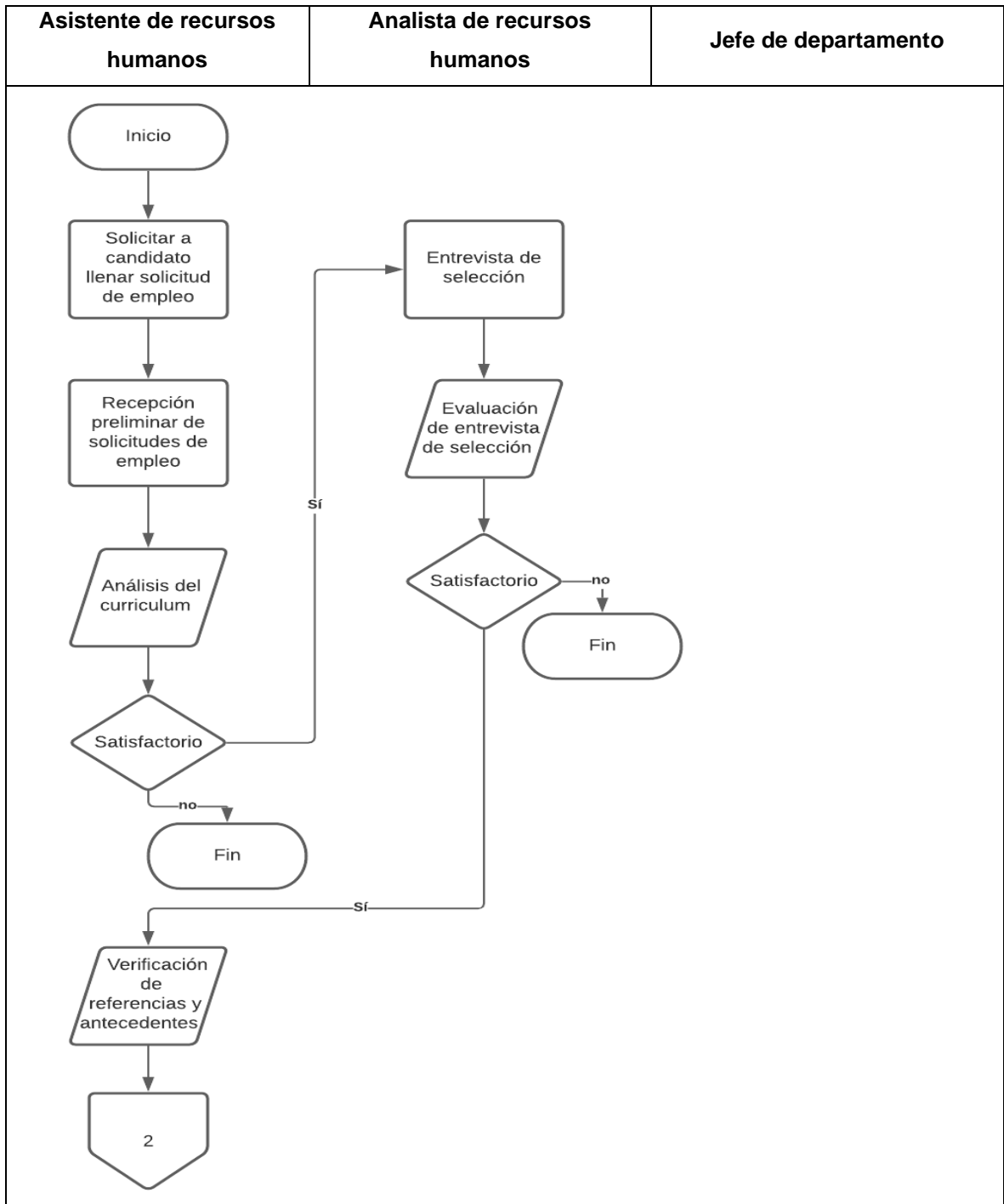
- Establecer el 100% de aspectos para formar el criterio de evaluación de los candidatos, durante el primer semestre del año 2021.
- Evaluar a través de las fases del proceso que el candidato cumpla con el 100% de requisitos para garantizar la idoneidad del candidato al puesto, durante el año 2021.
- Implementar un criterio 100% eficaz para facilitar la toma de decisión de los mandos medios de la empresa, al finalizar el año 2021.

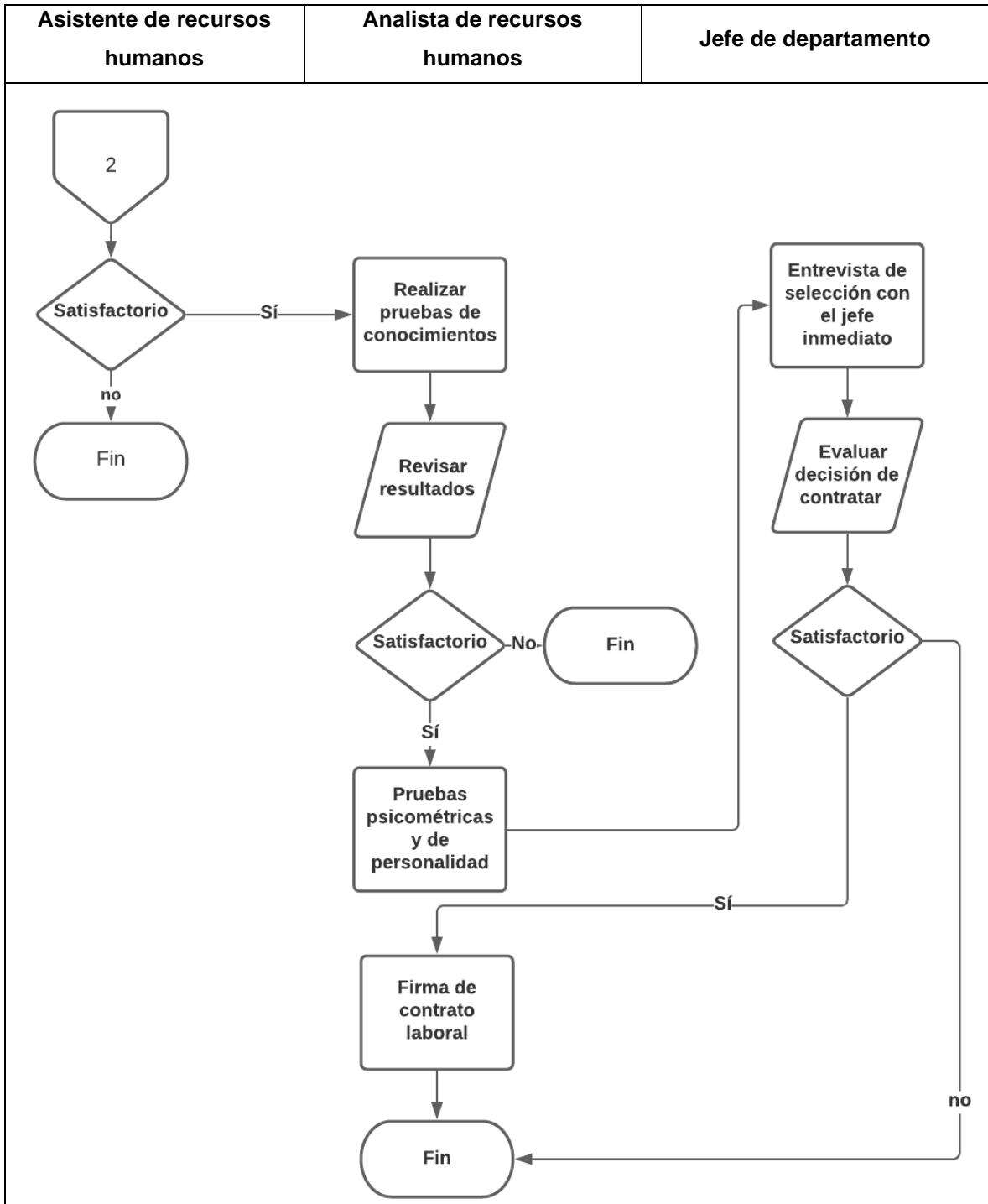
3.5.2.2 Alcance

Aplica para todos los candidatos internos y externos que se postulan a ocupar una plaza vacante en la organización, al personal de recursos humanos y jefes de departamento para ejecutar las actividades correspondientes.

3.5.2.3 Procedimiento de selección

A continuación, se presenta las actividades que la unidad de análisis deberá realizar para aplicar técnicamente el proceso de selección de personal:





Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

A continuación se describen los pasos y técnicas del proceso de selección de personal:

I. Solicitar a candidato llenar solicitud de empleo

El primer paso en el proceso de selección de personal consiste en solicitar al candidato llenar el formato de solicitud de empleo. Se puede realizar en el momento que el aspirante se presente a las oficinas de la unidad de análisis a dejar su curriculum y documentos o cuando sean citados por la asistente de recursos humanos. A continuación, se presenta el formato de solicitud de empleo:

Formato 12
Solicitud de empleo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa				Fotografía del candidato			
SOLICITUD DE EMPLEO							
1. Datos personales							
Nombre completo: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>							
Lugar y fecha de nacimiento: Guatemala, 25 de enero 1998							
Edad:	<i>23 años</i>	Estado civil	<i>Soltero</i>	DPI	<i>1722 86978 0101</i>	Extendida en: <i>Ciudad</i>	
Correo electrónico: <i>fernop@gmail.com</i>				Dirección domiciliar:		<i>5 avenida 15-30 zona 1</i>	
Profesión u oficio: <i>Perito contador</i>		NIT:	<i>568984-4</i>	Sabe conducir:		<i>Si</i>	<i>No</i>
Especifique que vehículos: <i>automóvil</i>				No. De licencia de conducir: <i>1722896780101</i>			
En caso de emergencia avisar a:							
<i>a. Jorge Alejandro Pérez Gallardo</i>				Teléfono	<i>2230-4444</i>		
<i>b. Mirna Ortiz Villagrán</i>				Teléfono	<i>2508-2520</i>		
<i>c. Luis Armando Ortiz</i>				Teléfono	<i>3240-5050</i>		
2. Información familiar							
Nombre		Edad	Parentesco		Ocupación	Teléfono	
<i>Luis Armando Ortiz Ruiz</i>		<i>60 años</i>	<i>Padre</i>		<i>Vendedor</i>	<i>3240-5050</i>	
<i>Gabriela Pérez Gallardo</i>		<i>59 años</i>	<i>Madre</i>		<i>Secretaria</i>	<i>5080-2024</i>	
<i>Javier Ortiz Pérez</i>		<i>30 años</i>	<i>Hermano</i>		<i>P. Contador</i>	<i>5896-7890</i>	
3. Información sobre salud							

¿Como define su salud actual? Excelente Buena Mala

¿Cuándo fue la última vez que consultó a un médico? *Octubre 2020*

¿Cuál fue el motivo? *Problema gástrico*

¿Es alérgico? Si No

¿Qué enfermedades ha padecido en los últimos 5 años? *Ninguna*

¿Cuál padece actualmente? *Ninguna*

¿Se encuentra bajo algún tratamiento? Si No

¿Ha sido sometido a operaciones quirúrgicas? Si No

¿En que fecha o año?

