

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

**DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA
EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



Clara Luz Culajay Patzán

Guatemala, octubre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

**DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA
EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: LARRY STUART SEGURA LETRÁN

AUTOR: CLARA LUZ CULAJAY PATZÁN

Guatemala, octubre 2020

a) Nombres de los miembros de la Junta Directiva y de la Terna Evaluadora que practicó la evaluación de la presentación del Trabajo Profesional de Graduación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO

PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Judith Morales
Evaluador:	Msc. Mildred Guillen
Evaluador:	Msc. Claudia Arreola



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-032-JPFS-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 17 de octubre de 2020, a las 16:00 – 16:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Clara Luz Culajay Patzán, carné No. 200214615 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Diseño del proceso de reclutamiento y selección para una empresas del sector hotelero del Municipio de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Revisar norma APA en citas de autores, redacción, buscar más autores dado que tiene 13 citas de Chiavenato. Verifique el orden de trabajo y la propuesta que sea presentada como manual (Incluir carátula diferenciadora del mismo). Verificar referencias de autores con Marco teórico y bibliografía.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecisiete días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Judith Morales
Coordinador

Msc. Mildred Guillen
Evaluador

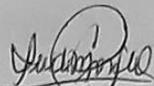
Licda. Clara Luz Culajay Patzán
Sustentante

Msc. Claudia Arreola
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Licenciada **Clara Luz Culajay Patzán** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2020.

(f) 
MSc. Judith Morales
Coordinador

Agradecimientos

A Dios, a ti que has sido mi apoyo y guía en la vida, quien siempre me sostiene y me da fortaleza. Gracias por haberme ayudado para lograr esta meta.

A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional y porque siempre confiaron en mí. Especialmente a mi madre, por ser mi soporte y sustento en los momentos difíciles, por haber sembrado en mí el deseo de superación.

A mis amigos y compañeros, gracias por haber estado en cada proceso de esta meta, por haberme brindado apoyo, confianza y amistad, los tendré siempre en mi corazón.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala por permitirme ser parte de tan gloriosa casa de estudios.

A la Facultad de Ciencias Económicas y la Escuela de Postgrado de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, que por medio de los catedráticos me transmitieron nuevos conocimientos y me retaron a continuar mi desarrollo personal.

Contenido

Resumen	iii
Introducción	iv
1. Antecedentes	5
2. Marco Teórico	11
2.1. Administración de recursos humanos	11
2.1.1. Gestión del talento humano	11
2.1.2. Procesos de integración de personal	12
2.1.2.1. Proceso de reclutamiento de personal	13
2.1.2.2. Selección de personal	17
2.1.2.3. Inducción de personal	20
2.1.2.4. Período de prueba.....	21
3. Metodología	21
3.1. Justificación del problema.....	21
3.2. Objetivos	23
3.2.1. General	23
3.2.2. Específicos.....	23
3.3. Definición del problema.....	24
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos.....	25
3.4.1. Métodos	25
3.4.2. Técnicas.....	25
3.4.2.1. La encuesta.....	25
3.4.3. Instrumentos	26
3.4.3.1. El cuestionario	26
3.4.3.1. Universo y tamaño de la muestra	26
4. Discusión de resultados	27
4.1. Políticas y lineamientos de integración del personal.....	27
4.2. Instrumentos técnicos administrativos de los procesos de integración	30
4.2.1. Proceso de reclutamiento	30
4.2.2. Proceso de selección.....	33

4.2.3.	Proceso de inducción.....	37
4.2.4.	Periodo de prueba	40
5.	Conclusiones	43
6.	Recomendaciones	44
7.	Bibliografía.....	45
8.	Anexos	47
9.	Índice de gráficas y formatos	84

Resumen

Para las organizaciones incorporar al talento humano adecuado es una parte fundamental, debido a que son los protagonistas en el servicio que prestan a sus clientes. El reclutamiento se debe realizar por medio de procesos técnicos que aseguren la captación del personal de una forma estructurada y eficiente. A su vez, dichos procesos permitirán atraer a los candidatos que tengan las habilidades y conocimiento requeridos para ocupar los distintos puestos de trabajo.

Por lo tanto, el presente trabajo se encauzó en el análisis del proceso de reclutamiento y selección de una organización del sector hotelero. La información se recabó por medio de un cuestionario dirigido al personal operativo y para el área administrativa, con el objetivo de establecer los procesos que utiliza la organización para la integración del personal.

Así mismo, se comprobó con la información recopilada de la organización objeto de estudio, carece de lineamientos y políticas para la integración de personal. Así mismo, no cuentan con los procedimientos establecidos en un manual de reclutamiento y selección, que son de apoyo para incorporar al personal que formará parte y contribuirá con sus conocimientos, habilidades y aptitudes al logro de los objetivos organizacionales.

Introducción

En el presente trabajo se enfoca en el proceso de reclutamiento y selección para una empresa del sector hotelero, ubicada en el municipio de Guatemala, el cual presenta un proyecto innovador que integra diferentes espacios en un mismo edificio. Por ser un proyecto nuevo, requiere establecer desde los inicios, procesos adecuados para administrar el recurso humano. Con el objetivo de que la empresa integre al personal competente que contribuya con los objetivos organizacionales. Es fundamental la implementación de un proceso formal de reclutamiento y selección de personal.

El cuerpo del documento está estructurado con los antecedentes, los cuales contienen un resumen de cinco autores de tesis enfocados al tema de integración del recurso humano, por medio de los procesos de reclutamiento y selección de personal, la definición del problema, así como el objetivo general y específicos que se pretenden alcanzar. Seguido del planteamiento del problema y el marco teórico, este último servirá de guía para implementar en la empresa objeto de estudio los procesos estructurados de reclutamiento y selección. La metodología que detalla la delimitación del problema, objetivo general y específicos, así como los instrumentos y técnicas utilizadas. Seguido de discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones. Por último, las referencias bibliográficas que fueron utilizadas para el planteamiento del presente trabajo y anexos en el cual se incluye la propuesta de instrumentos técnicos administrativos para la organización.

1. Antecedentes

Según, Hernández (2016) en su tesis “Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el Eco-Hostal Misterio Verde”, para optar al grado de licenciada en psicología industrial de la Universidad Rafael Landívar. Determinó por medio de un estudio descriptivo, que el problema que afrontaba el Eco-Hostal era que la mayoría de los procesos referente al departamento de recursos humanos eran simples, obviados o no eran realizados adecuadamente al momento de integrar personal a los puestos vacantes. Debido a que la empresa no contaba con un manual de reclutamiento y selección para realizar dichos procesos.

Para realizar el procedimiento se basaban en los requisitos académicos y la experiencia del individuo a contratar, cuando deberían de tomarse en cuenta otros aspectos igual de importantes, como las aptitudes, habilidades, así como pruebas de selección y test psicotécnicos.

El objetivo general de la tesis fue establecer los elementos y herramientas que debe contener el manual de reclutamiento y selección de personal para el Eco-Hostal Misterio Verde, para incorporar al personal idóneo para cada puesto.

Como resultado se elaboró un manual de reclutamiento y selección de personal por medio del cual la empresa utilizara como guía, para mejorar los procesos al seleccionar a los candidatos y que permita la integración de personas adecuadas para la organización.

Por otro lado, Arriaga (2013) en su tesis “Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu” para optar por el grado académico de licenciado en administrador de empresas de la Universidad Rafael Landívar, en su investigación desarrollada en los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu, estableció como objetivo determinar la forma de ejecutar los procesos de gestión de recursos humanos, es decir análisis y diseño de puestos, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y capacitación.

Para dicho estudio se entrevistó a los gerentes y/o propietarios de estas entidades, quienes brindaron información por medio de un cuestionario.

La problemática detectada en la investigación es la falta de herramientas de apoyo para ejecutar dichos procesos. Por lo tanto, se determinó la necesidad de mejorar procesos, tales como la creación de manuales, implementar herramientas de reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño y seguimiento en el proceso de capacitación de personal.

Concluyó, en presentar una propuesta enfocada a la mejora de los procesos citados, los cuales son fáciles de implementar y será una herramienta de utilidad para que las organizaciones desarrollen la gestión de personal de una forma adecuada.

Según, Ojeda (2011) quien opto al grado máster en dirección de la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Central "Marta Abreu" del municipio de Machao, Venezuela, desarrollo la tesis "Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de profesores en la misión Sucre Aldea Universitaria", en la cual realizo una investigación de tipo estadístico con sus respectivas técnicas que determinan la fiabilidad de los resultados alcanzados.

Determinó la problemática que en la dirección de la Universidad no tienen un proceso de reclutamiento y selección para el ingreso de nuevos docentes, únicamente el coordinador es quien se encarga de realizar la colocación en función de recomendaciones directas y de otros docentes, debido a la falta de disposición de docentes a nivel universitario. Por esta misma causa no se lleva a cabo el periodo de prueba, sino que son admitidos de forma directa. Así mismo, no existe un formato preestablecido de contrato donde se formalice la relación laboral entre los docentes y la institución educativa cuentan con un registro de personal donde se controlen todos los aspirantes a ingresar a la institución.

Establece como una de las conclusiones, la necesidad de desarrollar una propuesta que permita mitigar las deficiencias del proceso de reclutamiento, selección e inducción, que contenga cada una con los lineamientos a desarrollar para ingresar a los docentes que tengan el perfil requerido por cada curso, debido a que lo realizan por recomendación, sin contar con los debidos procesos y formatos de registro del personal a incorporar.

Concluye, determinando que los directivos de la Universidad deben implementar el procedimiento propuesto y seleccionar a los docentes que apliquen al perfil requerido y poder cumplir con el propósito de promover investigaciones en la facultad como tienen establecido. Así mismo, generalizar dicho procedimiento a las demás facultades de la Universidad con la intención de continuar la validación del procedimiento y perfeccionando la gestión de recursos humanos en esta institución educativa.

Por otro lado, Mercado (2017) en su tesis “Modelo de reclutamiento y selección de personal en la empresa Casa de las mangueras y conexiones, S.A.”, para optar al grado de Master en dirección y gestión del talento de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Determina en su tesis la problemática que la empresa es familiar, que sus procesos de reclutamiento, selección e inducción son empíricos, no existen políticas ni formatos que guíen y regulen estos procesos.

La empresa tiene un departamento de recursos humanos, pero carece de personal necesario para atender los requerimientos, por lo tanto, dejan incompletos los procesos tales como son los perfiles, evaluaciones, medición del clima organizacional, definición de competencias de cada puesto. La carencia de estos procesos ha provocado la improvisación en la selección de personal lo cual se ve reflejado en el deficiente desempeño en las funciones asignadas, colaboradores no relacionados a la cultura organizacional de la empresa, insatisfacción laboral e incremento en la rotación de personal.

Establece como objetivo general diseñar un modelo de reclutamiento y selección de personal para la empresa Casa de las mangueras y conexiones, S.A. Para el desarrollo

de la investigación se utilizó el método inductivo y los instrumentos fueron la encuesta y cuestionario. Las técnicas de recolección de datos fueron entrevistas y cuestionarios.

Por lo tanto, concluye que la empresa no cuenta con un documento escrito del proceso de reclutamiento y selección de personal. La carencia de un análisis de puesto y la identificación del perfil provoca que la selección de personal no sea adecuada, porque no se tiene identificadas los requerimientos que necesita cada puesto y que se debe buscar en los candidatos que desean ocupar la vacante.

Así mismo, recomienda implementar el manual de reclutamiento y selección de personal, actualizar los descriptores de puestos. Evaluar periódicamente el cumplimiento del Manual con el propósito de garantizar el desarrollo adecuado de todos los procesos en el reclutamiento y selección.

Según, Dipierri (2013) en su tesis “La dificultad de las empresas de outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas” para optar al título de magister en administración en recursos humanos, de la Universidad de Buenos Aires Argentina.

En su investigación determina que la problemática de la empresa es retener al personal de sistemas, ya que la demanda de perfiles IT es superior a la oferta. Establece como precedente la evolución, desarrollo y crecimiento del mercado tecnológico. Es decir que una de las razones por las cuales la demanda de personal de sistemas está en crecimiento es por innovación en la tecnología en los últimos años. Debido a que no se trató un desarrollo gradual, la inserción de perfiles en este mercado no alcanza a satisfacer la demanda, ya que la misma continúa en crecimiento.

Se planteó como objetivo, demostrar porque las empresas de outsourcing de IT tienen dificultad para atraer y retener profesionales de sistemas en la actualidad.

La metodología implementada fue el tipo de investigación no-experimental, no se realizan variaciones intencionales sobre la variable independiente de la hipótesis (a diferencia de

las experimentales) sino que se observan los fenómenos tal y como se desenvuelven en su contexto natural, para luego analizarlos.

Por lo tanto, concluye que la premisa de que las empresas de outsourcing de IT tienen dificultades para reclutar y retener a los profesionales de sistemas debido a dos tipos de factores: del entorno y del interior de ellas. Se determinó como factor externo, fue planteada la cuestión generacional, esto fue aprobado. De acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas, el porcentaje de empleados correspondientes a la Generación Y de las diez empresas de outsourcing estudiadas, es el 69%. De la misma manera, de los profesionales encuestados, el 64% pertenecía a la generación en cuestión.

También indican que, como factor externo, se ha identificado y planteado la importancia de la competencia que se observa entre las empresas de outsourcing. Existen varios demandando este perfil especializado en el mercado, que no alcanza para satisfacer a todos los demandantes. Así mismo, no se puede evadir la importancia de la evaluación de capacidades y cualidades al desempeñar el puesto.

Por su parte, Murillo (2015) quien optó al grado de Ingeniera en empresas y administración de negocios, de la Universidad regional “De los Andes” del Ambato, Ecuador, desarrolló la tesis “Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamaxx”, en la cual determinó que la problemática radica en que el proceso de reclutamiento y selección de personal lo realizan de una manera informal, integran al nuevo personal por preferencias de los directivos. Por lo tanto, se evidenciaba con el tiempo porque el talento humano seleccionado no cumplía con los objetivos planteados dentro de la organización y provocaba que el desempeño de sus funciones era deficiente.

La forma de integración de personal provocaba que existía desmotivación de parte del resto del personal, porque evidenciaban que otorgaban la plaza a personas que no tenían las competencias necesarias, consideraban que el tiempo en la organización y los resultados de su puesto no tenían impacto para obtener una oportunidad de ascenso.

Se empleó la metodología de campo, se recopiló la información necesaria y confiable para lo cual visito las instalaciones utilizando la técnica de la observación y por medio de la técnica de la encuesta obtuvo la información suficiente para dar juicio de valor y una justificación al problema y los objetivos propuestos.

Por lo tanto, concluye que la organización investigada, desconoce las técnicas de selección adecuadas para ejecutar el proceso, y comprueba que existe una inadecuada estructura de la entrevista al personal, que es la única técnica que aplican. Es fundamental aplicar un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro del supermercado y obtener un vasto número de posibilidades de selección para captar al candidato que se acople a las necesidades del puesto.

Así mismo, determina que para ese tipo de organizaciones es indispensable brindar una inducción de manera formal, realizar plan de capacitaciones que apoyen el desempeño del personal, así como evaluaciones de clima organización y se pueda evidenciar las áreas de mejora.

Los estudios presentados sustentan el trabajo profesional de graduación y evidencia que es fundamental para una organización establecer los procedimientos de reclutamiento y selección de personal para captar al recurso humano que cumpla con las necesidades de la organización.

2. Marco Teórico

A continuación, se presenta la base teórica, que será de fundamento para analizar la problemática de la empresa objeto de estudio, con respecto a los procesos de reclutamiento y selección de personal.

2.1. Administración de recursos humanos

Según, Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indican que la administración “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (p.4).

La participación de los colaboradores activa y enfocada en los objetivos es primordial para una organización. Por lo tanto, el departamento de recursos humanos, es el encargado de administrar el recurso humano de una forma estructurada, enfocándose en el desarrollo y bienestar de todos los trabajadores. Para esto las organizaciones deben de tener unidades de mando, manuales de procedimientos, filosofía empresarial, estructura organizacional, políticas e identificar la cultura y el comportamiento organizacional.

Al determinar todo lo anterior el departamento puede establecer su plan estratégico y desarrollar las funciones a nivel departamental, siempre teniendo en cuenta que debe de mantenerse en constante actualización con las nuevas tendencias en el mercado sobre la administración del recurso humano, para el desarrollo tanto del personal como de la organización

2.1.1. Gestión del talento humano

La gestión de talento orienta a que las personas dejen de ser agentes pasivos, que eliminen el término que únicamente administran actividades. La gestión se enfoca en fomentar el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal, las orienta para ser agentes activos de cambio, destinados a que apoyen a administrar los recursos de la

organización, pero siempre deben de estar alineados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además, se puede complementar que la gestión permite la comunicación entre los colaboradores y la empresa, y se logra transmitir las necesidades de ambas partes, con el fin de apoyar y ofrecer un desarrollo profesional al colaborador, que al mismo tiempo contribuye al reforzamiento del capital humano.

Por su parte, Vallejo (2016) indica que "La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa". (p. 16)

2.1.2. Procesos de integración de personal

Todas las organizaciones cuentan con un organigrama estructural en el cual esta detallado los departamentos, la línea jerárquica y de mando. Con el organigrama es la base para determinar y analizar los puestos para establecer el propósito y funciones de cada puesto. Esto permite que la organización pueda establecer la estrategia organizacional, así como la planeación del recurso humano.

El departamento de recursos humanos es el encargado de identificar las plazas vacantes, establece junto con los gerentes de otros departamentos el perfil de cada puesto, planifica y abastece el banco de posibles candidatos para diferentes plazas. Así mismo, es el ente encargado de realizar el proceso de incorporación y selección de personal, después de realizar los procesos adecuados para identificar al candidato capaz para el puesto solicitado.

Mondy (2010), indica que son "procesos a través del cual una organización se asegura que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales." (p.5).

2.1.2.1. Proceso de reclutamiento de personal

Según, Alfaro (2012) indica que “Es hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante”. (p. 76)

Es de vital importancia para todas las organizaciones, contar con el personal adecuado para cada puesto de trabajo, en los lugares precisos. En consecuencia, al no seleccionar al personal idóneo, puede generar incrementos de recursos económicos, tiempo y guiar este objetivo es fundamental debido a que da inicio al proceso de incorporación.

Realizar un buen reclutamiento es fundamental para tener definido el perfil del candidato que buscamos para cubrir la plaza vacante. Por ello, lo esencial que la organización capte recursos humanos de calidad, ya que es el activo más importante de toda organización.

A. Fuentes de reclutamiento

Para realizar el reclutamiento de personal es necesario identificar las características del perfil de la plaza vacante, y con ello poder determinar las fuentes a utilizar, las cuales pueden ser fuentes internas, externas o ambas.

- **Interno**

Al realizar un reclutamiento interno, los directivos pueden identificar y adaptar a los talentos de la organización a través de promociones, o ascensos. Los cambios en los puestos del personal, pueden establecer la elaboración de planes de capacitación, desarrollo de habilidades y conocimientos, así como el determinar un plan de carrera interno que motive a los colaboradores en apropiarse a su puesto y se identifique con las necesidades de la organización, porque sabe que puede ser promovido en un futuro en la organización.

Por su parte, Armas, Llanos & Traverso (2017) indica que “todo proceso de selección en el que se contemple la promoción o movimiento de talentos propios organizacionales para cubrir una vacante institucional, es considerado un reclutamiento interno” (p.73)

- **Externo**

Es la búsqueda de cierto perfil que buscan las organizaciones, en el mercado de los recursos humanos. El reclutamiento externo se refiere a los candidatos potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar el uso de uno o varios canales de reclutamiento. La mayoría de las veces se utiliza después de establecer el reclutamiento interno, que no existe el perfil en la organización para ocupar la plaza que están buscando.

Según Chiavenato (2009) “El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.” (p.106)

1) Por la página web de la empresa

En la actualidad todas las organizaciones han incorporado esta herramienta, y la han adaptado de acuerdo a los requerimientos. Por este medio dan a conocer la información de la empresa y los servicios que presta.

Es una herramienta que el departamento de recursos humanos lo utiliza frecuentemente debido a que tiene una respuesta casi inmediata, se economiza recursos y el contacto es directo con el solicitante, sin tener intermediarios y poder contactar a los candidatos para la plaza que necesitan. Por medio de esta herramienta proporciona enlaces para llenar formulario de aplicación y solicitar la información básica del aspirante.

2) Internet

En la actualidad existen otras las fuentes de reclutamiento externo por medio de sitios de internet que son especializados en brindar ofertas de empleo, este tipo de reclutamiento es popular entre los jóvenes. Esta es una forma de que las organizaciones lleguen a los nuevos mercados laborales, asociándose a los diferentes sitios de internet que puedan publicar las ofertas de solicitud de empleados, asimismo deben estar familiarizados con los sitios de internet existentes.

De acuerdo con Alfaro (2012) indica que “Usar la internet para buscar un puesto de trabajo consiste en visitar las principales páginas dedicadas a empleos o carreras, las cuales contienen listas de empleos específicos, en estos sitios se pueden buscar por ubicación, título del puesto u otros criterios”. (p. 58)

3) Referencia de otros empleados

Realizar la referencia de empleados es una estrategia utilizada por el departamento de recursos humanos, debido a que los empleados conocen los objetivos organizacionales y el clima laboral, por lo tanto, identifican a los posibles candidatos que puedan acoplarse a los requerimientos del puesto.

Según Werther & Davis (2008), “otra de las fuentes usuales de obtener candidatos, es mediante la recomendación hecha por lo empleados de la organización” (p.166).

Por medio de este tipo de reclutamiento es posible que los empleados conozcan personas que tengan habilidades y destrezas que son difíciles de encontrar para llenar los perfiles de los puestos de la organización.

4) Publicidad

La publicidad es otra herramienta utilizada para atraer candidatos para las plazas vacantes, son medios de comunicación como: periódico, radio, volantes, internet, entre otros. Por medio de este tipo de reclutamiento se puede obtener una respuesta masiva. Pero se debe tener en cuenta el tiempo que se requiere en revisar todas las solicitudes y los recursos económicos que se invertirán para realizar el filtro entre todos los candidatos.

Por otro lado, Werther & Davis (2008) indica que “Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica la compañía y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo.” (p. 167)

5) Agencias de reclutamiento

Según, López & Ruiz (2015) indica que “una agencia de colocación, son entidades autorizadas por la Administración pública para intermediar entre las empresas y los demandantes de empleo.” (p. 14)

Las organizaciones recurren a las agencias de reclutamiento porque son un intermediario entre la empresa solicitante y los posibles candidatos. La organización debe enviar a la agencia perfil del puesto para que se apege al mismo, debe de comprender exactamente el puesto que será llenado para proporcionar al candidato más apto para el puesto.

B. Instrumentos de reclutamiento

Dentro de los instrumentos de reclutamiento de personal está la solicitud de empleo, esta se realiza con el objetivo de obtener las características detalladas que posee la persona que está aplicando al puesto, llenando así los requerimientos del perfil del puesto.