Tipo de sangre: *O negativo*

4. Información académica

Educación	Establecimiento	Título	Lugar	Año
Primaria	<i>Col. Integral Americano</i>	<i>6to. Primaria</i>	<i>Ciudad</i>	<i>2010</i>
Básica	<i>Col. Integral Americano</i>	<i>3ro. Básico</i>	<i>Ciudad</i>	<i>2013</i>
Diversificado	<i>Col. Integral Americano</i>	<i>Perito Contador</i>	<i>Ciudad</i>	<i>2016</i>
Universitario	<i>USAC</i>	<i>Auditoria</i>	<i>Ciudad</i>	<i>2020</i>
Otros				

¿Estudia actualmente? Si No

¿Qué estudia? *Auditoria*

Jornada: *Nocturna*

5. Experiencia laboral

Trabajo actual

Nombre de la empresa: <i>Banco CFB, S.A</i>	Puesto ocupado: <i>Auxiliar de contabilidad</i>
Dirección: <i>3 calle A 11-20 zona 10</i>	¿Por qué está aplicando a la plaza? <i>Superación personal</i>
Teléfono: <i>2220-0808</i>	Sueldo inicial: <i>Q 3,400.00</i>
Fecha de ingreso: <i>07/01/2019</i>	Sueldo actual: <i>Q 3,550.00</i>
Fecha de retiro: <i>N/A</i>	Nombre jefe inmediato: <i>Rodrigo Luna del Cid</i>

Trabajo anterior 1

Nombre de la empresa: <i>Credico, S. A.</i>	Puesto ocupado: <i>Auxiliar de créditos</i>
Dirección: <i>8 avenida 20-12 zona 14</i>	Motivo de retiro: <i>Reorganización</i>
Teléfono: <i>2569-8745</i>	Sueldo inicial: <i>Q 3,250.00</i>
Fecha de ingreso: <i>15/12/2018</i>	Sueldo final: <i>Q 3,350.00</i>
Fecha de retiro: <i>15/02/2017</i>	Nombre jefe inmediato: <i>Lucrecia Samayoa</i>

Trabajo anterior 2	
Nombre de la empresa	Puesto ocupado
Dirección	Motivo de retiro
Teléfono	Sueldo inicial
Fecha de ingreso	Sueldo final
Fecha de retiro	Nombre jefe inmediato
6. Referencias	
6.1 Laborales	
<i>a. Azucena Miranda Ramos</i>	Teléfono 4050-8996
<i>b. Leonel Abal Cruz</i>	Teléfono 3250-1474
<i>c. Juan Ramón Castañeda</i>	Teléfono 4014-5885
6.2 Personales	
<i>a. Francisco Peláez Araujo</i>	Teléfono 4187-5555
<i>b. Marco Antonio Pérez</i>	Teléfono 4178-2471
<i>c. Jonathan Velásquez</i>	Teléfono 3258-0005
Nota: toda información requerida será manejada confidencialmente y es de uso exclusivo del departamento administrativo – financiero.	
Declaro que toda la información proporcionada es verdadera y autorizo para que realice las investigaciones que considere oportunas	
_____	_____
Fecha	Firma del solicitante

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

II. Recepción preliminar de solicitud de empleo

El segundo paso en el proceso de selección de personal es la recepción preliminar de solicitud de empleo, la cual estará a cargo de la asistente de recursos humanos, el objetivo de esta fase consiste en la recepción de solicitudes de empleo para verificar y evaluar cada una de ellas, para elegir únicamente a los aspirantes que cuenten con los requisitos que requiere la empresa para ocupar la plaza, con base a formación académica y experiencia laboral. La información de los candidatos que no fueron seleccionados en esta fase se podrá incluir en la base de datos de la empresa para futuras oportunidades de empleo.

Durante esta fase se verificarán los siguientes documentos de los candidatos para continuar en el proceso: curriculum, fotocopia de documento de identificación (DPI), constancias de estudios, constancias laborales, cartas de recomendación, antecedentes penales y policiacos. A continuación, se presenta el formato de verificación de documentos, mismo que deberá ser incluido en el expediente del candidato:

Formato 13
Verificación de documentos
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Verificación documentos de candidatos		
Fecha: 01/02/2021			
Nombre del candidato: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>			
Puesto al que aplica: <i>Asistente Contable</i>			
No.	Documentos requeridos	Si	No
1	Solicitud de empleo	x	
2	Curriculum vitae	x	
3	Fotocopia de DPI	x	
4	Copia de título de nivel medio / título profesional	x	
5	Constancias laborales (3 últimos empleos)	x	
6	Cartas de recomendación personal	x	
7	Antecedentes penales vigentes	x	
8	Antecedentes policiacos vigentes	x	
9	Fotocopia de diplomas de cursos realizados	x	
10	Boleto de ornato		x
Elaborado por:	Irma Rodríguez Asistente de Recursos Humanos	Firma	Colocar firma de Asistente de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propio. Junio 2020.

Después de la verificación de los documentos, si se identifica que no presentaron alguno de ellos, se contactará al candidato para que los complete en un lapso de 3 días, de no completarlos quedará fuera del proceso de selección. Al finalizar de seleccionar a los candidatos que presentaron la papelería completa se procede a realizar el análisis del currículum.

III. Análisis de curriculum

El análisis del curriculum estará a cargo de la asistente de recursos humanos, el objetivo de esta actividad es identificar a los candidatos que cuenten con mejor preparación académica, experiencia profesional y que cumplan con el perfil del puesto, además se deberá verificar la presentación del curriculum, en aspectos como: redacción, ortografía y limpieza, para ellos se sugiere el siguiente formato:

Formato 14

Análisis de curriculum

Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica

Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa		
	Análisis de curriculum	
1. Datos generales		
Nombre del candidato: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>		
Dirección: <i>5 avenida 15-30 zona 1</i>		
Número de teléfono: <i>4014-5789</i>		
Correo electrónico: <i>fernop@gmail.com</i>		
2. Aspectos evaluados		
	Criterios de evaluación	Punteo
Formación académica	Requisito educativo indicado en el descriptor de puestos =35 pts.	35
	Otras carreras =20 pts.	
Experiencia laboral	Experiencia laboral indicada en el descriptor de puestos = 35 pts.	35
	Presenta experiencia deferente a la requerida = 20 pts.	
Presentación física de	Redacción y ortografía (de 1 a 10 pts.)	8
	Luce limpio, sin tachos, borrones (de 1 a 10 pts.)	8

curriculum	Presentado en folder (de 1 a 10 pts.)	10
	Total	96
Continua en el proceso de selección		x
Incluir en base de datos de la empresa		
Elaborado por:	Irma Rodríguez Asistente de Recursos Humanos	Firma Colocar firma de Asistente de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Se sugiere que la empresa evalúe al menos 20 expedientes durante una semana, y que continúen en el proceso los 10 candidatos que obtuvieron la mejor calificación en esta fase. Es importante mencionar que la nota máxima que puede obtener un candidato es de 100 puntos, se sugiere que los que obtengan una nota menor a 70 puntos no continúen en el proceso porque no cumplen con el perfil del puesto requerido para la vacante.

Los 10 candidatos que fueron seleccionados en esta fase serán contactados a través de una llamada telefónica que realizará la asistente de recursos humanos, quien coordinará con cada uno la fecha y hora para llevar a cabo la entrevista de selección.

IV. Entrevista de selección

Esta entrevista tiene como fin identificar los conocimientos técnicos y especializados del candidato, comportamiento frente a determinadas circunstancias, facilidad de expresión e intereses generales del mismo. Estará a cargo de la analista de recursos humanos y se sugiere que la entrevista se lleve a cabo en un ambiente de confianza, ameno y cordial, en un lugar donde se neutralice el ruido y sin posibilidad de interrupciones. Previo a iniciar la entrevista deberá tomarse un tiempo para realizar una lectura del curriculum para tener presente los datos consignados por el candidato.

Al inicio de la entrevista deberá indicar al candidato detalles de la empresa y del puesto de trabajo, se podrá compartir en esta parte la misión, visión, y ampliar con información acerca de las actividades principales que realiza la empresa. En seguida se llevará a cabo la entrevista, durante el desarrollo de la misma, es importante que se observen los siguientes aspectos del candidato: lenguaje adecuado, expresión corporal, seguridad y dominio del tema. A continuación, se presenta la guía para llevar a cabo la entrevista de selección:

Formato 15
 Guía de entrevista de selección
 Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
 Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Guía de Entrevista de Selección		
Nombre del candidato: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>			
Fecha: <i>11/02/2021</i>	Puesto al que aplica:		<i>Asistente contable</i>
Pretensión salarial	<i>Q 3.600.00</i>		
1. Nivel académico			
¿Dónde realizó sus estudios y porque motivo eligió esa carrera?			
<i>Realicé mis estudios en el Colegio Integral Americano, elegí la carrera porque en nivel medio me interesé por la contabilidad</i>			
¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?			
<i>Sí, es una carrera que permite aplicar a distintos puestos de trabajo en las empresas</i>			
¿Está dispuesto a completar su formación académica?			
<i>Sí, deseo graduarme y crecer profesionalmente</i>			
De su formación académica, ¿Qué aspecto destaca que se ajusta al puesto de trabajo?			
<i>La formación en los cursos de contabilidad, matemáticas y computación</i>			
¿Estudia actualmente?	<i>Sí</i>	¿En dónde estudia?	<i>USAC</i>
¿Cuál es el horario de estudios?	<i>Nocturno</i>	¿Qué idiomas domina y en qué nivel?	<i>Inglés intermedio</i>
2. Experiencia laboral			
¿Está laborando actualmente?			
a. Sí, ¿Por qué está aplicando a este puesto? <i>Porque deseo crecer profesionalmente</i>			
b. No, ¿Por qué está desempleado? ¿Qué ha hecho durante este tiempo sin trabajo?			

¿Hábleme acerca de su última experiencia laboral?			
<i>Trabajo para el Banco CFB, S.A.</i>			
¿Qué puesto desempeñaba? <i>Auxiliar de contabilidad</i>			
¿Cuáles eran sus principales atribuciones? <i>Realizar el pago a proveedores, conciliaciones bancarias y generar reportes</i>			
¿Fecha de ingreso?	<i>7/01/2019</i>	Fecha de retiro	<i>N/A</i>
Salario inicial	<i>Q3,400.00</i>	Salario final	<i>Q3,550.00</i>
¿Por qué motivo se retiró de la empresa?			
¿Hábleme acerca de su experiencia laboral anterior?			
<i>Trabajé para Credico, S. A.</i>			
¿Qué puesto desempeñaba? <i>Auxiliar de créditos</i>			
¿Cuáles eran sus principales atribuciones?			
<i>Revisar la solicitud de crédito de los clientes y verificar que contaran con los documentos indispensables para el otorgamiento de créditos</i>			
¿Fecha de ingreso?	<i>15/02/2017</i>	Fecha de retiro	<i>15/12/2018</i>
Salario inicial	<i>Q3,250.00</i>	Salario final	<i>Q3,350.00</i>
¿Por qué motivo se retiró de la empresa?			
<i>La empresa realizó una reorganización en el departamento</i>			
3. Motivo de la solicitud			
¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?			
<i>Porque es un reto para mí y es una empresa reconocida en Guatemala</i>			
¿Por qué medio se enteró de la plaza vacante?			
<i>Por anuncio en medios escritos</i>			
¿Que aportaría usted a la empresa?			
<i>Mi experiencia y conocimientos adquiridos</i>			
¿Cuáles son las razones por las que debería ser contratado en esta empresa?			
<i>Porque soy una persona responsable y que desea aportar a la empresa para lograr los objetivos</i>			
4. Comportamiento en el trabajo			
¿Qué opina de sus jefes anteriores?			
<i>Excelentes personas y he aprendido de ellos a realizar mis atribuciones</i>			
¿Con que tipo de jefe le gustaría trabajar?			
<i>Con alguien que lidere al equipo y que permita opiniones que contribuyan a lograr las metas</i>			
Cuando recibe una instrucción de sus superiores, ¿Tiende a aceptarla, discutirla o ponerla en duda?			
<i>La acepto, únicamente pregunto cuando exista alguna duda al respecto</i>			
¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente?			

<i>En equipo</i>			
En sus anteriores trabajos, ¿tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?			
<i>Sí en la optimización para realizar los reportes contables, se puso en práctica</i>			
¿Ha tenido alguna situación imprevista de trabajo y como la solucionó?			
<i>Ninguna</i>			
¿Como fue la relación con los compañeros de trabajo?			
<i>Excelente, compartimos ideas y nos apoyamos</i>			
5. Objetivos de desarrollo			
¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?			
<i>Obtener la plaza de asistente contable, graduarme de la universidad y ser jefe administrativo - financiero</i>			
¿Cree usted que es la persona idónea para ocupar el puesto? ¿por qué?			
<i>Sí, porque puedo aportar mi experiencia y conocimientos al puesto de trabajo</i>			
Si usted fuera seleccionado, ¿Cómo se proyecta en la organización en 3 años?			
<i>Como analista contable de la organización</i>			
6. Datos familiares y socioeconómicos			
Estado civil	<i>Soltero</i>	Lugar de trabajo del cónyuge	
Si está casado, ¿Cuántos hijos tiene?			
¿El inmueble donde vive es?	Propio	Familiar	x Alquilado
¿Tiene vehículo?	<i>Sí</i>	Modelo y marca	<i>Mazda 2000</i>
Número de personas que dependen económicamente de usted		<i>0</i>	
Aspectos a evaluar durante la entrevista			
Aspectos		Calificación sobre 100pts	
Presentación personal		100/100	
Puntualidad		80/100	
Sociabilidad		70/100	
Seguridad para hablar		70/100	
Vocabulario		80/100	
Habilidades, destrezas y aptitudes		80/100	
Conocimientos requeridos		90/100	
Experiencia requerida		80/100	
Potencial de desarrollo		90/100	
Interés en el puesto		100/100	
Total		84	
Decisión			

Continúa en el proceso	x	Almacenar en base de datos	
Descartar			
Comentario de la decisión tomada			
Es un candidato que cumple con el conocimiento y experiencia necesaria para desempeñar el puesto vacante			
Entrevistado por	Rosario Rivas	Firma	Colocar firma de analista de recursos humanos
	Analista de Recursos Humanos		

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Inmediatamente al finalizar la entrevista, la analista de recursos humanos deberá realizar la evaluación de los aspectos que el candidato mostró durante su desarrollo, cada uno de ellos será evaluado de 1 a 100 puntos, para que al finalizar se obtenga un promedio de cada uno como nota final y continuarán en el procesos los 5 candidatos que obtuvieron mejores notas, se sugiere que los que tengan menos de 70 puntos de nota final, se descarten del proceso o se ingresen a la base de datos de la empresa si se observó que pueden ser candidatos para ocupar otra vacante.