- **Formulario de solicitud de empleo**

Es un instrumento que se utiliza en el proceso de selección de personal, en el cual se solicita la información esencial del candidato, debe de tener una estructura con orden lógico para solicitar la información requerida. El candidato proporciona aparte de información personal, indica en que organizaciones ha laborado y la organización puede verificar si la información proporcionada es verídica.

2.1.2.2. Selección de personal

Es la actividad principal que realiza el departamento de recursos humanos y consiste en elegir al candidato que cumpla con las características del puesto, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar la plaza vacante en la organización.

De acuerdo con Alfaro (2012), “Es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto”. (p. 81)

El objetivo es la búsqueda de personal se podrá cubrir las plazas vacantes dentro de la organización con los perfiles adecuados al trabajo, lo cual hará que la eficiencia y eficacia de la empresa crezca, ya que se estará adquiriendo nuevos conocimientos, habilidades y destrezas del personal.

A. Elementos de selección de personal

Para realizar el proceso de selección, el departamento de recursos humanos debe de definir los elementos esenciales para cumplir con los requerimientos de la organización.

1. En el análisis de puestos se obtiene la información de la descripción del puesto, con sus especificaciones, así como los niveles de desempeño necesarios de los aspirantes al puesto.
2. Planeación del capital humano, este tipo de planificación se realiza a largo y corto plazo, porque por medio de este se identifican las necesidades de las plazas a cubrir dentro de la organización, permitiendo que se realice un proceso ordenado y lógico de selección.
3. Escoger al candidato correcto, el cual llene los requisitos principales del puesto.

B. Técnicas de selección de personal

Es una de las técnicas más relevantes para el proceso de integración, porque por medio de esta técnica se selección de los candidatos, tiene como objetivo el conocer y elegir los candidatos adecuados para el puesto. Entre estas técnicas, se encuentran la entrevista, las pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y las técnicas de simulación.

Según, Koontz, Weihrich y Cannice (2008) “Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica debe tener ciertos atributos, como validez y confiabilidad”.

- **Entrevista**

Es una técnica que sirve para la obtención de información de forma directa con el candidato. La entrevista puede ser estructurada o no estructurada, va a depender de los objetivos establecidos por el entrevistador en la obtención de la información. Esta técnica es la que más influye en la toma de decisión que realizara el experto, posterior de analizar las respuestas obtenidas e identificar si se adapta al perfil que busca para el puesto solicitado.

- **Pruebas de conocimientos**

Esta técnica permite evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen los candidatos al puesto de trabajo. Permite medir el grado de conocimientos que posee una persona con referencia a los conocimientos básicos o avanzados que posea. Así mismo, permite medir las habilidades y destrezas que tiene para desarrollar diferentes actividades. Dichas pruebas pueden ser por medio de una entrevista, o escrita en la realización de exámenes escritos, y puede ser evaluada por medio de una prueba práctica

- **Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicométricas se realizan para verificar la iniciativa de la persona y la toma de decisiones con relación a las situaciones que se presente, el objetivo principal de estas es analizar las pruebas, realizar la comparación con patrones estadísticos y examinar de forma estandarizada. Por medio de esta técnica se evalúa las aptitudes que tienen los candidatos que desean aspirar a la plaza.

Según, Alfaro (2012) indica que “las pruebas psicométricas están dirigidas a evaluar los comportamientos como la forma de atestiguar que la persona es capaz de trabajar para generar los resultados esperados”. (p. 74)

- **Pruebas de personalidad**

Por medio de las pruebas de personalidad se revelan ciertos aspectos de las características de las personas, como son el carácter y la personalidad predominante. Para la aplicación e interpretación de las pruebas, es indispensable la presencia de un psicólogo, que es el especialista en esta rama.

Por otro lado, Robbins & Judge (2009) mencionan que “son las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos” (p. 105)

- **Técnicas de simulación**

Además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una prueba de simulación, la cual consiste en una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. Estas técnicas se utilizan en los puestos que exigen relaciones interpersonales como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, los que tengan contacto con el público.

Por su parte, Vallejo (2016) indica que, “Las técnicas de simulación crean un ambiente similar a las situaciones reales en que trabaja la persona, realiza análisis de casos reales” (p. 100)

2.1.2.3. Inducción de personal

En el proceso de integración de personal una de las etapas fundamentales es la inducción del personal. Según indica Armas, Llanos & Traverso (2017) “un proceso adecuado de inserción del nuevo colaborador a la institución, de modo que este se pueda nutrir de las particularidades tanto de la organización, como de su nuevo cargo” (p.88). En esta fase es necesario que el colaborador de nuevo ingreso, conozca la filosofía empresarial, estructura, reglamentos y manuales, así como responsabilidades, objetivo y obligaciones que integra el cargo que estará ocupando.

Es prudente que, toda organización culmine el proceso de integración con la etapa de inducción de una forma adecuada, debido a que inicia su adaptación a la empresa y a la cultura organizacional. Con el objetivo de lograr que el colaborador se incorpore, que asimile la información general y específica del puesto a ocupar, así como el valor que aportará para cumplir con los objetivos organizacionales.

2.1.2.4. Período de prueba

En Guatemala el período de prueba está regulado según el Código de Trabajo de Guatemala decreto número 1441 del Congreso de la República, menciona en el artículo 81 que “En todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un período menor”.

Se puede indicar que, en las organizaciones del país la mayoría realiza período de prueba de dos meses a los candidatos para la plaza vacante, en otros casos el período se extiende de tres o dependiendo de las políticas de cada organización. Es indispensable que toda organización lo incorpore a sus políticas, para evaluar el desempeño de cada candidato y verificar si cumple con los resultados esperados.

3. Metodología

3.1. Justificación del problema

En la actualidad establecer el departamento de recursos humanos es indispensable dentro de cualquier organización. Estableciendo que el recurso humano tiene un papel esencial en el desarrollo de las estrategias de la organización y es un pilar importante para alcanzar los objetivos propuestos. El departamento se encarga de la centralización de las actividades del personal, establecen procesos y lineamientos para la gestión del recurso humano, verifica y establece en conjunto con el encargado de cada departamento los descriptores de puestos y perfiles de puesto. Por lo tanto, es de vital importancia la implementación del proceso de reclutamiento y selección para cubrir las necesidades de cada departamento y lograr los objetivos organizacionales.

Al respecto, Werther & Davis, (2008) plantean que “El departamento de recursos humanos es un área de servicio para los miembros de la organización... además cumple con otras funciones como: el reclutamiento y selección de personal.” (p.89)

Por lo que es vital que el departamento de recursos humanos tenga bien definido el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para la empresa es importante que cuente con este proceso para obtener el personal idóneo y que se adecue al perfil del puesto.

Uno de los procesos de mayor relevancia que realiza el departamento de recursos humanos es el reclutamiento de personal, este proceso es el encargado de atraer al candidato requerido para cada unidad. Cada departamento de la organización tiene requerimientos distintos de su personal, debido a que deben de poseer habilidades y conocimientos específicos del área.

El otro proceso que está enlazado al reclutamiento es la selección del personal, este proceso se realiza después de analizar, examinar a los candidatos que desean optar la plaza vacante. Este proceso permite identificar entre los postulantes a aquellos que más se ajustan a la demanda del puesto.

Siendo el proceso de reclutamiento y selección de personal uno de los más importantes en la gestión del recurso humano, y considerando que el problema principal es el manejo de dicho proceso. Es esencial que toda organización cuente con este proceso para incorporar al personal requerido.

Así mismo, Chiavenato (2009) indica que “La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización” (p. 137)

Es de vital importancia la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal para poder alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Por ser una empresa fundada recientemente, es fundamental efectuar las bases de los procedimientos del personal. Esto es de gran beneficio al momento de realizar la

integración de personal a la organización, estableciendo de forma adecuada y optimizando los recursos que genera dicho proceso.

Para la empresa objeto de estudio es indispensable contar con el personal adecuado para desarrollar los objetivos organizacionales propuestos, y así mismo incrementar la rentabilidad de la empresa.

3.2. Objetivos

Los objetivos del presente trabajo se dividen en general y específicos, los cuales se describen a continuación.

3.2.1. General

Diseñar el proceso de Reclutamiento y Selección para una empresa del sector hotelero.

3.2.2. Específicos

1. Evaluar los procesos que actualmente utilizan para reclutar y seleccionar al personal en la organización.
2. Establecer los procesos, métodos y técnicas de reclutamiento y selección que sean de beneficio la empresa objeto de estudio.
3. Diseñar los instrumentos para reclutar y seleccionar al personal, que la empresa requiere para cumplir con los objetivos organizacionales.

3.3. Definición del problema

La empresa objeto de estudio fue diseñada para marcar un referente dentro de la arquitectura guatemalteca. Es un proyecto innovador y tiene como objetivo integrar diferentes espacios como: hospedaje, oficinas, centro de convenciones, restaurante, gimnasio y spa de manera armoniosa. Pretenden ofrecer varias alternativas en un mismo lugar para para la comodidad de sus clientes.

La empresa está comprometida con la naturaleza, desde los inicios de su construcción desarrollaban procesos para cuidar el ambiente, cuentan con paneles solares, planta de tratamiento para el manejo adecuado de los desechos entre otros.

Es un proyecto familiar que tiene tres años de experiencia en el ámbito hotelero. Por su reciente formación, al revisar su estructura organizacional se ha identificado la carencia de un departamento de Recursos Humanos, debido a esto no se cuenta con un proceso de Reclutamiento y Selección para incorporar personal requerido en las diferentes unidades.

Actualmente, realizan el reclutamiento de personal por medio de referencias de los colaboradores o conocidos de los directivos. Así mismo, se constató que los procesos de integración lo realizan de forma empírica y no cuentan con documentos escritos que respalden los métodos que utilizan. Por las diversas áreas con que cuenta la organización, es fundamental que la organización incorpore procedimientos estandarizados que apoyen en la gestión del recurso humano. Así mismo la utilización de instrumentos que sean de apoyo para brindar seguimiento y realizar los procesos de forma efectiva y lograr una integración formal.

Para una organización comprometida con sus inversionistas, clientes y colaboradores, es fundamental el integrar a la organización al personal con las competencias, conocimientos y habilidades que aporten y se acoplen al objetivo organización. Por lo

tanto, deben de contar con procesos e instrumentos establecidos que contribuya al desarrollo del proyecto.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1. Métodos

Para la presente investigación se utilizó el método de tipo descriptivo, por medio del cual se procuró describir, registrar y realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos con referencia a la aplicación de los procesos de integración de personal en la empresa objeto de estudio. Los pasos utilizados se describen a continuación:

1. Se elaboraron cuestionarios para colaboradores y directivos, para recolectar la información y determinar la forma actual de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Se procedió a realizar análisis de la información obtenida, para establecer la necesidad de implementar el proceso para integrar al nuevo personal.
3. Posteriormente, se elaboró la propuesta de los procesos e instrumentos para integración de personal de la empresa objeto de estudio.

3.4.2. Técnicas

La técnica utilizada para realizar el presente informe de trabajo, fue la siguiente:

3.4.2.1. La encuesta

La técnica utilizada fue la encuesta, la cual fue dirigida a los directivos y colaboradores. Con el objetivo de recopilar información y establecer los procedimientos, técnicas e instrumentos que utilizan para la integración de personal en la empresa objeto de estudio.

3.4.3. Instrumentos

El instrumento utilizado para realizar el presente diagnóstico fue el siguiente:

3.4.3.1. El cuestionario

Se elaboraron dos cuestionarios uno para los gerentes y otro para los colaboradores. Con el propósito de obtener la información por parte de los colaboradores, referente al proceso realizado para obtener la plaza que actualmente ocupan. Así mismo, otro cuestionario para los gerentes para indagar los procedimientos e instrumentos que utilizan al momento de reclutar y seleccionar personal para la organización.

3.4.3.1. Universo y tamaño de la muestra

Para realizar la presente investigación se contaba con un universo de 48 colaboradores, de los cuales se obtuvo una muestra de 33 colaboradores, esto se dio debido a los problemas de salud que actualmente se vive a nivel mundial por la pandemia del COVID-19, por lo que no se logró entrevistar al universo total de los colaboradores.

4. Discusión de resultados

En la investigación del proceso de integración de personal realizado a la empresa objeto de estudio, efectuado por medio de cuestionarios dirigidos a gerentes y colaboradores. Se logró obtener la información necesaria para establecer los procesos que actualmente efectúan y serán presentados en el presente capítulo.

La organización actualmente cuenta con 48 colaboradores integrados por el área administrativa y operativa. Como se indicó anteriormente, derivado de los problemas sociales, económicos y de salubridad que se afronta a nivel mundial por la pandemia COVID-19, únicamente se obtuvo información de 33 colaboradores por medio del cuestionario realizado para cada área.

Con la información recopilada, se determinó que la organización no cuenta con una sistematización adecuada para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal. Únicamente los ejecutan de forma empírica, debido a que carecen de guías, manuales e instrumentos diseñados formalmente que sirvan de apoyo para incorporar personal a la organización.

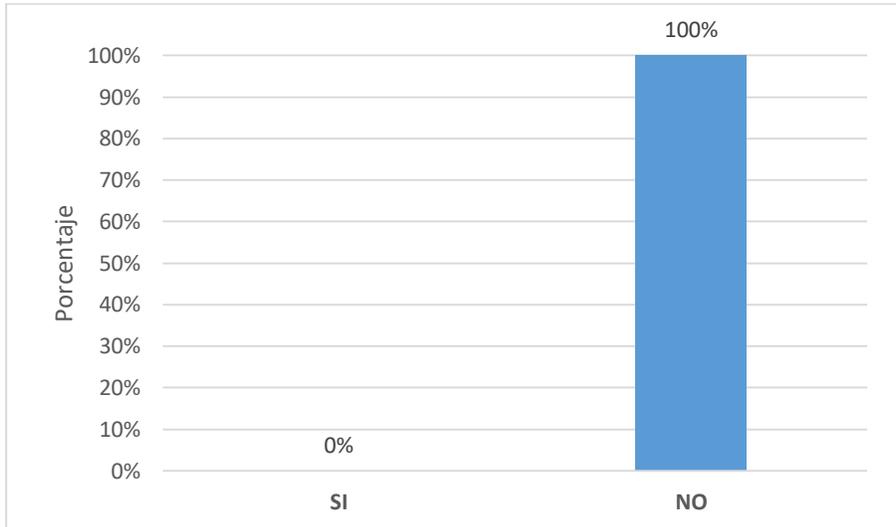
A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio de gráfica de la información proporcionada por los colaboradores y gerentes. Analizando las preguntas más relevantes que permitieron verificar y sustentar los objetivos del presente trabajo.

4.1. Políticas y lineamientos de integración del personal

Para determinar los procesos que la organización realiza, se procedió a solicitar información a los gerentes. Si actualmente contaban con políticas y lineamientos para realizar los procesos de integración de personal.

Gráfica 1

Existen políticas para el reclutamiento y selección de personal



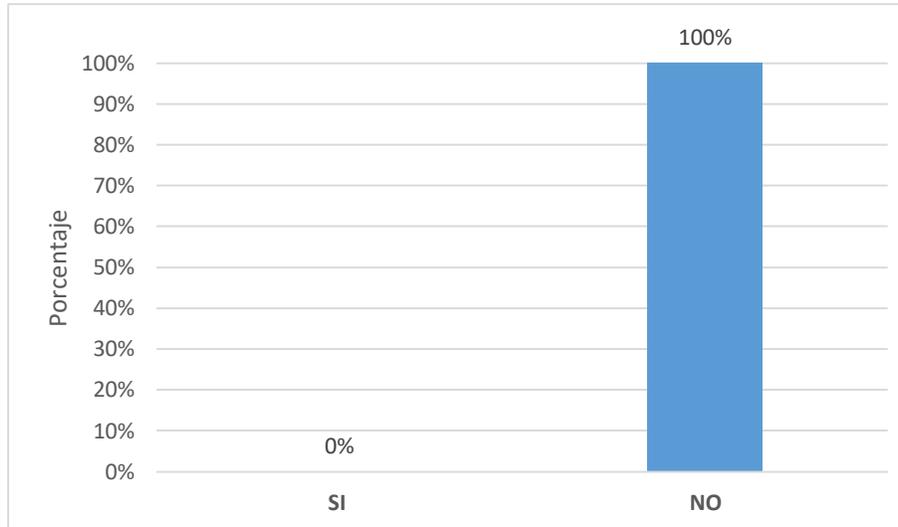
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a gerentes, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020

Según la información proporcionada por los gerentes, indicaron que la organización no posee políticas para realizar el proceso de reclutamiento y selección. Así mismo, informaron que han realizado los procesos de manera empírica.

Es necesario que toda organización establezca políticas de acuerdo con las características de la organización, que serán de apoyo para establecer los factores que influyen y que garanticen el adecuado proceso de integración de personal.

Gráfica 2

Existen lineamientos para cubrir las plazas vacantes por medio del reclutamiento interno y externo



Fuente: elaboración propia, con base a los datos recolectados en el cuestionario dirigido a gerentes para determinar el proceso de integración del personal, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Según el cuestionario dirigido a los gerentes, indicaron que no cuentan con lineamientos para reclutar personal. Es indispensable que la organización establezca lineamientos los cuales serán la guía para ejecutar los procesos de reclutamiento y cumplir con lo requerido por la organización.

Así mismo, al emplear lineamientos de reclutamiento interno, se garantizará la oportunidad de desarrollo de todos los colaboradores, y podrán lograr la fidelización por parte de los colaboradores, quienes se sentirán estimulados por un crecimiento profesional en la organización.

4.2. Instrumentos técnicos administrativos de los procesos de integración

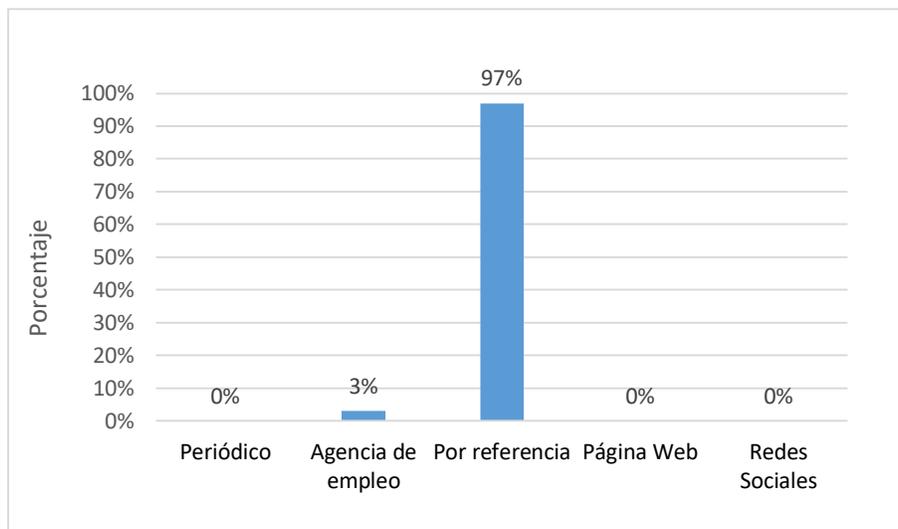
Para realizar un proceso de integración de personal adecuado, es fundamental tener instrumentos técnicos administrativos que sean de apoyo para realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción, así como el periodo de prueba para culminar el proceso.

4.2.1. Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento se realiza constantemente, con el propósito de mantener un banco de datos para tener alternativas para cubrir los puestos vacantes. Por lo tanto, se solicitó información sobre los procedimientos para reclutar personal, el cual se detalla en las siguientes gráficas.

Gráfica 3

¿Cómo se enteró de la plaza que actualmente ocupa?



Fuente: elaboración propia con base a los datos recolectados en el cuestionario dirigido a colaboradores para determinar el proceso de integración del personal, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

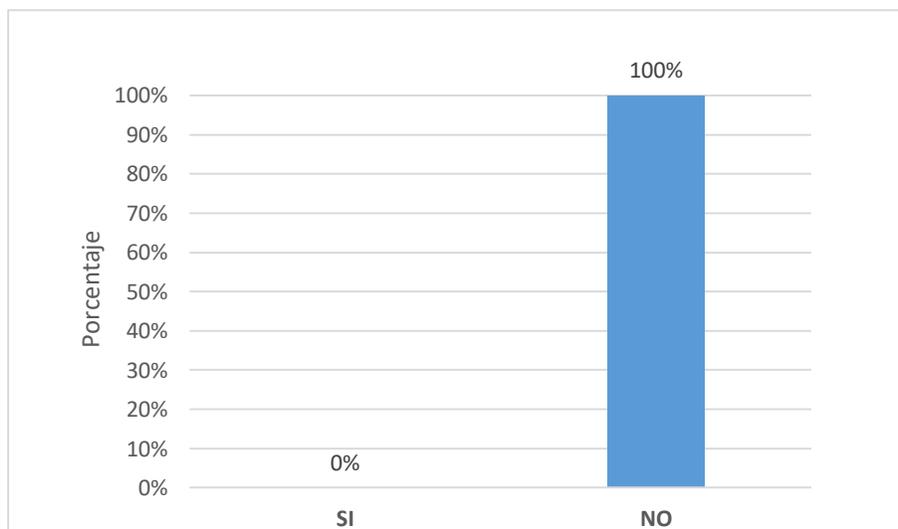
En los cuestionarios dirigido a los colaboradores, se les preguntó de qué forma se enteraron de la plaza que actualmente ocupan. Los resultados de la misma reflejan en la

gráfica anterior, que el 97% de los colaboradores se enteraron por medio de referencias y sólo el 3% se ha enterado por agencia de empleo.

Por lo tanto, se comprueba lo mencionado por los gerentes, que la empresa no utiliza las diferentes fuentes de reclutamiento para captación de candidatos y cubrir las plazas vacantes. Esto podría ser una desventaja para la empresa, debido a que no agotan la búsqueda de las personas ideales que ocupen el puesto, así también incorporar nuevo talento humano con habilidades, conocimientos e innovadores que se ajusten a las necesidades de la organización.

Gráfica 4

¿Posee una guía para realizar el proceso de reclutamiento de personal?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a gerentes, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

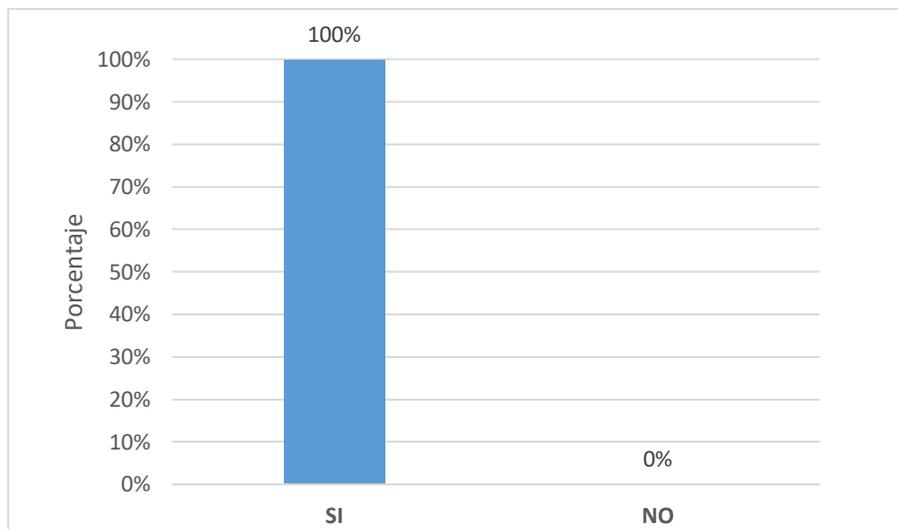
En la información obtenido de los gerentes de la empresa objeto de estudio, se comprueba que no poseen una guía para realizar el reclutamiento de personal. Dicho documento es fundamental porque indica los pasos a seguir para reclutar solicitantes calificados para ocupar las plazas vacantes.