V. Verificación de referencias y antecedentes

El objetivo de verificar las referencias y antecedentes del candidato es para constatar que la información que ha proporcionado en la solicitud de empleo y durante la entrevista de selección es veraz, en este sentido deberá verificar las referencias personales, laborales y datos académicos del aspirante. Esta actividad la realizará la asistente de recursos humanos, a través de llamadas telefónicas a los contactos proporcionados en la solicitud de empleo.

Además, se sugiere ampliar la verificación de antecedentes y referencias del candidato a través de los siguientes medios:

- Google: para identificar si al candidato le aparecen referencias por estafas, extorciones, lavado de dinero, entre otros.

- Redes sociales: se podrá realizar la búsqueda del candidato en Facebook e Instagram, para conocer los gustos e intereses del postulante.

Por último, de ser necesario, se podrá incluir una prueba de honestidad con el objetivo de conocer aspectos de la forma de ser y actuar del candidato relacionados con la ética dentro del entorno laboral, confiabilidad e integridad, así como rechazo a actos de corrupción y consumo de sustancias indebidas y uso adecuado de las herramientas de trabajo.

a. Datos académicos

En la verificación de datos académicos deberá cotejar los estudios y diplomas que el candidato indicó que ha realizado, con la fotocopia legible de cada uno de ellos, los cuales debió presentar con su curriculum. Es importante que se verifiquen los siguientes aspectos: centro de estudios, nombre del programa o curso, fecha en que lo recibió, firma de quién lo impartió y sello de la institución que lo avala. De ser necesario podrá comunicarse vía telefónica con la institución que impartió el curso para confirmar su veracidad.

b. Referencias laborables

Es de suma importancia confirmar las referencias laborales del candidato, porque con ello se valida la trayectoria profesional y permitirá obtener directamente la opinión de sus jefes anteriores para tener un mejor criterio del tipo de persona que es. Es importante obtener las referencias de los dos últimos empleos del aspirante y que estas provengan del jefe inmediato o del área de recursos humanos donde laboró. A continuación, se presenta el formato que se propone utilizar para esta actividad:

Formato 16

Verificación de referencias laborales
 Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
 Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Verificación de referencias laborales						
Nombre del candidato: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>					Fecha: <i>18/02/2021</i>		
Puesto al que está aplicando: <i>Asistente contable</i>							
Trabajo anterior 1							
Nombre de la empresa: <i>Banco CFB, S. A.</i>							
Nombre del informante: <i>Rodrigo Luna</i>					Puesto del informante: <i>Jefe de contabilidad</i>		
Puesto que ocupó: <i>Auxiliar de contabilidad</i>					Periodo laborado: <i>07/01/2019 a la fecha</i>		
Motivo de retiro:					Salario: <i>Q 3,550.00</i>		
Atribuciones principales: <i>Reportes contables, pago a proveedores y conciliaciones bancarias</i>							
¿Cómo califica el desempeño general del Sr. o Sra. Nombre del candidato?							
Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Volvería a contratarlo: <i>si</i>					¿Por qué? <i>Es eficiente y colaborador</i>		
Características positivas que posee: <i>Proactivo, sincero, responsable</i>							
Características negativas que posee: <i>Tímido</i>							
Trabajo anterior 2							
Nombre de la empresa: <i>Credico, S. A.</i>							
Nombre del informante: <i>Lucrecia Samayoa</i>					Puesto del informante: <i>Jefa de créditos</i>		
Puesto que ocupó: <i>Auxiliar de créditos</i>					Periodo laborado: <i>15/02/2017 al 15/12/2018</i>		
Motivo de retiro: <i>despido por reorganización</i>					Salario: <i>Q 3,350.00</i>		
Atribuciones principales: <i>verificar la solicitud de créditos y documentos para el otorgamiento de créditos</i>							
¿Cómo califica el desempeño general del Sr. o Sra. Nombre del candidato?							
Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Volvería a contratarlo: <i>si</i>					¿Por qué? <i>Es proactivo y responsable</i>		
Características positivas que posee: <i>colaborador, sincero y responsable</i>							
Características negativas que posee: <i>es tímido</i>							
Elaborado por	Irma Rodríguez Asistente de recursos humanos			Firma	Colocar firma de asistente de recursos humanos		

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

c. Referencias personales

Estas referencias permiten establecer contacto con amigos o conocidos del aspirante, con lo cual se obtiene información adicional y fuera del entorno laboral, se sugiere contactar al menos a dos referencias. A continuación, se presenta el formato que se propone utilizar para realizar la verificación de referencias personales:

Formato 17

Verificación de referencias personales Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Verificación de referencias personales			
Nombre del candidato: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>		Fecha: <i>19/02/2021</i>		
Puesto al que está aplicando: <i>Asistente contable</i>				
Referencia 1				
Nombre del informante: <i>Francisco Peláez Araujo</i>				
Profesión u ocupación: <i>Perito contador</i>		Teléfono: <i>4187-5555</i>		
Relación con el candidato: <i>amigo</i>		Tiempo de conocerlo: <i>5 años</i>		
Califique los siguientes aspectos del candidato				
	Mucho	Bueno	Regular	Poco
Honestidad	x			
Responsabilidad	x			
Colaborador		x		
Puntualidad	x			
Aspectos que desee resaltar del candidato: <i>Es responsable y colaborador</i>				
¿Lo recomienda? <i>Si</i>				
Referencia 2				
Nombre del informante: <i>Marco Antonio Pérez</i>				
Profesión u ocupación: <i>Bachiller en computación</i>		Teléfono: <i>4178-2471</i>		
Relación con el candidato: <i>amigo</i>		Tiempo de conocerlo: <i>6 años</i>		
Califique los siguientes aspectos del candidato				
	Mucho	Bueno	Regular	Poco
Honestidad	x			
Responsabilidad	x			

Colaborador	x			
Puntualidad	x			
Aspectos que desee resaltar del candidato: <i>es proactivo y responsable</i>				
¿Lo recomienda? <i>Si</i>				
Elaborado por	Irma Rodríguez Asistente de recursos humanos	Firma	Colocar firma de asistente de recursos humanos	

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Después de confirmar las referencias y antecedentes del candidato deberá realizar la evaluación de cada una de ellas, para el efecto se propone calificarlas de la siguiente manera: datos académicos 20 puntos, referencias laborales 35 puntos, referencias personales 25 y referencias realizadas en Google, redes sociales o prueba de honestidad 25 puntos, para obtener una calificación de 100 puntos de haber confirmado satisfactoriamente las referencias colocadas por el candidato.

Formato 18

Evaluación de referencias y antecedentes Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Evaluación de referencias y antecedentes			
Nombre del candidato: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>			Fecha: <i>19/02/2021</i>	
Puesto al que está aplicando: <i>Asistente contable</i>				
		Calificación	Criterios de evaluación	
1	Datos académicos	20	Datos confirmados	100% de la calificación
2	Referencias laborales	35	Datos no confirmados	0 pts.
3	Referencias personales	25		
4	Otros: Internet, prueba de honestidad	20		
Total		100		
Elaborado por	Irma Rodríguez Asistente de recursos humanos	Firma	Colocar firma de asistente de recursos humanos	

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

VI. Pruebas de conocimientos

Estas pruebas permiten medir el grado de conocimientos generales y específicos que tienen el candidato con relación a la vacante, estas pueden ser orales, escritas o incluso solicitar al candidato realizar alguna actividad, por ejemplo: uso de máquinas o computadora.

La persona encargada de diseñar la prueba será el jefe del departamento que desea cubrir la plaza, pues es la persona que tiene los conocimientos técnicos para elaborarla, se sugiere utilizar un tiempo estimado de una hora para realizar dicha actividad y ponderar la nota sobre 100 puntos, las personas que obtengan una nota menor a 70 puntos quedarán descartadas del proceso de selección por que se considera que no cuentan con los conocimientos requeridos para desempeñar las atribuciones que demanda la vacante.

A continuación, se presenta el formato que se sugiere para aplicar la prueba de conocimientos técnicos, como ejemplo se define el siguiente:

Formato 19

Prueba de conocimientos técnicos

Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica

Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Prueba de conocimientos técnicos
Nombre:	<i>Fernando Ortiz Pérez</i>
Puesto al que aspira:	<i>Asistente Contable</i>
Fecha:	<i>19 de febrero 2021</i>
A continuación, se le presentan una serie de preguntas para evaluar el grado de conocimientos técnicos relacionados al área de contabilidad	
Primera serie:	
Por favor responda en el espacio en blanco	
1. ¿Qué es contabilidad?	
<i>Sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa o entidad</i>	

2. ¿Cuál es la ecuación de contabilidad?
<i>Activo = pasivo + capital</i>
3. ¿Qué es activo?
<i>Son los bienes, derechos y otros recursos de los que dispone una empresa</i>
4. ¿Cuáles son los libros o registros contables obligatorios?
<i>Inventario, diario, mayor y estados financieros</i>
5. ¿Qué son los estados financieros?
<i>Proporcionan información sobre el resultado de la operación de una empresa por un periodo</i>
Segunda serie
Subraye la respuesta correcta
1. ¿En dónde ubicaría el equipo de transporte?
Capital
Pasivo _____
Activo
2. ¿En dónde ubicaría los anticipos de clientes?
Capital
Activo
Pasivo _____
3. ¿En dónde ubicaría los proveedores?
Capital
Activo
Pasivo _____
4. En una empresa de producción, ¿cuál sí es un gasto administrativo?
Publicidad
Servicios contables _____
Comisiones
5. El libro diario es
<ul style="list-style-type: none"> • <u>El primer registro contable principal que sirve para anotar en orden cronológico de fecha las operaciones que ocurren en la empresa, en base a la documentación fuente.</u> • El archivo documentario de las transacciones que realiza una empresa comercial. • Es un libro donde se lleva la contabilidad de una empresa en un determinado tiempo.
Tercera serie

IVA por cobrar			x	
Devoluciones y rebajas sobre compras de materia prima		x		
Energía eléctrica de fábrica	x			
Revisado por: <i>Juan Román</i>		<i>Colocar firma del jefe administrativo - financiero</i>		
<i>Jefe administrativo - financiero</i>				

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

VII. Pruebas psicométricas y de personalidad

Estas pruebas tienen como objetivo conocer al candidato en aspectos como: inteligencia, habilidades, aptitudes, fluidez verbal, razonamiento lógico y numérico, preferencias y tendencia de conducta. Debido a que la unidad de análisis no cuenta con personal calificado para desarrollarlas, porque generalmente son interpretadas por personal experto en la materia, por ejemplo: psicólogos, se sugiere la subcontratación de empresas especializadas en el tema.

Se sugiere utilizar las siguientes pruebas:

- Técnica cleaver: esta técnica permitirá conocer el nivel de compatibilidad del puesto necesario con las características del candidato, incluye evaluación del factor humano y auto descripción.
- Perfil de personalidad (Gordon): esta prueba permite medir aspectos de personalidad importantes en el desempeño diario de la persona. Los aspectos evaluados son relativamente independientes y psicológicamente significativos para determinar el ajuste y la efectividad del candidato en diversas situaciones sociales y laborales.
- Inteligencia emocional: evaluará las capacidades socio-emocionales para percibir, identificar y manejar sentimientos y emociones con el fin de alcanzar objetivos personales y laborales.

- Estudio de valores e intereses (ALLPORT): permitirá conocer los principales valores de la persona, considerados como incentivos o motivadores.

Es importante mencionar que estas pruebas serán aplicadas únicamente a los tres candidatos que mejor puntuación obtuvieron en las fases anteriores y que serán los candidatos que pasarán a la entrevista de selección con el jefe inmediato, esto debido al alto costo que representa realizarlas.

VIII. Entrevista de selección con el jefe inmediato

Esta entrevista será aplicada únicamente a los 3 candidatos que obtuvieron las mejores notas y pasaron de forma satisfactoria las pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad, así como la verificación de referencias y antecedentes. Esta actividad estará a cargo del jefe de la unidad administrativa que se encuentra interesado en cubrir la vacante, el objetivo es conocer a los candidatos y evaluar aspectos como: presentación, experiencia, motivación e interés en el puesto y la organización; así como conocimientos, habilidades y destrezas que requiere la vacante, posteriormente estará en condiciones de emitir su opinión y tomar una decisión del candidato idóneo para ocupar el puesto.