Actualmente la organización ejecuta este proceso de forma improvisada y sin ningún tipo de lineamientos y documentos que lo respalde. Incorporar una guía de reclutamiento será

de apoyo, para realizar una estrategia de forma detallada para encontrar personal, que se acople a la organización e identificando las necesidades de los puestos y lograr ajustar a los candidatos en su puesto tanto en papel como en la práctica.

Gráfica 5

¿Cuenta la empresa con perfiles de puesto?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a colaboradores, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Los resultados obtenidos en la gráfica que antecede, señalan que la organización si posee perfiles de los diferentes puestos de trabajo. Esto indica que tienen la información necesaria para determinar las pruebas de conocimientos y aptitudes que deben aplicar a los candidatos, pero se detectó que no está actualizado.

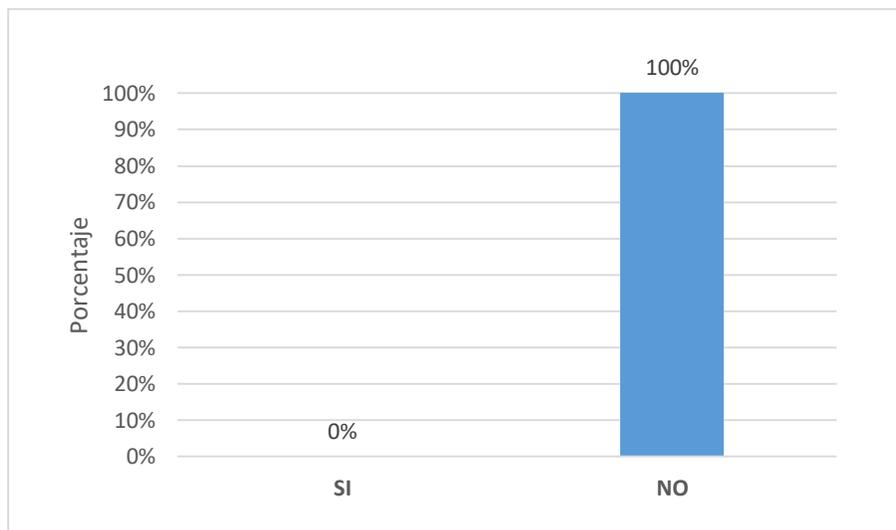
El modelo de perfil del puesto tiene como objetivo conocer las características y/o especificaciones del puesto, así como verificar que llenen los requisitos en la encuesta de trabajo y por medio de la información recopilada, lograr reclutar a la persona apta para el puesto. Por medio del perfil de puestos se podrá definir la forma de reclutamiento, interno, externo o mixto, según convenga en cada caso.

4.2.2. Proceso de selección

Es la actividad principal que se realiza que consiste en elegir entre los postulantes al candidato que se apegue a los requerimientos del puesto. Por medio de parámetros establecidos para realizar el proceso de manera eficiente.

Gráfica 6

¿Posee una guía para realizar el proceso de selección de personal?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a gerentes, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

En los cuestionarios dirigido a los gerentes, indicaron que la empresa no posee una guía para realizar el proceso de selección. Así mismo, confirmaron que dicho proceso lo realizan de manera empírica.

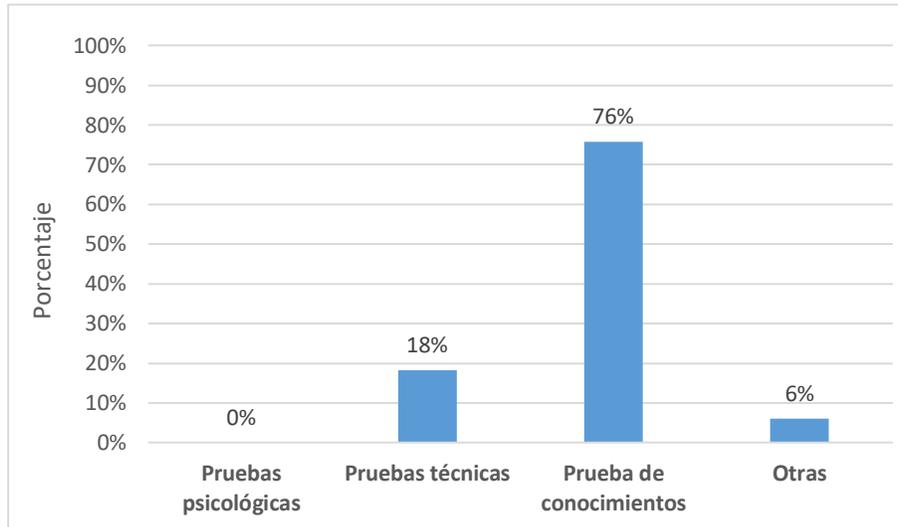
Esta es la etapa fundamental del proceso de integración de personal, porque brinda los parámetros de haber seleccionado a la persona idónea para ocupar las plazas disponibles.

Para realizar el proceso de forma efectiva, es necesario haber aplicado la fuente de reclutamiento adecuada, emplear las pruebas técnicas apropiadas que apliquen al caso,

así como, los perfiles de puestos para captar al candidato que se acople a lo requerido por el puesto.

Gráfica 6

¿Qué pruebas realizó para ser contratado?



Fuente: elaboración propia con base a los datos recolectados en el cuestionario, dirigido a colaboradores para determinar el proceso de integración del personal, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

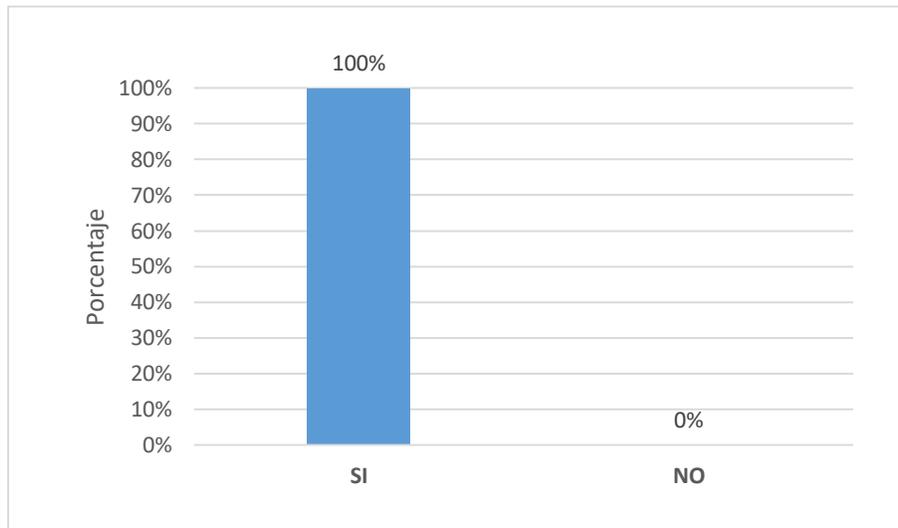
En las pruebas técnicas que la organización realiza al personal de nuevo ingreso, se estableció según los resultados obtenidos, que las más utilizada es la prueba de conocimientos reflejado en un 76 %, en pruebas técnicas el 18 % y otras pruebas el 6 %. Por lo tanto, se determina que no aplican técnicas de selección a todos los candidatos, y no utilizan las técnicas adecuadas a los candidatos de las diferentes áreas, que permitan conocer los conocimientos, habilidades y las aptitudes del aspirante que determine si cumple con lo requerido para ingresar a la organización.

Así mismo, indicaron que no cuentan con instrumentos técnicos formales para realizar el proceso de selección de personal, lo efectúan con base a la experiencia que han adquirido en el tiempo.

Al aplicar pruebas técnicas adecuadas, éstas aportan a la organización la forma eficiente y apropiada para seleccionar al mejor candidato. El cual se comprobará por medio de los resultados de las pruebas realizadas.

Gráfica 7

¿Lo entrevistaron para aplicar a la plaza?



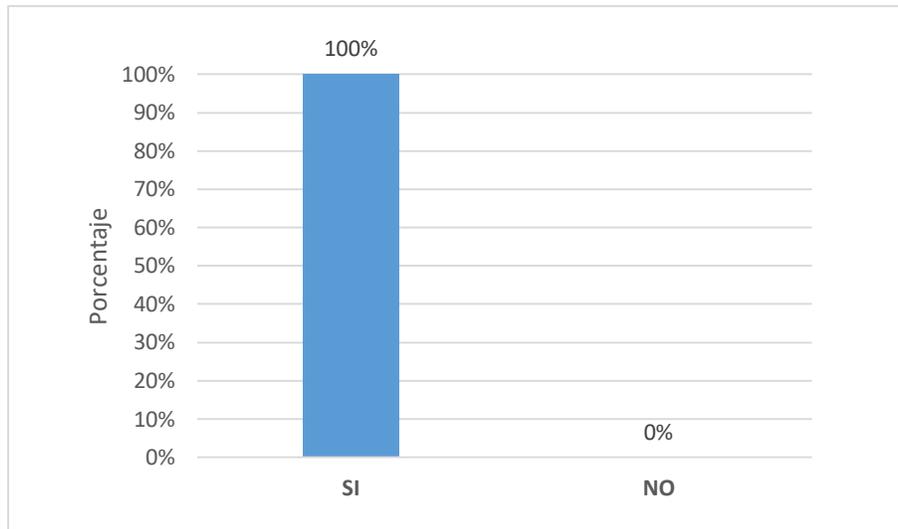
Fuente: elaboración propia con base a los datos recolectados en el cuestionario, dirigido a colaboradores para determinar el proceso de integración del personal, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Con los resultados obtenidos de los 33 colaboradores encuestados, indicaron que al momento de realizar el proceso de integración el 100% confirmo que si fueron entrevistados.

Así mismo, se confirmó con los gerentes que, a pesar de no existir un documento formal de la entrevista, se verificó que dentro de las técnicas de selección es la que siempre aplican a todos los candidatos. Por ser una técnica que permite obtener información de manera directa del candidato y confirmar los antecedentes del candidato, esta influye directamente en la decisión final del proceso de selección del mes aspirante, y concluyen seleccionando al candidato que consideran más conveniente para el puesto.

Gráfica 8

¿Cuenta la empresa con descriptores de puesto?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a gerentes, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

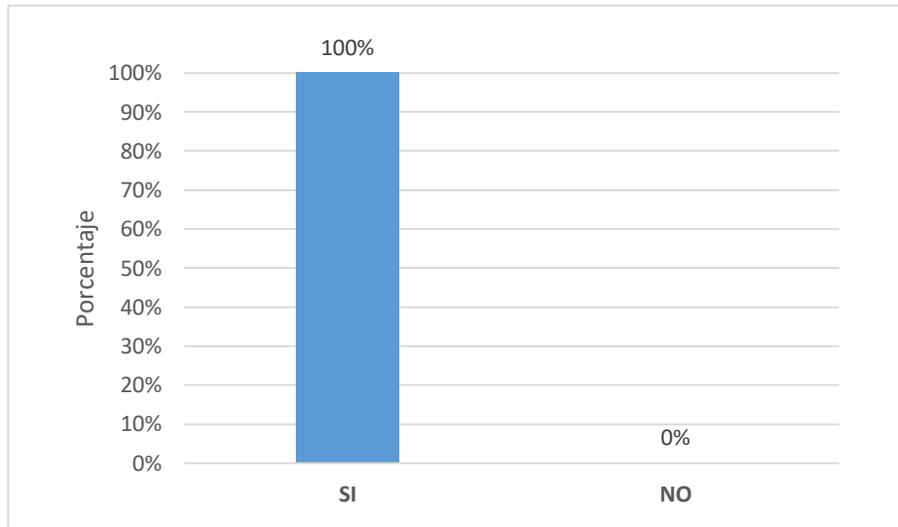
Según la información indicada se verificó que la empresa si cuenta con descriptores de puesto, el personal conoce las atribuciones, objetivos y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Indicaron que desde el inicio de operaciones elaboraron los perfiles de puesto, y desde entonces no han realizado modificaciones. El no contar con descriptores de puesto actualizado, no permite comprobar los conocimientos, aptitudes y habilidades que se requiere para el puesto de trabajo. Es de vital importancia contar con la información actualizada para realizar convocatorias, definir las características y conocimientos requeridas para la plaza vacante.

Así mismo, los perfiles son fundamentales para determinar el tipo de pruebas técnicas que se deben aplicar a cada candidato. Al no realizar las pruebas técnicas adecuadas donde se establecen los requerimientos mínimos, conlleva a emplear personal no calificado, puede ser perjudicial a la empresa, porque podría no recibir los resultados esperados del colaborador.

4.2.3. Proceso de inducción

Gráfica 9

¿Realizan inducción al personal de nuevo ingreso?



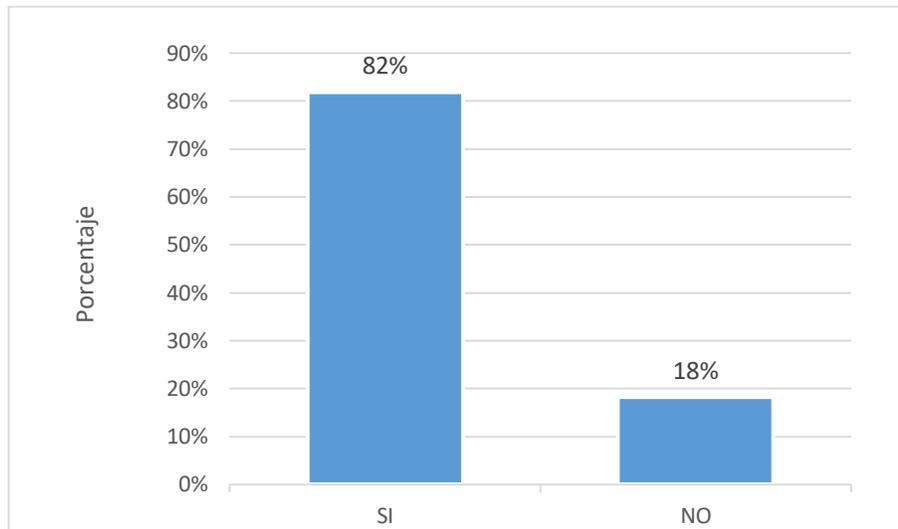
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a gerentes, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

En la gráfica anterior se puede visualizar que, si realizan inducción a todo el personal de nuevo ingreso. Así mismo, es importante mencionar que los colaboradores indicaron que únicamente reciben orientación verbal y no poseen nada por escrito, que sea de apoyo en conocer e informarse, sobre aspectos de su puesto, así como del giro del negocio, y de qué manera el desarrollo de sus actividades está alineados a los de la organización.

Realizar un proceso de inducción de manera formal contribuye a que todo nuevo integrante, obtenga los instrumentos necesarios para asimilar la información necesaria, así mismo, en un tiempo prudente.

Gráfica 10

¿Le dieron a conocer las funciones del puesto que ocupa?



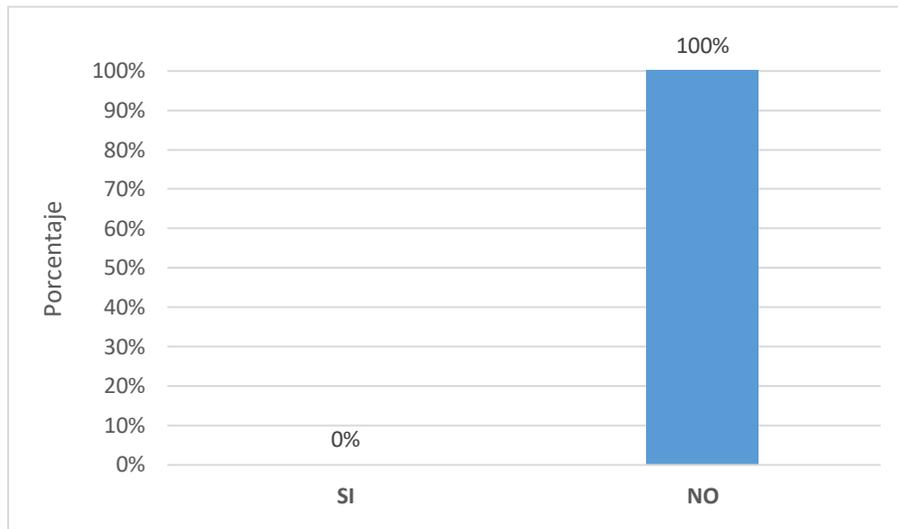
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a gerentes, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Se observa en los resultados obtenidos que el 82% de los colaboradores respondieron que si le dieron a conocer las funciones de su puesto y sólo el 18% que no. Así mismo, indicaron que si se les entregaron los descriptores de puestos donde se estaban especificadas las funciones, pero durante el desarrollo de su trabajo se les traslado de manera verbal otras responsabilidades y atribuciones.

Por lo tanto, se determina que es indispensable que los colaboradores tengan el descriptor de su puesto, conociendo así los objetivos, atribuciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, para evitar la duplicidad de actividades. Así mismo, tener definido las áreas de dependencia y a quien reportar los resultados de su trabajo.

Gráfica 11

¿Existe algún manual o guía para la inducción del personal?



Fuente: elaboración propia con base a los datos recolectados en el cuestionario dirigido a colaboradores para determinar el proceso de integración del personal, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

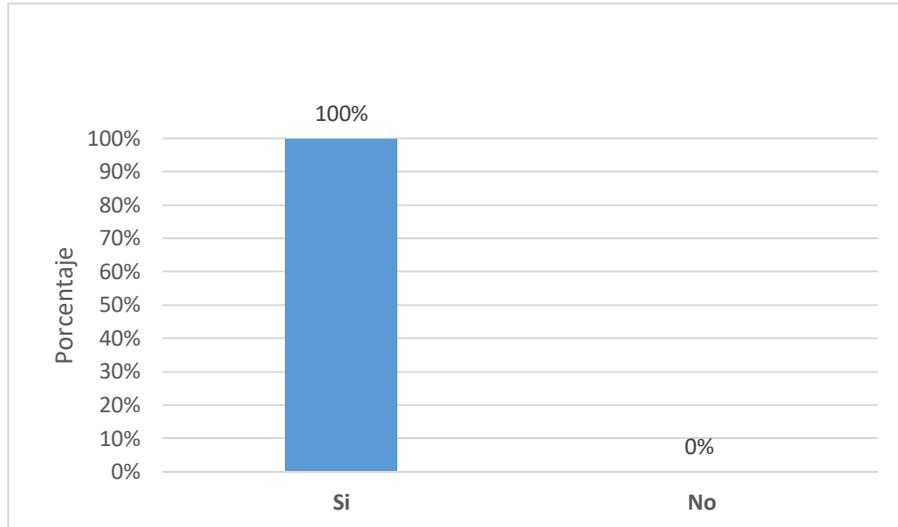
Se la información obtenida, se puede indicar que para culminar el proceso de integración de personal es indispensable que las organizaciones tengan una guía o manual de inducción para brindarles al personal la información necesaria. Dicho instrumento será un apoyo para todo colaborador de nuevo ingreso, el cual pueda consultar en el momento que lo desee. Este proceso es así mismo una iniciación para acoplarse a la organización tanto en objetivos, así como la cultura de la empresa.

Los gerentes confirmaron según la encuesta realizada que, las tareas, responsabilidades y aspectos relacionados con la empresa, se proporcionó de forma verbal, debido a que no poseen una guía de inducción que les permita realizar el proceso de manera formal, así mismo, entregar un manual a cada colaborador, que contribuya en la orientación del mismo.

4.2.4. Período de prueba

Gráfica 12

¿Realizan período de prueba al personal de nuevo ingreso?

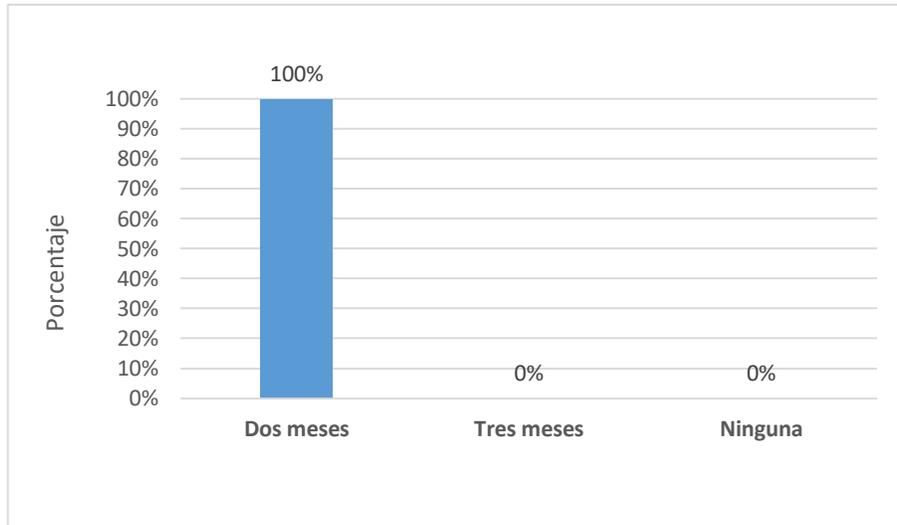


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a colaboradores, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Con la información obtenida por los gerentes se verifica que, la organización tiene establecido realizar un periodo de prueba a todo colaborador de nuevo ingreso. Este es un proceso determinado en la organización de dos meses, debido a que en el código de trabajo está indicado que debe de realizar periodo de prueba. El cual permite confirmar si el candidato es apto para cubrir la plaza, porque durante este tiempo se evalúa el desempeño en el puesto y si los resultados que reflejen, confirmarán si el candidato ha cumplido con las expectativas del puesto.

Gráfica 13

Si la respuesta anterior es positiva, por favor indique
¿Cuál es el tiempo de prueba?



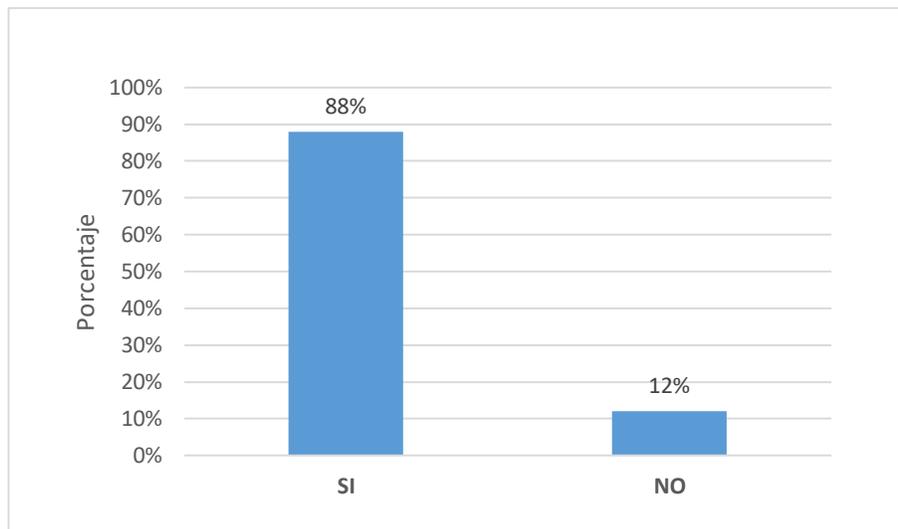
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a colaboradores, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Se puede comprobar en la gráfica anterior que el período de prueba que realiza la organización cumple con lo estipulado por el código de trabajo en Guatemala, el cual indica que el período de prueba puede ser de dos meses.