Al finalizar la entrevista el jefe del departamento deberá realizar inmediatamente la evaluación y proporcionar un comentario acerca de lo observado durante el desarrollo de la misma, argumentado la calificación que obtuvo el candidato. A continuación, se presenta la guía propuesta para realizar la entrevista de selección con el jefe inmediato:

Formato 20

Guía de entrevista de selección con el jefe inmediato

Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica

Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Guía de entrevista de selección con el jefe inmediato		
Nombre del candidato: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>			
Fecha: <i>23/02/2021</i>	Puesto al que aplica:		<i>Asistente contable</i>
Pretensión salarial	<i>Q3,600.00</i>		
1. Nivel académico			
¿Dónde realizó sus estudios y porque motivo eligió esa carrera?			
<i>Realicé mis estudios en el Col Integral Americano, elegí la carrera porque me gustaron los cursos de contabilidad y matemáticas en primaria y secundaria</i>			
¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?			
<i>Por supuesto, es una carrera que permite desempeñar distintos puestos de trabajo</i>			
¿Está dispuesto a completar su formación académica?			
<i>Sí, mi meta es graduarme y crecer profesionalmente</i>			
De su formación académica, ¿Qué aspecto destaca que se ajusta al puesto de trabajo?			
<i>El contenido de los cursos de contabilidad, matemáticas y computación</i>			
¿Estudia actualmente?	<i>Sí</i>	¿En dónde estudia?	<i>USAC</i>
¿Cuál es el horario de estudios?	<i>Nocturno</i>	¿Qué idiomas domina y en qué nivel?	<i>Inglés intermedio</i>
2. Exigencia laboral			
¿Está laborando actualmente?			
a. Si, ¿Por qué está aplicando a este puesto? Por superación personal			
b. No, ¿Por qué está desempleado? ¿Qué ha hecho durante este tiempo sin trabajo?			
¿Hábleme acerca de su última experiencia laboral?			
<i>Trabajo para el Banco CFB, S.A.</i>			
¿Qué puesto desempeñaba? Auxiliar de contabilidad			
¿Cuáles eran sus principales atribuciones? <i>Realizar el pago a proveedores, conciliaciones bancarias y generar reportes</i>			
Fecha de ingreso	<i>7/01/2019</i>	Fecha de retiro	
Salario inicial	<i>Q3,400.00</i>	Salario final	<i>Q3,550.00</i>

¿Por qué motivo se retiró de la empresa?			
¿Hábleme acerca de su experiencia laboral anterior?			
<i>Trabajé para Credico, S.A</i>			
¿Qué puesto desempeñaba? <i>Auxiliar de créditos</i>			
¿Cuáles eran sus principales atribuciones?			
<i>Revisar la solicitud de crédito de los clientes y verificar que contaran con los documentos indispensables para el otorgamiento de créditos</i>			
Fecha de ingreso	<i>15/02/2017</i>	Fecha de retiro	<i>15/12/2018</i>
Salario inicial	<i>Q3,250.00</i>	Salario final	<i>Q3,350.00</i>
¿Por qué motivo se retiró de la empresa?			
<i>La empresa realizó una reorganización del departamento</i>			
3. Motivación e interés en el puesto			
¿Qué sabe de la empresa?			
<i>Que es una empresa que se dedica a prestar el servicio de instalación eléctrica</i>			
¿Qué aportaría usted a la empresa?			
<i>Mis conocimientos y experiencia</i>			
¿Qué aspectos resaltaría de su experiencia laboral para ocupar la vacante a la que se está postulando?			
<i>Mi experiencia en reportes contables, realizar pago a proveedores y realizar conciliaciones bancarias</i>			
¿Por qué le gustaría desempeñar este puesto?			
<i>Porque es una oportunidad de crecimiento profesional</i>			
¿Cuándo puede iniciar a laborar?	<i>Inmediatamente</i>		
¿Cuál es su disponibilidad de horario? <i>Completa</i>			
¿Cuenta con disponibilidad para viajar al interior del país? <i>Si</i>			
¿Tiene familiares o conocidos que laboren en la organización? <i>No</i>			
¿Quiénes son?			
¿Como se beneficiaría la empresa sí lo contratamos?			
<i>Integrar a una persona con experiencia y comprometida con su trabajo</i>			
4. Aspectos básicos para el puesto			
¿Qué programas de computación puede utilizar?			
<i>Microsoft Office y sistema SAP</i>			
¿Qué sabe usted de (nombre del método técnico o procedimiento utilizado en el puesto)?			
¿Ha utilizado (nombre del sistema de cómputo o procedimiento utilizado en el puesto)?			

¿Ha tenido dificultad para utilizar (nombre del sistema de cómputo o procedimiento utilizado en el puesto)?	
¿Qué equipos de oficina puede utilizar?	
<i>Equipo de computación e impresora</i>	
4.1 Preguntas para puestos administrativos	
¿Ha tenido personal a su cargo?	¿Cuántos colaboradores?
¿Qué hace cuando se presentan dificultades para resolver un problema?	
En su empleo anterior ¿tuvo oportunidad de hacer propuestas y ponerlas en práctica?	
¿Cómo toma decisiones cuando el jefe inmediato está ausente?	
¿Indique de qué forma motiva a sus colaboradores que tiene a cargo?	
¿Se le facilita la solución de conflictos? ¿Cómo los ha resuelto?	
5. Trabajo en equipo	
¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿Por qué?	
<i>Me gusta trabajar en equipo, se alcanzan mejores resultados</i>	
¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?	
<i>En mis dos trabajos anteriores trabajamos en equipo, compartimos ideas y nos apoyamos</i>	
Se integra fácilmente a un equipo de trabajo	
<i>Sí, me adapto fácilmente al ambiente de trabajo</i>	
Mencione las claves principales para el trabajo en equipo	
<i>Colaboración, comunicación y apoyo</i>	
6. Objetivos de desarrollo	
¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	
<i>Obtener la plaza de asistente contable, graduarme de la universidad y ser jefe administrativo - financiero</i>	
¿Cree usted que es la persona idónea para ocupar el puesto? ¿por qué?	
<i>Sí, porque puedo aportar mi experiencia y conocimientos al puesto de trabajo</i>	
Si usted fuera seleccionado, ¿Cómo se proyecta en la organización en 3 años?	
<i>Como analista contable de la organización</i>	
7. Acerca del candidato	
Mencione 3 cualidades	
<i>Soy responsable, proactivo y puntual</i>	

Mencione 3 defectos			
<i>Tímido e impaciente</i>			
¿Qué le gusta hacer en sus tiempos libres?			
<i>Compartir con la familia, escuchar música y leer</i>			
¿Práctica algún deporte o actividad física?			
<i>Sí, fútbol</i>			
Aspectos a evaluar durante la entrevista			
		Aspectos	Calificación sobre 10 pts.
		Presentación personal	100/100
		Puntualidad	100/100
		Habilidades, destrezas y aptitudes	70/100
		Seguridad para hablar	70/100
		Conocimientos requeridos	80/100
		Experiencia requerida	80/100
		Capacidad para el puesto	90/100
		Potencial de desarrollo	80/100
		Trabajo en equipo	90/100
		Interés en el puesto	100/100
		Total	86
Comentario			
<i>El candidato tiene los conocimientos y experiencia que requiere la vacante, mostró interés por pertenecer a la empresa</i>			
Entrevistado por	Juan Román		Firma
	Jefe administrativo – financiero		
			Colocar firma del jefe administrativo - financiero

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

IX. Decisión de contratar

Después de haber finalizado y evaluado las distintas fases del proceso de selección, la analista de recursos humanos y el jefe del departamento interesado en cubrir la vacante están en capacidad de seleccionar al candidato idóneo para ocupar la plaza, previo a tomar la decisión final se sugiere que la analista de recursos humanos utilice la matriz de decisión de selección que se presenta a continuación, para presentar los datos obtenidos por los candidatos y facilitar la toma de decisión final

Formato 21
Matriz de decisión de selección
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Matriz de decisión final de selección de personal			
Nombre del candidato: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>			Fecha: <i>26/02/2021</i>	
Puesto al que aplica: <i>Asistente contable</i>			No. De celular: <i>4014-5789</i>	
Matriz de decisión final				
Fase de evaluación	Factor de evaluación	Porcentaje de la fase	Nota obtenida	Calificación final
Recepción preliminar de solicitud de empleo	Análisis del curriculum	10%	96	9.60
Entrevista de selección	Entrevista	15%	84	12.60
Pruebas de conocimientos	Prueba A	20%	80	16.00
	Prueba B			
Verificación de referencias	Datos académicos	15%	100	15.00
	Referencias laborales			
	Referencias personales			
Pruebas psicométricas y de personalidad	Prueba A	20%	85	17.00
	Prueba B			
Entrevista de selección final	Entrevista	20%	86	17.20
		100%		87.40
COMENTARIOS				
1. Pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad				
<i>En la evaluación el candidato reflejó tener los conocimientos contables para desempeñar el puesto de trabajo, adicionalmente, obtuvo calificación aceptable de habilidad numérica y matemática y evidenció ser una persona disciplinada.</i>				
2. Entrevistas realizadas (Fortalezas y áreas de oportunidad detectadas)				
<i>Fortalezas: habilidades y destrezas que demanda la vacante, y potencial de desarrollo en la organización. áreas de oportunidad: nervioso</i>				
3. Conclusiones y recomendaciones				
<i>Se recomienda su contratación a la vacante</i>				
Elaborado por	Rosario Rivas Analista de recursos humanos	Colocar firma de analista de recursos humanos		

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

La calificación final se obtiene multiplicando el porcentaje de la fase por la nota obtenida por el aspirante, y será contratado el candidato con mejor puntaje, dado que durante sus evaluaciones mostró tener el nivel académico, experiencia laboral, conocimientos, habilidades y destrezas que son indispensables para ocupar el puesto y realizar eficientemente sus atribuciones. La decisión final será tomada por el jefe del departamento interesado en suplir la vacante, sin embargo, es importante tomar en consideración las observaciones de la analista de recursos humanos, ambos podrán aportar su punto de vista para tomar la mejor decisión de contratación.

X. Firma de contrato laboral

Después de tomar la decisión final de contratación es importante contactar al candidato seleccionado para notificarle que fue elegido para ocupar la plaza vacante, además se dará información acerca del día en que se debe presentar a laborar y mencionar que se formalizará la relación laboral con la firma del contrato individual de trabajo al confirmarle la plaza, después de los dos meses de prueba, para el efecto se sugiere utilizar el formato proporcionado por el Ministerio de trabajo y Previsión Social.

También es importante tomar en cuenta lo indicado en el artículo 28 del Código de Trabajo, el cual indica que se debe extender tres ejemplares, uno para el empleador, otro para el empleado y uno que se debe hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, dentro de los 15 días posterior a su celebración.

Por último, la asistente de recursos humanos deberá comunicarse con los otros dos candidatos que no fueron seleccionados en esta oportunidad, con el objetivo de agradecer el tiempo invertido e interés por formar parte de la organización, es posible que en el futuro se requiera contratar de sus servicios si existiera alguna plaza vacante con similares características a la cual se postuló.

A continuación, se presenta el formato de contrato individual de trabajo:

Formato 22
Contrato individual de trabajo
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

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

Luis Pedro Flores _____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal

50 años _____ Masculino _____ Casado _____ , guatemalteca _____ , vecino de
edad _____ sexo _____ estado civil _____ nacionalidad _____
Guatemala _____ con Documento Personal de Identificación número 1712759530101 extendido
por el Registro Nacional de las Personas de Guatemala _____ actuando en representación
de _____

Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica, 39 avenida 15-30 zona 9y _____ Fernando Ortíz Pérez
Nombres de la empresa y dirección completa Nombres y apellidos del Trabajador
23 años _____, Masculino _____, Soltero _____, guatemalteca _____, vecino de
edad _____ sexo _____ estado civil _____ nacionalidad _____
Guatemala _____, con Documento Personal de Identificación número 1722869780101
extendido por el Registro Nacional de las Personas de Guatemala _____, con residencia en:
5 avenida 15-30 zona 1
dirección completa _____

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

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día 15 _____, del mes de Julio _____, del
año 2021 _____.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: Asistente contable, responsable del registro
contable de la empresa, contribuir con los procesos contables y financieros. _____
Indicar los servicios que el trabajador
se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y condiciones de trabajo.

TERCERA: Los servicios serán prestados en 39 avenida 15-30 zona 9, Guatemala _____
Indicar dirección exacta donde se ejecutara el servicio _____

CUARTA: La duración del presente contrato es: INDEFINIDO.

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de 8 _____ horas diarias y de 48 _____ a la
semana así: En jornada **DIURNA:** de las 8:00 _____ a las 13:00 _____ horas y de las 14:00 _____
horas a las 18:00 _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____
horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En jornada
NOCTURNA: de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:**
de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **CONTINUA DIURNA:** de las _____
a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____
a las _____ en ésta jornada el trabajador tiene derecho a un descanso
mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de Q 3,400.00 _____ más Bonificación Incentivo
de Q 250.00 _____ y le será pagada en efectivo cada quincena _____ en
Oficinas centrales ubicada en la 39 avenida 15-30 zona 9 _____
Lugar de pago. _____

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

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

NOVENA: El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala _____
el día 15 _____ del mes de Julio _____ del año 2021 _____.

Fernando O.P. _____ Firma o impresión digital del trabajador
Fernando _____ Firma del Empleador

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

3.5.3 Proceso de inducción

Finalizado el proceso de selección de personal, el primer día de labores del nuevo colaborador dará inicio el proceso de inducción, el cual tiene como objetivo brindar información referente a la empresa y al puesto de trabajo, así como integrarlo a la organización y reducir el estrés que genera la incertidumbre de las actividades que deberá realizar, de esta manera se facilitará la adaptación al puesto lo antes posible.

3.5.3.1 Objetivos

A continuación, se encuentran los objetivos y alcance del proceso de inducción de personal:

I. General

Brindar al nuevo colaborador una orientación 100% eficaz de las atribuciones del puesto de trabajo e información general de la empresa, para su pronta integración a la organización, para el primer semestre del año 2022.

II. Específicos

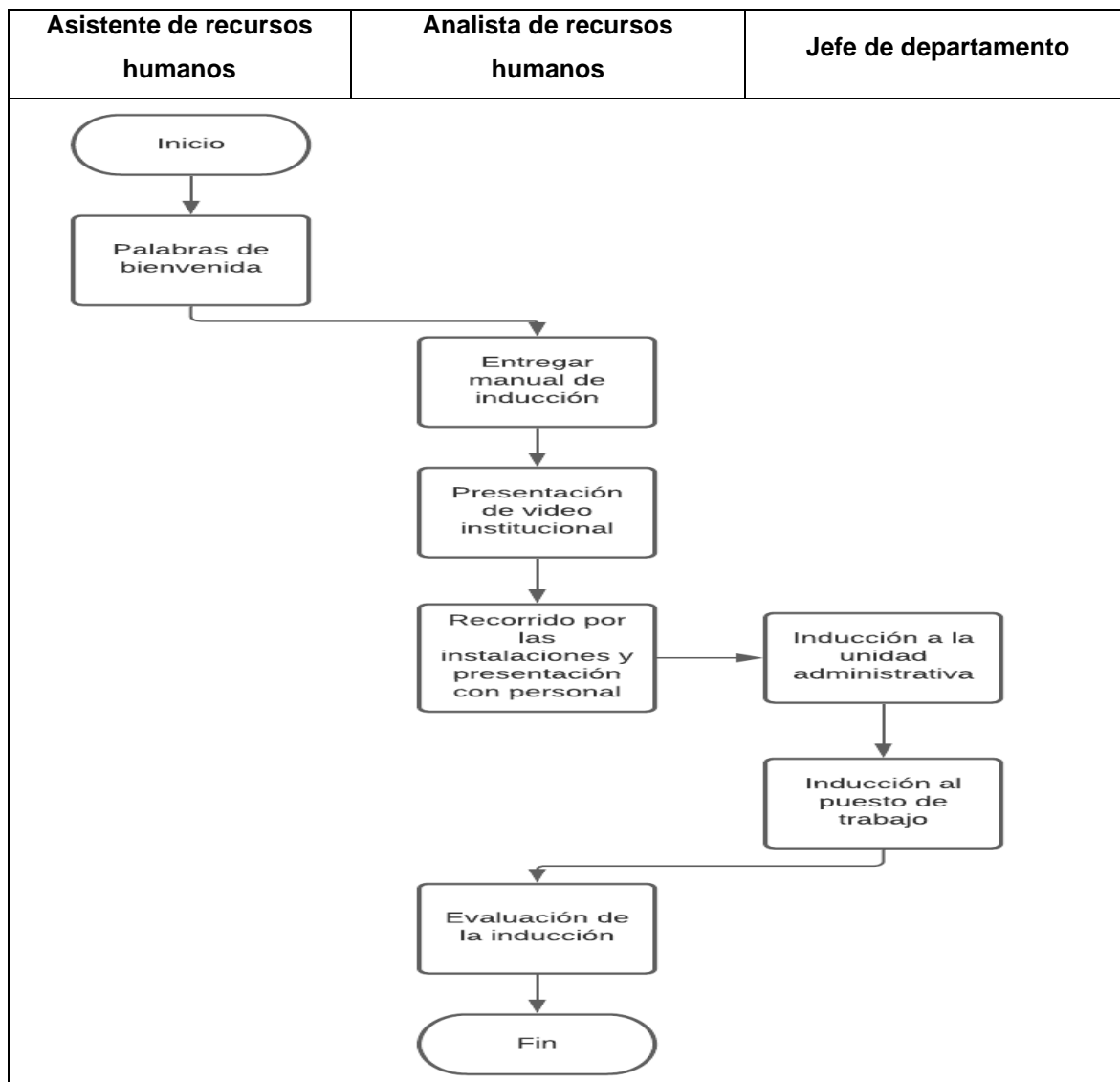
- Facilitar al 100% de nuevos colaboradores la adaptación a la empresa y puesto de trabajo, al terminar el segundo semestre del año 2021.
- Reducir un 90% el tiempo de aprendizaje del personal de nuevo ingreso, al finalizar el año 2021.
- Eficientizar a un 95% el desempeño laboral de los nuevos colaboradores, al finalizar el segundo semestre del año 2021.

3.5.3.2 Alcance

Deberá ser aplicado a todos los nuevos colaboradores que ingresen a la organización, al personal de recursos humanos y jefes de departamento en las actividades que corresponda a cada uno.

3.5.3.3 Procedimiento de inducción

A continuación, se describen las actividades que la unidad de análisis deberá realizar en el proceso técnico de inducción:

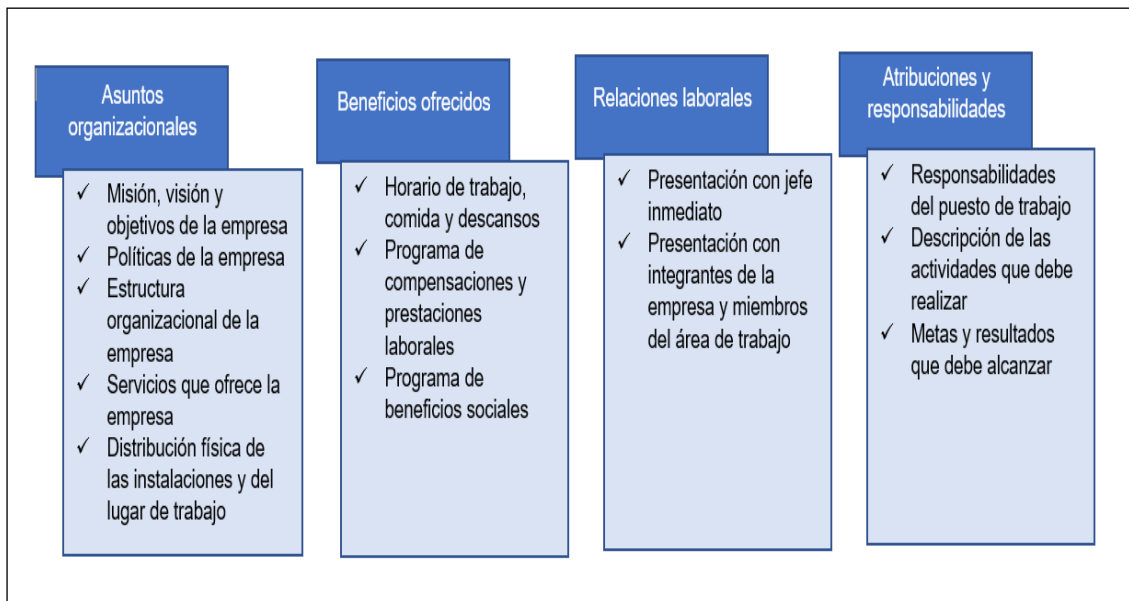


Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

En el siguiente formato se muestran los aspectos importantes que se deben considerar en el desarrollo de la inducción:

Formato 23

Aspectos importantes de la inducción Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ª. Ed., Página 191.

I. Inducción general

A continuación, se describen las actividades que la unidad de análisis deberá aplicar en el proceso de inducción general al nuevo colaborador:

a. Palabras de bienvenida

Las palabras de bienvenida estarán a cargo del gerente general, el objetivo de esta actividad es generar confianza y seguridad al nuevo colaborador, en el desarrollo se dará a conocer los antecedentes de la empresa para que el nuevo colaborador empiece a sentirse parte de la organización, podrá tardar 15 minutos y contará con la participación de la analista de recursos humanos.

b. Entregar manual de inducción





La analista de recursos humanos entregará el manual de inducción, el cual incluye información básica que ayudará a la integración del nuevo colaborador a la empresa, como: mensaje de bienvenida, historia de la organización, a que se dedica la empresa, filosofía empresarial, normas de conducta, políticas, estructura organizacional y prestaciones. A continuación, se encuentra la propuesta del Manual de inducción que se sugiere utilizar, se hará entrega de un ejemplar impreso a la unidad de análisis:





Formato 24



Manual de inducción

Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica

Ciudad de Guatemala

No.	Información	Imagen
1	Bienvenida	 <p>BIENVENIDA</p> <p>Recibe una cordial bienvenida a nuestro equipo de trabajo, a partir de hoy usted forma parte de esta empresa, en la cual deseamos de usted a parte.</p> <p>Esperamos que su gran espíritu de colaboración y servicio estén disponibles en nuestro equipo de trabajo, mediante la realización eficiente de las tareas que el puesto requiere. Así mismo deseamos que esta sea una gran oportunidad para superarse a nivel personal y profesional.</p> <p>Al pertenecer en nuestro equipo de trabajo ha adquirido derechos así como obligaciones e responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar, para así poder comenzar más saberes, conocimientos, a contribuir la presencia en algunos aspectos importantes de la organización.</p> <p>Queremos agradecerle la oportunidad que nos permite de integrar nuestro equipo de trabajo, deseamos seguir así con su colaboración y apoyo logremos cumplir nuestros objetivos organizacionales.</p> <p>Atentamente, Gerente General</p> 
2	Nuestra historia	 <p>NUESTRA HISTORIA</p> <p>La empresa inició sus operaciones el 07 de abril del año 2010 constituida como una empresa de servicios de instalación eléctrica, durante los primeros años de trabajo los colaboradores que pertenecían a la empresa eran 25 aproximadamente y todo cubrían las propuestas en la calidad exigida.</p> <p>El crecimiento que la empresa ha tenido a la fecha es producto del desempeño en la administración del gerente general, el cual tiene por principio realizar trabajos de calidad y la satisfacción del cliente, en todo momento con honestidad para el adecuado uso de los recursos disponibles y la salud del personal.</p> <p>A partir del quinto año de operaciones la empresa ha crecido exponencialmente en proyectos y colaboradores.</p> 

3	Servicios que ofrecemos	<p>SERVICIOS QUE OFRECEMOS</p> <p>La empresa presta principalmente los servicios de instalaciones eléctricas, el cual comprende el diseño y ejecución de proyectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remediación industrial y comercial: instalación de iluminación para transporte de energía eléctrica e instalación de sistemas. • Sala de servidores: instalación de equipos que sirven para regular los voltajes de la red de distribución, de tal manera que la energía eléctrica se utilice a nivel comercial e industrial y de acuerdo a los productos que se necesitan conectar a la red eléctrica, incluye transformadores y cablesado para traer el nivel de voltaje desde los postes de energía eléctrica. • Centros de carga: instalación de tableros metálicos e interruptores para la protección y desconexión de proyectos carga eléctrica y almacenamiento, los cuales ayudan a evitar cortos eléctricos y cortos a tierra. 
4	Filosofía empresarial	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="732 688 1000 1041"> <p>MISIÓN</p> <p>Somos una empresa gubernativa integrada por personal calificado, dedicada a prestar servicios de instalación eléctrica a través de soluciones integrales y rápidas de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.</p>  <p>VISIÓN</p> <p>Ser reconocida como la empresa líder a nivel nacional en ejecución de proyectos de instalaciones eléctricas y expandir nuestras operaciones en el mejor centroamericano, del Caribe y sur América en el año 2025.</p>  </div> <div data-bbox="1024 688 1292 1041"> <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto: es la forma de actuar con nuestros clientes y compañeros de trabajo.  • Responsabilidad: es el cumplimiento de nuestro trabajo y entrega de proyectos.  • Honestidad: es nuestra conducta verbal, escrita y transparente con los clientes y compañeros de trabajo.  • Honorar: es el manejo adecuado de los recursos de la empresa y de nuestros clientes.  • Lealtad: es el compromiso asumido y fidelidad a la empresa.  </div> </div>
5	Ubicación de la empresa y unidades administrativas	<p>UBICACIÓN</p> <p>La empresa se encuentra ubicada en la 3ra avenida 15-30 zona 9, Guatemala.</p>  <p>INSTALACIONES</p> <p>Planta tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bodega • Recepción <p>Segundo nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento administrativo - financiero • Departamento de operaciones • Departamento de proyectos • Sala de reuniones 1 • Sala de reuniones 2 • Comedor <p>Tercer nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina general • Sala de reuniones 3
6	Estructura organizacional	<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama General: 