Esto con el objetivo de establecer la relación laboral entre el patrono y el colaborador conforme lo indica la ley. En el caso que el candidato no cumpla con las expectativas esperadas por la organización, en este tiempo se puede dar por concluida la relación sin responsabilidad de ambas partes.

Gráfica 14

¿Realizó período de prueba del puesto que ocupa?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el cuestionario dirigido a colaboradores, para determinar el proceso de reclutamiento y selección, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Según la información proporcionada por los colaboradores se determina que el 88% de los candidatos si realiza periodo de prueba y sólo el 12% no lo realiza. Es un proceso fundamental que deben de aplicarse a todos los puestos, es necesario tener un período determinado, durante el cual será evaluado según la ley. En este tiempo deberá demostrar el rendimiento requerido para poder ser confirmado a la plaza que está requiriendo.

Con el resultado obtenido se puede confirmar lo expuesto por los gerentes en la gráfica 12, donde indican que si realizan dicha prueba. Por lo tanto, se determina que la organización, cumple con lo estipulado por el código de trabajo de Guatemala, el cual indica que un periodo de prueba puede ser de dos meses. Dependiente de algunas empresas que pueden incluir en sus políticas que puede ser mayor a dos meses.

5. Conclusiones

1. Se concluye que en la empresa objeto de estudio, realizan los procesos de integración de personal de manera informal y la mayoría de los candidatos son contratados sin llevar a cabo las diferentes técnicas de reclutamiento y selección que respalden dicho proceso.
2. La organización carece de lineamientos, guías y políticas para realizar la integración de personal. Así mismo, no cuenta con un manual en el cual se detallen los procesos, se establezcan las técnicas e instrumentos que amparen los resultados obtenidos en cada etapa.
3. Se determinó que la organización necesita implementar instrumentos técnicos administrativos, que sean de apoyo para incorporar al capital humano, que se ajuste a las necesidades de la organización.

6. Recomendaciones

1. Para que los procesos de reclutamiento y selección de personal se realicen de manera eficiente, la organización deberá incorporar lineamientos y políticas, que sean de apoyo y que avalen la incorporación de los candidatos que llenen el perfil y requerimientos de los puestos de trabajo.
2. Se recomienda implementar un manual proceso de reclutamiento y selección, que sirva de guía y brinde soporte en los procesos realizados. Adicional, una guía de socialización que constituyan un medio eficaz en la incorporación del nuevo personal.
3. Posterior a dicha implementación, se recomienda su evaluación después de haber transcurrido dos meses, para estimar el impacto obtenido y realizar los cambios necesarios para mejorar los procesos.

7. Bibliografía

1. Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red tercer milenio.
2. Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
3. Arriaga, S. (2013). *Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián Retalhuleu (pregado)*. Universidad Rafael Landívar: Guatemala.
4. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
5. Dipierri, P. (2013). *La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad de Buenos Aires (Maestría)*. Universidad de Buenos Aires: Argentina.
6. Hernández, T. (2016). *Implementación de un Manual para el reclutamiento y selección de personal en el eco-hostal Misterio Verde (pre grado)*. Universidad Rafael Landívar: Guatemala.
7. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
8. López, S., & Ruiz, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.
9. Mercado, E. (2017). *Modelo de reclutamiento y selección de personal en la empresa casa de las mangueras y conexiones, S.A. (Maestría)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: Nicaragua.
10. Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
11. Murillo, P. (2015). *Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamax (Pregrado)*. Universidad Regional Autónoma de los Andes: Ecuador.
12. Ojeda, E. (2011). *Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de Profesores en la Misión Sucre*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Venezuela.
13. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.

14. Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La caracola editores.

15. Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mcgraw-Hill.

8. Anexos

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO

Objetivo: Determinar la forma de integración de personal en una empresa del sector hotelero, por medio de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Propósito: La información recopilada en este cuestionario es con fines académicos.

Instrucciones: A continuación, encontrara una serie de preguntas, las cuales debe contestar de la siguiente forma: Marque 1 si la respuesta es positiva y 2 si es negativa.

1. ¿Posee una guía para realizar el proceso de reclutamiento de personal?

1	
2	

2. ¿Tienen perfiles de puestos (lo que requiere el puesto) dentro de la empresa?

1	
2	

3. ¿Realiza entrevista al solicitante para la plaza vacante?

1	
2	

4. ¿Posee una guía para realizar la selección de personal?

1	
2	

5. ¿Cuenta la empresa con descriptores (funciones) de cada puesto?

1	
2	

6. ¿Realiza inducción al personal de nuevo ingreso?

1	
2	

7. ¿Existe algún manual o guía para la inducción de personal?

1	
2	

8. ¿Hace entrega del descriptor del puesto (funciones) al momento de la inducción?

1	
2	

9. ¿Realizan periodo de prueba al personal de nuevo ingreso?

1	
2	

10. ¿Si la respuesta de la pregunta anterior es positiva? Indique cuando es el tiempo

2 meses	
3 meses	
Ninguna	

11. ¿Existen políticas para el reclutamiento y selección de personal?

1	
2	

12. ¿Existen lineamientos para cubrir las plazas vacantes por medio del reclutamiento interno?

1	
2	

13. ¿Existen lineamientos para cubrir las plazas vacantes por medio del reclutamiento externo?

1	
2	

¡Gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO

Objetivo: Determinar la forma de integración de personal de la empresa por medio del reclutamiento y selección. Así como verificar si los colaboradores conocen el perfil y descriptores del puesto.

Propósito: La información recopilada en este cuestionario es con fines académicos.

Instrucciones: Seleccione con una X la opción que corresponda.

1. ¿Cómo se enteró de la plaza que actualmente ocupa?

Periódico	
Por referencia (amigos o conocidos)	
Página Web	
Redes Sociales	
Agencia de Empleo	

2. ¿Qué pruebas realizo para ser contratado?

Pruebas Psicológicas	
Pruebas Técnicas	
Prueba de Conocimientos	
Otras	

3. ¿Lo entrevistaron para aplicar a la plaza?

Sí	
No	

4. ¿Recibió inducción (detalle de su puesto e información de la empresa) al ser contratado?

Sí	
No	

5. ¿Le dieron a conocer el descriptor del puesto (funciones) al momento de la ingresar a la empresa?

Sí	
No	

6. ¿Realizo periodo de prueba del puesto?

Sí	
No	

7. ¿Si la respuesta de la pregunta anterior es positiva? Seleccione el tiempo

2 meses	
3 meses	

¡Gracias por su colaboración!

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



Autor

Clara Luz Cullajay Patrón

Propuesta diseño del proceso de reclutamiento y selección para una empresa del sector hotelero

Conforme a los resultados obtenidos de la empresa objeto de estudio, se logró determinar que no cuenta con un proceso de incorporación de personal estructurado. Por lo tanto, se presenta la siguiente propuesta con la cual se pretende promover la aplicación de procesos y mejora de algunos ya existentes. Así mismo, de actualizar y en algunos casos elaborar formatos que serán de apoyo para efectuar los procesos de reclutamiento y selección.

Se propone la implementación del siguiente proceso de integración, que contribuirá a la gestión del recurso humano. La cual está integrada por lineamientos, diseño de instrumentos técnicos administrativos y un manual para realizar los procesos de reclutamiento y selección elaborados conforme a las necesidades detectadas en la organización.

Objetivo general

Proveer de un proceso de reclutamiento y selección, que será de apoyo para gestionar al recurso humano de una forma estructurada.

Objetivos específicos

1. Brindar lineamientos para efectuar los procesos de manera adecuada y estandarizada.
2. Proporcionar instrumentos técnicos administrativos que permitan la ejecución adecuada de los procesos de integración.
3. Proveer de un manual de reclutamiento y selección que será de apoyo para gestionar el recurso humano.
4. Proporcionar una guía de inducción que contribuya con el proceso de integración de personal.

Lineamientos para el reclutamiento y selección de personal

Para establecer un procedimiento objetivo y eficaz en los procesos de reclutar y seleccionar personal, se proporciona los siguientes lineamientos:

1. El área de recursos humanos serán los responsables de la ejecución de todas las actividades del Reclutamiento y Selección de personal.
2. Todo aspirante a la plaza deberá pasar por todo el proceso de reclutamiento y selección para asegurar un proceso objetivo e imparcial.
3. Los instrumentos que se utilicen para realizar los procesos deberán ser firmado por la persona asignada.
4. La persona asignada por el jefe del área de recursos humanos, será la responsable de iniciar y finalizar todo el proceso con el aspirante. No podrá delegar a otra persona después de iniciar el proceso.
5. Los diferentes departamentos notificarán por escrito a la gerencia con copia al área de recursos humanos, la necesidad de crear nuevas plazas, adjuntando el perfil que deberá cumplir conforme a lo establecido en los descriptores de puestos.
6. Actualización de perfiles y descriptores de puestos, para reclutar al candidato que se ajuste más a lo requerido por el puesto de trabajo.
7. La documentación de los aspirantes se recibirá únicamente en el departamento de recursos humanos.
8. Actualización de perfiles y descriptores de puestos será responsabilidad de cada departamento, para captar al candidato que se ajuste a lo requerido por cada puesto.
9. La información referente al procedimiento de reclutamiento y selección de personal, será estrictamente confidencial.
10. Todo colaborador de nuevo ingreso deberá cumplir dos meses de prueba contados a partir de la fecha que se incorpora a la organización.

Manual de procedimientos y técnicas de reclutamiento y selección de personal

Con el propósito de contribuir con la empresa hotelera objeto de estudio, se diseñó un manual para integrar al recurso humano a la organización, el cual será una guía para todo el personal involucrado en realizar las actividades concernientes a la gestión del recurso humano. Así mismo, todo el personal del área conocerá el orden de los procesos a realizar y su adecuada aplicación.

La presente propuesta está integrada por lineamientos, procedimientos e instrumentos. Debido a que la empresa no realiza los procesos de forma estandarizada únicamente de manera práctica, y no posee instrumentos para realizar la integración de personal. La aplicación del presente manual permitirá efectuar los procesos de manera estructurada y contribuirá a obtener al candidato apto para cada puesto de trabajo.

Como valor agregado a la propuesta, se incluirá una guía de inducción que no se estableció en los objetivos del presente plan, debido a que se evidenció en la investigación que la organización no efectúa inducción de personal, únicamente comunica de manera verbal y de forma general la información que el nuevo colaborador debe de conocer de la organización. Por lo tanto, se considera útil incorporar una guía de inducción para completar el proceso de integración de personal.

Sin embargo, la empresa si cuenta con perfiles y descriptores de puestos, únicamente se recomienda que los actualice, debido a que son la base para elaborar convocatorias y seleccionar en la entrevista al candidato con las características que se ajusten más a lo requerido por el puesto de trabajo. Así mismo, al tenerlos actualizados se podrá aplicar de manera efectiva el presente manual.