7	Prestaciones laborales	<div data-bbox="878 296 1146 646"> <p>PRESTACIONES LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones: De acuerdo al Título Tercero, Capítulo Cuarto, artículo 130 del Código de Trabajo, todo trabajador en suspenso tiene derecho a un período de vacaciones remunerables después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuyo duración mínima es de quince días hábiles. • Aguinaldo: su pago se hace efectivo durante los primeros 15 días del mes de diciembre de cada año. • Bono 14: su pago se hace efectivo durante los primeros 15 días del mes de julio de cada año. • Bonificación Incentivo: Es una prestación establecida a través de un pago mensual al cual se destinan para incentivar la productividad en el sector privado, este corresponde a un pago mensual mínimo de Q.250.00. • Instituto De Promoción De Los Trabajadores (IPTTA): El colaborador tendrá derecho IPTTA a partir del tercer mes de estar laborando en la organización, la empresa se encarga de dar la contribución del 1% que exige el instituto para que los trabajadores tengan acceso a sus instalaciones. • Instituto Guatemalteco De Seguridad Social (IGSS): El colaborador tendrá derecho a gozar de los servicios médicos que presta el IGSS a través de su afiliación al mismo, para este fin, el patrono cubrirá la cuota patronal correspondiente al 10.87%, mientras que el 4.87% será cubierto mediante del descuento mensual al colaborador. • Asesoría: De acuerdo al Código de Trabajo.  </div>
8	Políticas de la empresa	<div data-bbox="878 688 1146 1039"> <p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario: De acuerdo al Título Tercero, Capítulo Primero, artículo 88 del Código de Trabajo, "es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos". El salario de los trabajadores será acordado de manera gremial y depositada en la cuenta de cada colaborador. • Jornada De Trabajo: Según sea establecido en el contrato son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ◦ De lunes a viernes: 8:00 a 17:00 horas con derecho a una hora de almuerzo ◦ Sábados: de 8:00 a 12:00 horas  </div>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

c. Presentación de video institucional

Después de entregar y explicar el manual de inducción, se sugiere proyectar un video institucional de la organización para reforzar la información contenida en dicho manual. Esta actividad estará a cargo de la analista de recursos humanos.

Durante el video se proyectará la siguiente información:

- Filosofía empresarial
- Políticas de la organización
- Estructura organizacional
- Servicios que ofrece la empresa
- Horarios de trabajo y almuerzo
- Programa de beneficios

Además, se incluirá una sección donde se muestre:

- Evolución de la empresa en cuanto a la ejecución de proyectos e instalaciones
- Anécdotas de personal con trayectoria y crecimiento en la organización
- Actividades realizadas por la empresa (convivios, aniversario de fundación, día del ingeniero, entre otros)

d. Recorrido por las instalaciones y presentación con personal que labora en la empresa

Es importante que el nuevo colaborador conozca la ubicación física de cada unidad administrativa que integra la organización, por lo que es necesario que se realice un recorrido por las instalaciones de la misma y sea presentado con los colaboradores que las integran.

Es importante realizar esta actividad incluso con las personas que son contratadas para realizar sus actividades en los proyectos que realiza la empresa, para lo cual se asignará al supervisor o encargado de proyectos a realizar esta actividad; principalmente la presentación del nuevo colaborador con los demás miembros del equipo de trabajo.

II. Inducción específica

Al finalizar la inducción general, se llevará al nuevo colaborador a la unidad administrativa donde desarrollará sus actividades y será el jefe inmediato quien realice la inducción específica al nuevo colaborador, para lo cual se propone realizar las siguientes actividades:

a. Inducción a la unidad administrativa

Esta actividad estará a cargo del jefe inmediato y consiste en describir la función de la unidad administrativa y como contribuyen los objetivos del departamento

para lograr los objetivos organizacionales, además deberá presentar al nuevo integrante del equipo de trabajo con los demás miembros que lo conforman.

b. Inducción al puesto de trabajo

Esta actividad la podrá llevar a cabo el jefe inmediato o un tutor asignado por este, quién deberá estar en capacidad de proporcionar la información relevante del puesto y resolver dudas acerca de la manera en que se deben realizar las atribuciones del nuevo colaborador.

Además, hará entrega del descriptor de puestos, porque en él se incluye información que es de suma importancia para el colaborador, como, por ejemplo: objetivo del puesto, atribuciones que deberá realizar, responsabilidades, nivel de esfuerzo, condiciones ambientales y posibles riesgos. Adicionalmente, brindará el descriptor de procedimientos, este documento muestra los pasos secuenciales de las actividades que deberá desarrollar y que al estar impreso podrá consultar en cualquier momento, en el inciso 3.6 se encuentra la propuesta para implementar en la unidad de análisis.

Se deberá considerar en esta fase, entregar el equipo y herramientas de trabajo que el nuevo integrante necesita para realizar con efectividad sus atribuciones, por ejemplo: equipo de computación, teléfono móvil, impresora, casco de seguridad; estos dependerán del puesto al que fue contratado.

III. Evaluación de la inducción

Al finalizar la inducción es importante que se realice una evaluación de la misma, para garantizar el desarrollo adecuado de la orientación, obtener retroalimentación y realizar ajustes de ser necesario, se aconseja realizarla una semana después de haberla finalizado, para obtener respuestas objetivas.

Para realizar la evaluación del proceso de inducción se propone utilizar el siguiente formato:

Formato 25
Evaluación de la inducción
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Logotipo de la empresa	Evaluación del proceso de inducción	
Nombre del colaborador: <i>Fernando Ortiz Pérez</i>		
Unidad administrativa a la que pertenece: <i>Departamento administrativo - financiero</i>		
Puesto que ocupa: <i>Asistente contable</i>	Fecha: <i>16/03/2021</i>	
Instrucciones: a continuación, se le presenta una serie de preguntas que tiene como finalidad evaluar los conocimientos adquiridos durante el proceso de inducción, responda objetivamente		
Primera fase		
Instrucciones: marque con una X su respuesta.		
	Si	No
¿Se le brindó una cordial bienvenida?	x	
¿Se le proporcionó el Manual de inducción?	x	
¿Se le proporcionó el Descriptor de puestos?	x	
¿Se le proporcionó el Descriptor de procedimientos?	x	
¿Le explicaron la estructura organizacional?	x	
¿Participó de un recorrido por las instalaciones de la empresa?	x	
¿Lo presentaron con los colaboradores de la empresa?	x	
¿Le explicaron cuáles son las atribuciones de su puesto de trabajo?	x	
¿Le ejemplificaron como realizar los procedimientos de su puesto?	x	
¿Sus dudas fueron resueltas?	x	
Segunda fase		
Instrucciones: responda con claridad y objetivamente las siguientes preguntas		
1. ¿Cuál es la misión de la empresa?		
<i>Somos una empresa guatemalteca integrada por personal calificado, dedicada a prestar servicios de instalación eléctrica a través de soluciones integrales y equipo de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes</i>		
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?		
<i>Ser reconocida como la empresa líder a nivel nacional en ejecución de proyectos de instalaciones eléctricas y expandir nuestras operaciones en la región centroamericana y del caribe y sur américa en el año 2025</i>		
3. Mencione los valores organizacionales?		

<i>Respeto, responsabilidad, honestidad, honradez y lealtad</i>			
4. Mencione los servicios que ofrece la empresa			
<i>Iluminación industrial y comercial, sub estaciones y centros de carga</i>			
5. ¿Cuáles son las unidades administrativas que conforman la empresa?			
<i>Gerencia general, departamento administrativo – financiero, departamento de operaciones y departamento de proyectos</i>			
6. ¿Cuáles son las funciones de la unidad administrativa que integra?			
<i>Dirigir y contralar las actividades administrativas y las de los recursos financieros de la organización, integrar al personal idóneo a la empresa y capacitar a los colaboradores, realizar el pago de planilla, registro contable de las operaciones de la empresa, elaborar los estados financieros y control del presupuesto, establecer normas, políticas y procedimientos adecuados para el desarrollo de las actividades</i>			
7. ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?			
<i>Responsable del registro contable de las operaciones de la empresa, contribuir con los procesos contables y financieros con el fin de proporcionar información útil y confiable</i>			
8. ¿Describa las principales atribuciones de su puesto de trabajo?			
<i>Realizar el registro contable de las operaciones de la empresa, elaborar conciliaciones bancarias y efectuar el pago a proveedores</i>			
9. ¿Mencione dos procedimientos claves de su puesto de trabajo?			
<i>1. El registro al sistema SAP de ingresos y gastos. 2. Elaboración de cheques para pago a proveedores</i>			
10. ¿Mencione un posible riesgo de su puesto de trabajo?			
<i>Padecer de estrés</i>			
Revisado por	Irma Rodríguez Asistente de Recursos Humanos	Firma	Colocar firma de asistente de recursos humanos

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

3.6 Descriptor de procedimientos para reclutamiento, selección e inducción de personal

A continuación, se describen los pasos y responsables de cada actividad para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, además se detallan los objetivos y normas específicas de cada uno de ellos y se encuentra el flujograma general del mismo.

Formato 26

Descripción de procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal Ciudad de Guatemala

Empresa: <i>Empresa de servicios de instalación eléctrica</i>	Título del procedimiento <i>Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal</i>	Procedimiento No. 01 Página No. 1 de 3 Elaborado por: Carlos Bor
<p>1. Definición: <i>Proceso que permite establecer los pasos para reclutar y seleccionar al personal idóneo a una plaza vacante, así como brindar la inducción a la organización y puesto de trabajo del nuevo colaborador.</i></p> <p>2. Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Brindar oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores de la organización</i> • <i>Utilizar las técnicas de reclutamiento externo adecuadas</i> • <i>Identificar los conocimientos, habilidades y destrezas del candidato</i> • <i>Seleccionar al candidato que cumpla con los requisitos que demanda la plaza vacante</i> • <i>Proporcionar información que facilite la adaptación del candidato a la organización</i> • <i>Orientar al nuevo colaborador en la realización de las actividades del puesto de trabajo</i> <p>3. Normas específicas</p> <p><i>Reclutamiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La analista de recursos humanos deberá iniciar el proceso de reclutamiento únicamente cuando reciba la requisición de personal</i> • <i>La analista de recursos humanos deberá utilizar en primera instancia el medio de reclutamiento interno para cubrir una vacante</i> • <i>Para optar a una promoción o transferencia de personal el colaborador deberá tener mínimo un año de trabajo en la organización</i> • <i>La analista de recursos humanos deberá utilizar el medio de reclutamiento externo cuando no se identifique un candidato dentro del personal actual de la empresa</i> 		

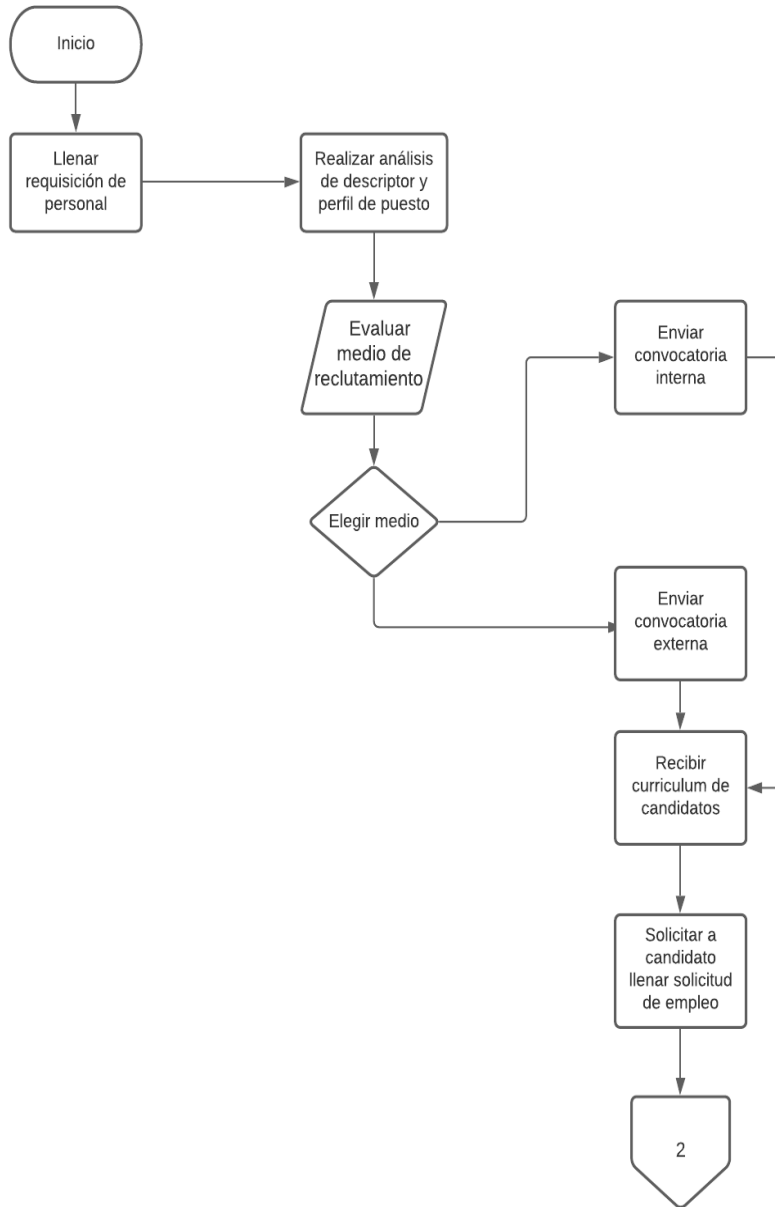
<p><i>Selección</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los candidatos a una vacante deberán realizar las entrevistas de selección • Todos los candidatos que pasen satisfactoriamente la entrevista de selección deberán realizar las pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad • El jefe de departamento deberá tomar la decisión de contratación <p><i>Inducción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La analista de recursos humanos deberá realizar la inducción general a todos los nuevos colaboradores • El jefe del departamento deberá realizar la inducción específica al nuevo colaborador
--

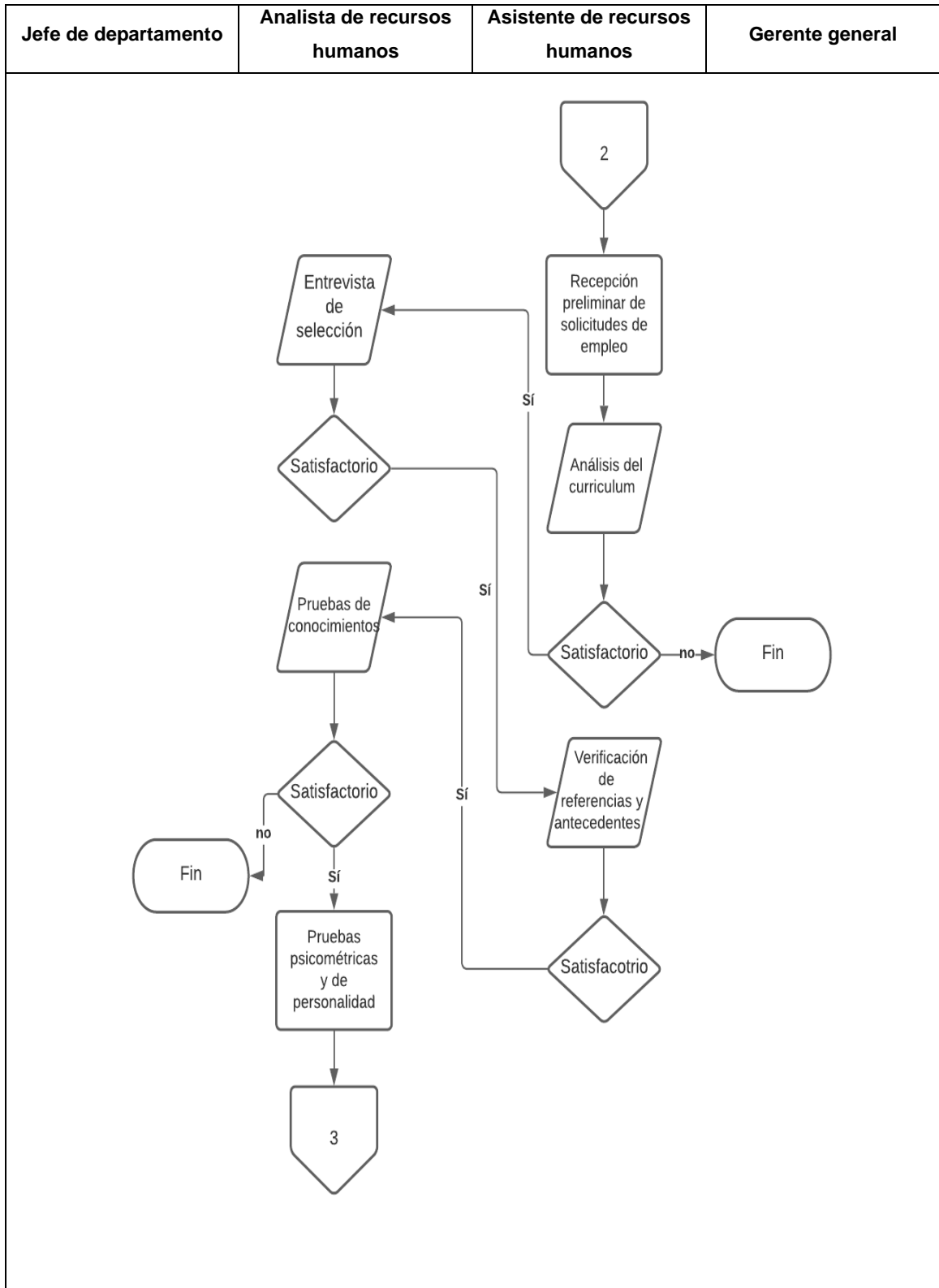
Descripción del procedimiento		
Empresa: <i>Empresa de servicios de instalación eléctrica</i>	Título del procedimiento <i>Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal</i>	Procedimiento No. 01 Página No. 2 de 3 Pasos: 20
Inicia: <i>Jefe de departamento</i>		Termina: <i>Analista de recursos humanos</i>
Elaborado por: <i>Carlos Bor</i>		

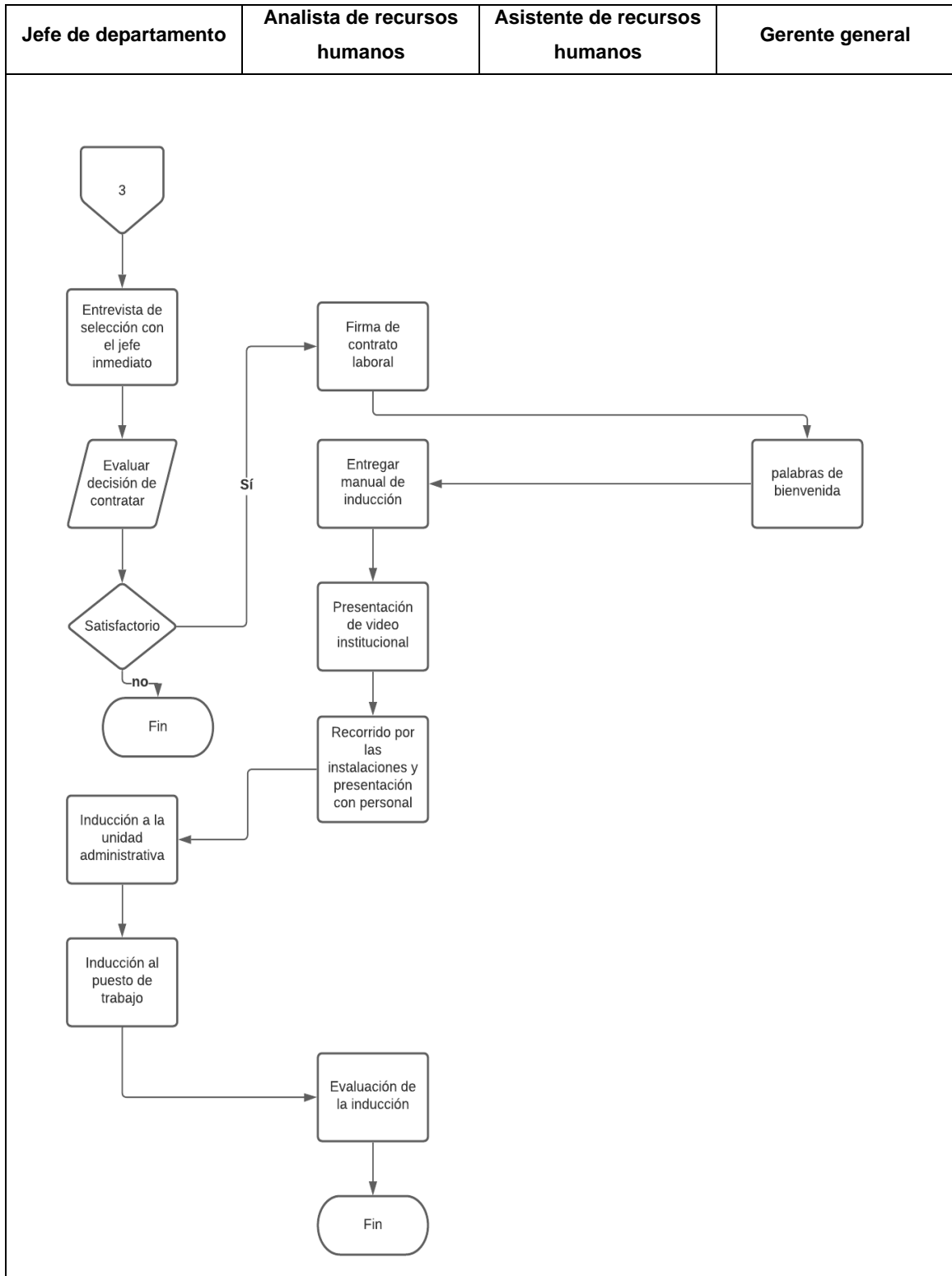
Responsable Puesto	Paso No.	Actividad
Jefe de departamento	1	<i>Realiza la requisición de personal a la analista de recursos humanos</i>
Analista de recursos humanos	2	<i>Realiza el análisis de descriptor de puestos para identificar los requisitos necesarios que debe tener el candidato a la vacante</i>
Analista de recursos humanos	3	<i>Elige el medio de reclutamiento para convocar candidatos a la vacante</i>
Asistente de recursos humanos	3.1	<i>Si utiliza el medio de reclutamiento interno envía la convocatoria a la vacante a través de los medios de comunicación propuestos</i>
Asistente de recursos humanos	3.2	<i>Si utiliza el medio de reclutamiento externo envía la convocatoria a la vacante a través de una o varias técnicas propuestas</i>
Asistente de recursos humanos	4	<i>Recibe los documentos que el candidato presenta para postularse a la vacante</i>
Asistente de recursos humanos	5	<i>Solicita al candidato que llene la solicitud de empleo</i>
Asistente de recursos humanos	6	<i>Recibe la solicitud de empleo del candidato y verifica los documentos que se requieren para continuar en el proceso</i>
Asistente de recursos humanos	7	<i>Realiza el análisis del curriculum para identificar a los</i>

		<i>candidatos que cuenten con mejor preparación académica, experiencia laboral y cumplan con el perfil del puesto, elige a 10 candidatos para continuar en el proceso</i>
Analista de recursos humanos	8	<i>Realiza la entrevista de selección para identificar los conocimientos del candidato, evaluar el comportamiento, observar la facilidad de expresión e intereses general del candidato, continúan en el proceso los 5 candidato que obtengan mejor nota</i>
Asistente de recursos humanos	9	<i>Realiza la verificación de referencias y antecedentes del candidato que incluye datos académicos, referencias laborales y personales</i>
Analista de recursos humanos	10	<i>Aplica las pruebas de conocimientos de acuerdo a la plaza vacante</i>
Analista de recursos humanos	11	<i>Aplica las pruebas psicométricas y de personalidad a los tres candidatos que mejor nota obtuvieron y pasaron satisfactoriamente los pasos 9 y 10</i>
Jefe de departamento	12	<i>Realiza la entrevista de selección con el jefe inmediato para conocer y evaluar al candidato</i>
Jefe de departamento	13	<i>Toma la decisión final de contratación del candidato</i>
Analista de recursos humanos	14	<i>Formaliza la relación laboral con la firma del contrato individual de trabajo con candidato seleccionado</i>
Gerente general	15	<i>Brinda las palabras de bienvenida al nuevo colaborador</i>
Analista de recursos humanos	16	<i>Entrega el manual de inducción</i>
Analista de recursos humanos	17	<i>Presentación de video institución</i>
Analista de recursos humanos	18	<i>Realiza un recorrido por las instalaciones y presenta con el personal que labora en la empresa al nuevo colaborador</i>
Jefe de departamento	19	<i>Realiza la inducción a la unidad administrativa, indica las funciones y objetivos de la unidad de trabajo</i>
Jefe de departamento	20	<i>Realiza la inducción al puesto de trabajo, entrega el descriptor de puestos y de procedimientos</i>
Analista de recursos humanos	21	<i>Realiza la evaluación de la inducción</i>

Empresa: <i>Empresa de servicios de instalación eléctrica</i>	Título del procedimiento <i>Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal</i>	Procedimiento No. 01 Página No. 3 de 3 Pasos: 20
Inicia: <i>Jefe de departamento</i>		Termina: <i>Analista de recursos humanos</i>
Elaborado por: <i>Carlos Bor</i>		
Jefe de departamento	Analista de recursos humanos	Asistente de recursos humanos
		Gerente general







Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Se sugiere que la unidad de análisis lo aplique para documentar todos los procesos actuales de la organización.

3.7 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el presupuesto el cual contienen de forma detallada la integración de gastos que se estiman para la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto:

Cuadro 2
Presupuesto para implementar la propuesta
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Reclutamiento			
Concepto	Precio unitario Q.	Cantidad	Costo Q.
Reproducción del formato de requisición de personal	1.00	8	8.00
Reproducción del formato de inventario de recurso humano	1.00	64	64.00
Convocatoria interna a través de memorando y anuncio en cartelera	20.00	3	60.00
Convocatoria externa a través de anuncios en medios escritos, medidas del anuncio 2*4 pulgadas en blanco y negro	1,534.50	1	1,534.50
Reproducción de formato presentación de candidato por colaboradores	1.00	8	8.00
Convocatoria externa a través de anuncios en lugares visibles	50.00	3	150.00
Diseño de banco de datos por Técnico en informática	56.00	1	56.00
Convocatoria externa a través de reclutamiento virtual (licencia de publicaciones ilimitadas mensuales)	4,258.00	1	4,258.00
Reproducción de formulario de solicitud de empleo	2.00	160	320.00
Sub total =			6,488.50
Selección			
Concepto	Precio unitario Q.	Cantidad	Costo Q.
Reproducción del formato verificación de	1.00	160	160.00

documentos			
Reproducción del formato análisis del curriculum	1.00	160	160.00
Reproducción de la guía de entrevista de selección	3.00	80	240.00
Reproducción de formato verificación de referencias laborales y personales	2.00	40	80.00
Pruebas de conocimientos	3.00	40	120.00
Pruebas psicométricas y de personalidad	230.00	24	5,520.00
Reproducción del formato de entrevista de selección con el jefe inmediato	3.00	24	72.00
Reproducción de matriz de decisión final	1.00	24	24.00
Reproducción de contrato laboral	2.00	8	16.00
Sub total =			6,392.00
Inducción			
Concepto	Precio unitario Q.	Cantidad	Costo Q.
Reproducción del manual de inducción	50.00	8	400.00
Impresión de descriptor de puestos	2.00	64	128.00
Impresión de formato descripción de procedimientos	3.00	64	192.00
Sub total =			720.00
Otros			
Concepto	Precio unitario Q.	Cantidad	Costo Q.
Imprevistos	1,000.00	1	1,000.00
Sub total =			1,000.00
Total =			14,600.50

El presupuesto se elaboró tomando en cuenta que actualmente el índice de rotación de personal en la unidad de análisis es de 20.69% lo cual implica la necesidad de suplir 12 puestos de trabajo y la propuesta busca reducir a un 15% el índice, quiere decir que la unidad de análisis tendrá la necesidad de cubrir 8 plazas para estar por debajo del índice mencionado.

Adicionalmente se consideró realizar un anuncio en medios escritos en un diario de mayor circulación nacional con medidas de 2*4 pulgadas en blanco y negro, y una licencia de publicaciones mensuales con un costo de Q 4,258.00 en la

página web de reclutamiento de Tecoloco, además 24 pruebas psicométricas y de personalidad que tienen un costo de Q 230.00 (no incluye IVA) cada una.

3.8 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Es importante mencionar que no se tuvo acceso a los costos que la unidad de análisis utiliza actualmente para realizar el proceso de integración de personas a la empresa, por lo que no se plantean los beneficios cuantitativos de la propuesta.

A continuación, se presentan los beneficios cualitativos para la unidad de análisis al implementar la propuesta:

Actividad	Beneficios
Filosofía empresarial	Definir la razón de ser de la empresa y su estado deseado en el futuro.
	Concentrar los esfuerzos de los colaboradores en una sola dirección
	Motivar a los colaboradores a trabajar para lograr un fin común
	Establecer los principios y valores que orientarán el comportamiento individual y colectivo de los miembros de la organización
	Fortalecer la identidad de los colaboradores respecto a los propósitos que la empresa desea alcanzar
Estructura organizacional	Definir los niveles jerárquicos y líneas de autoridad de la organización
	Establecer los puestos de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales
	Identificar las funciones de las unidades administrativas
	Departamentalización equitativa de las unidades administrativas, para obtener mejor control y coordinación de las actividades
Reclutamiento	Brindar oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores actuales de la organización a través del reclutamiento interno
	Identificar los requisitos indispensables que deberá tener un candidato para ocupar una plaza vacante
	Incrementar el alcance de convocatoria y participación de

	candidatos a una vacante a través de las técnicas de reclutamiento externo propuestas
Selección	Establecer los criterios de evaluación y comparación de los candidatos a una vacante
	Identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia laboral del candidato
	Aplicar pruebas que aseguren la selección del candidato idóneo a la vacante
	Establecer un criterio de decisión para elegir al candidato a ocupar el puesto vacante
Inducción	Facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la empresa y puesto de trabajo
	Identificar al nuevo colaborador con la filosofía organizacional de la empresa.
	Orientar la forma de ejecutar las actividades en los puestos de trabajo
	Reducir el tiempo de aprendizaje y eficientizar el desempeño de las actividades
	Reducir el índice de rotación de personal al hacer sentir parte importante de la empresa al nuevo colaborador

3.9 Plan de acción para implementar la propuesta

En el siguiente cuadro se presenta el plan de acción para implementar la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción, el cual incluye: actividad, meta, responsable de la actividad, tiempo de inicio y final de cada actividad, los recursos necesarios para realizarlo y el costo por cada actividad.

Cuadro 3
Plan de acción para implementar la propuesta
Empresa de Servicios de Instalación Eléctrica
Ciudad de Guatemala

Empresa:	<i>Empresa de servicios de instalación eléctrica</i>						
Nombre del plan:	<i>Implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal</i>						
Objetivo del plan:	<i>Establecer las actividades necesarias para implementar la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en un 100% a corto y mediano plazo</i>						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto Q
				Inicia	Finaliza		
1	Reunión con directivos de la empresa para dar a conocer la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Estudiante investigador	01/03/2021	01/03/2021	Informe impreso Q 100.00 Computadora, cañonera, material de apoyo Q 50.00, Coffe break Q200.00	350.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta para su implementación en una reunión	Gerente general	02/03/2021	02/03/2021	A definir por la empresa	0.00
3	Socialización de filosofía empresarial y estructura organizacional	Dar a conocer la filosofía empresarial y estructura organizacional de la empresa al 100% de colaboradores en una semana	Analista de recursos humanos	10/03/2021	17/03/2021	Cañonera, presentación de power point Q100.00 Documentos impresos con la información Q400.00	500.00

4	Creación de la base de datos de candidatos	Brindar una herramienta de consulta de datos del 100% de candidatos que se han postulado a una vacante en un día	Técnico en informática	19/03/2021	19/03/2021	Día de trabajo del técnico en informática Q100.00	100.00
5	Capacitación para la analista y asistente de recursos humanos	Proporcionar los conocimientos para aplicar el 100% de las actividades propuestas en una semana	Gerente general	22/03/2021	26/03/2021	Estudiante investigador Q 0.00 Material de apoyo Q 350	350.00
6	Capacitar a los jefes inmediatos sobre las técnicas de entrevista y selección de personal	Brindar los conocimientos para aplicar eficientemente el 100% del proceso de selección en una semana	Gerente general	22/03/2021	26/03/2021	Estudiante investigador Q 0.00 Material de apoyo Q 400.00	400.0
7	Recopilación de información para Inventario de recurso humano	Disponer del 100% de información actual de los colaboradores en 4 días	Analista de recursos humanos	23/03/2021	26/03/2021	Material impreso Q 64.00 Lapiceros Q 15.00	79.00
8	Recopilar información para descriptores de puestos	Elaborar el 100% de descriptores de puestos de la organización en una semana	Analista de recursos humanos	29/03/2021	05/04/2021	Material impreso Q 128.00 Lapiceros Q 50.00	178.00

9	Recopilar información para descripción de procedimientos	Elaborar el 100% de descripción de procedimientos de los puestos de trabajo	Jefe administrativo - financiero	07/04/2021	07/05/2021	Formato de descripción de procedimientos Q 192.00	192.00
10	Implementar el proceso de reclutamiento de personal (medios y técnicas)	Convocar al 100% de candidatos con los requisitos necesarios para cubrir una vacante en dos semanas	Analista de recursos humanos	12/04/2021	23/04/2021	Formatos propuestos Q 696.00 Aplicar las técnicas de reclutamiento de personal Q 5,792.50	6,488.50
11	Implementar el proceso y técnicas de selección de personal	Seleccionar al candidato que cumpla con el 100% de los requisitos para ocupar la vacante en dos semanas	Analista de recursos humanos	26/04/2021	07/05/2021	Formatos propuestos Q 872.00 Sub contratación de empresa para pruebas psicométricas y de personalidad Q 5,520.00	6,392.00
12	Implementar el proceso de inducción de personal	Brindar el 100% de información general de la empresa y puesto de trabajo	Analista de recursos humanos	10/05/2021	18/05/2021	Computadora, cañonera Q 128.00 manual de inducción Q 400.00	528.00
13	Evaluar los resultados obtenidos al implementar la propuesta	Evaluar el 100% de lo implementado de la propuesta cada mes	Gerente general	26/04/2021	31/05/2021	A definir por la empresa	0.00
Presupuesto de implementación							15,557.50

CONCLUSIONES

Con base en el análisis de la situación actual, se estable lo siguiente:

1. El proceso de reclutamiento carece de descriptores y perfiles de puestos, los cuales son importantes para identificar los requisitos que debe tener un candidato para ocupar la vacante y elegir el medio de reclutamiento adecuado.
2. La fase de selección se realiza de manera empírica, puesto que no tiene una secuencia de pasos que garantice la contratación del candidato idóneo, además los jefes de las unidades administrativas no participan en las entrevistas y pruebas realizadas, por lo que la decisión final de contratación no se toma con los mismos criterios.
3. No se realiza una inducción adecuada a los nuevos colaboradores, por falta de instrumentos administrativos que faciliten llevarla a cabo y la filosofía empresarial no es socializada, lo cual dificulta la adaptación del personal de nuevo ingreso a la empresa y puesto de trabajo.
4. En general, el proceso de reclutamiento y selección es tardado y no en todos los casos satisface las necesidades que requiere el jefe inmediato, debido a que no está involucrado en el proceso; además la inducción de personal es breve y no cumple las expectativas para eficientizar el desempeño laboral del nuevo colaborador.
5. Debido a la deficiencia de un proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción, existe un alto índice de rotación de personal que afecta el tiempo de adaptación del nuevo colaborador y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar los instrumentos administrativos propuestos: requisición de personal, descriptor y perfil de puestos para obtener los requisitos que debe tener un candidato para ocupar la vacante y capacitar al personal de recursos humanos para adquirir los conocimientos y habilidades para identificar y recopilar la información de cada puesto de trabajo.
2. Emplear el proceso de selección propuesto para garantizar los filtros que aseguren la contratación del personal idóneo al puesto de trabajo, capacitar al personal de recursos humanos y jefes de departamento en aplicar las técnicas de selección para uniformar los criterios de decisión final y asegurar que el candidato cumpla con los requisitos indispensables que requiere la plaza vacante.
3. Realizar el proceso de inducción propuesto, para facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo. Fortalecer la filosofía empresarial de la organización socializándola con los colaboradores actuales y de nuevo ingreso.
4. Agilizar los procesos de reclutamiento y selección. A mediano plazo, evaluar la aplicación del proceso de selección de forma virtual, que incluya: entrevistas de selección y de selección con el jefe inmediato y pruebas de conocimientos, personalidad y psicométricas.
5. Aplicar los procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos para incorporar a la empresa los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo, con el fin de llenar las expectativas y necesidades de personal de cada unidad administrativa, de esa manera evitar la desvinculación de colaboradores que afectan el índice de rotación de personal.

REFERENCIAS

1. Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos** (5ª ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.
2. Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración** (7ª ed.). México: McGraw Hill.
3. Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano** (3ª ed.). México: McGraw Hill.
4. Dessler, G. (2009). **Administración de Recursos Humanos** (11ª ed.). México: Pearson
5. Franklin, E. (1998). **Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura** (1ª ed.). México: McGraw Hill.
6. Franklin, E. (2009). **Organización de Empresas** (3ª ed.). México: McGraw Hill.
7. Gomez-Mejia, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). **Gestión de Recursos Humanos** (5ª ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
8. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración. Una perspectiva global y empresarial** (14ª ed.). México: McGraw Hill.
9. Münch, L. (2010). **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo** (1ª ed.). México: Pearson Educación.
10. Prieto, J. (2011). **Gestión Estratégica Organizacional** (3ª ed.). Bogotá: Eco Ediciones.
11. Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. (8ª ed.). México: Pearson Educación.

12. Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). ***Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*** (8ª ed.). México: Pearson.
13. Rodas, I., Rodas, G. (2000). ***Administración de Empresas*** (3ª ed.). Guatemala: EDITEXSA.
14. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland III, A.J. (2012). ***Administración Estratégica. Teorías y casos*** (18ª ed.). México: McGraw Hill.
15. Werther, W. y Davis, K. (2008). ***Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Empresas*** (6ª ed.). México: McGraw