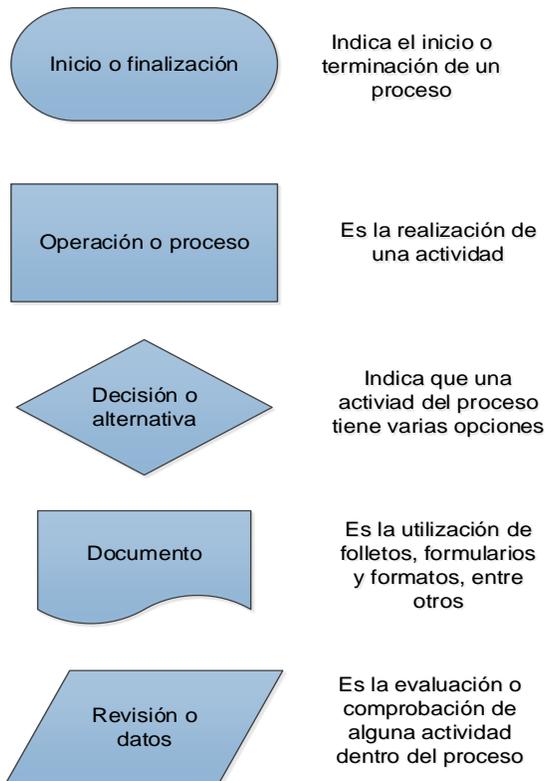
Objetivo general

Facilitar la implementación de un proceso efectivo para el reclutamiento y selección e inducción de personal acorde a las necesidades de la organización.

Objetivos específicos

1. Establecer los procedimientos de reclutamiento y selección, que permita elegir al perfil que se ajuste a los requisitos del puesto.
2. Proporcionar una guía para efectuar los procesos con mayor precisión en la integración de personal.
3. Aplicar los lineamientos del manual para que todo el personal realice el debido proceso al integrarse a la organización.
4. Proporcionar una guía de inducción para culminar la integración de personal en la organización.

La simbología utilizada en los procedimientos del manual será la siguiente:



Reclutamiento de personal

Para efectuar el proceso de reclutamiento se presenta las siguientes políticas, procedimientos e instrumentos, los cuales permitirán que se gestione el recurso humano

de manera apropiada, este proceso es de vital importancia para convocar a los perfiles que se ajusten más a la o las plazas vacantes.

Políticas de reclutamiento

El área de recursos humanos al recibir la requisición de personal por el encargado de cada departamento, deberá tener en cuenta las siguientes políticas de reclutamiento para efectuar un proceso objetivo.

1. Cada jefe de departamento deberá presentar firmada y sellada el formulario de requisición de personal para la plaza vacante que necesite.
2. Las convocatorias serán evaluadas por el jefe del departamento y encargado de recursos humanos, para determinar si aplica convocar personal interno, externo o ambos.
3. Se realizará convocatoria de las plazas vacantes y se establecerán los requisitos mínimos para participar en el proceso, conforme a lo establecido con la requisición de personal y las necesidades determinadas por la unidad solicitante.
4. Si la convocatoria será interna, el departamento de recurso humanos elaborará y colocará en el área de publicaciones para que todo colaborador este enterado.
5. La convocatoria externa será por medio de la página web de la organización y por las redes sociales.

Proceso de reclutamiento

En este proceso se realiza una preselección de los candidatos, por medio de la verificación de todos los expedientes recibidos. Se procede a seleccionar entre los candidatos que más se asemejen al perfil buscado.

1. El área de recursos humanos será la responsable de verificar los expedientes de los candidatos que cumplan en tiempo y forma con los requisitos establecidos en la convocatoria.

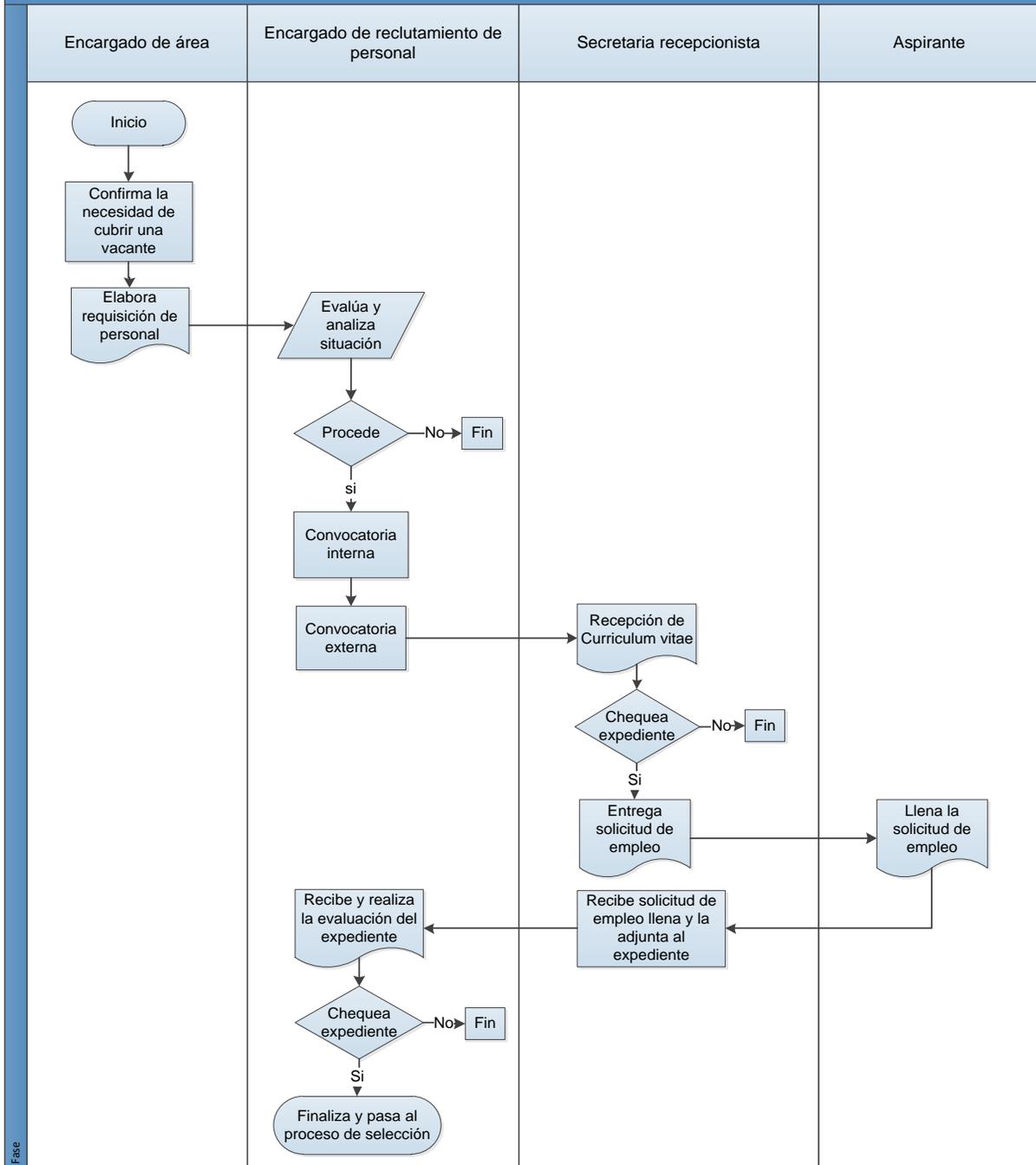
2. Se debe verificar que estén completos todos los expedientes recibidos, por medio de la guía de chequeo de expedientes.
3. Los aspirantes deben presentar de forma física o electrónica la hoja de vida, detallando el puesto al que aplica.
4. Todo expediente debe llevar el formulario de solicitud de empleo completamente lleno.
5. Toda información proporcionada por los aspirantes será confidencial para resguardar la integridad de estos.

Formato 1

Logo		Recursos Humanos	Fecha de elaboración: Versión: 1
Descripción del proceso reclutamiento de personal			
Puesto	Paso No.	Actividad	
Encargado de área	1	Confirma la necesidad de cubrir una vacante.	
	2	Elabora la requisición de personal	
Encargado de reclutamiento de personal	3	Evalúa y analiza la situación y decide si procede o no la solicitud de la vacante en cuestión. 1.1. Si, procede. 1.2. No, finaliza el proceso.	
	4	Realiza la convocatoria: 1.1. Interna, cuando corresponda a la mejora del personal. 1.2. Externa, cuando no existe personal interno que lleno los requisitos de la plaza.	
Secretaria recepcionista	5	Recibe los curriculum vitae y realiza el chequeo del expediente por medio de la guía, la cual se queda junto al expediente: 5.1. Si, continua el proceso cuando el expediente está completo. 5.2. No, debe completar el expediente para continuar con el proceso.	
	6	Entrega la solicitud de empleo a los participantes al puesto.	

Aspirante	7	Llenan la solicitud de empleo y lo entrega a la secretaria recepcionista.
Secretaria recepcionista	8	Recibe la solicitud de empleo y la adjunta al curriculum vitae y a la guía de chequeo del expediente.
	9	Entrega los expedientes de los participantes conjuntamente con la solicitud de empleo y la guía de chequeo de expediente al encargado del reclutamiento de personal
Encargado de reclutamiento de personal	10	Recibe y realiza la evaluación de los expedientes por medio de la preselección de candidatos para elegir. 10.1. Si, punteos altos, continua con el proceso de selección los primeros tres. 10.2. No, punteos bajos, quedan fuera del proceso.
	11	Pasa al proceso de selección.

Flujograma del proceso de reclutamiento de personal



Convocatoria

La organización prioriza el reclutamiento interno sobre el externo, con el objetivo de promover el desarrollo profesional de los colaboradores. Si no se identificara dentro de la organización al candidato competente para el puesto de trabajo se procederá a convocar talento externo.

Con base a la requisición de personal realizada por cada departamento, se detalla las técnicas a utilizar para reclutar personal.

- **Convocatoria interna**

Por medio de una convocatoria interna, se pretende dar la oportunidad a todo colaborador a que participe en el proceso. Se propone formato para elaborar las convocatorias y publicarlas en la cartelera de información general para que todos estén enterados.

Formato 2

Logo de la empresa	<p style="text-align: center;">Oportunidad Laboral</p> <p>Requisitos</p> <p>Estudiante de segundo año de administración de empresas o psicología industrial.</p> <p>Conocimientos: idioma inglés (avanzado) y paquete Microsoft office.</p> <p>Competencias: ordenada, proactiva, orientación al servicio, capacidad de trabajar bajo presión, excelente presentación, habilidad de comunicación verbal y escrita.</p> <p>Funciones principales: Encargada de atención a clientes, orientación del huésped, elaboración de registros de check in, check out y reportes de ingresos diarios, entre otros.</p>
<p style="text-align: center;">CONVOCATORIA INTERNA</p> <p style="text-align: center;">Para el cargo de: Secretaria recepcionista</p> <p style="text-align: center;">Departamento: Administración</p>	

<p>Envía tu CV al siguiente correo: contrataciones@recursoshumanos.gt</p> <p>Teléfonos: 2300 0600 extensión: 2315</p> <p>Papelería con información actualizada, fotografía y pretensión salarial.</p>	

- **Convocatoria externa**

Por medio de la página web, redes sociales y las referencias de empleados, la organización puede utilizar estas opciones de reclutamiento de personal a bajo costo. Así mismo, se indica que en la actualidad la organización utiliza el reclutamiento externo por medio de referencias de empleados.

Por medio de la información proporcionada por los gerentes se determinó que, la mayoría de los colaboradores que se han incorporado a la organización han sido por medio de referencias. Informa a todo el personal que pueden referir conocidos que hayan laborado en el área hotelera de preferencia. Para que la vinculación con el puesto y el ambiente laboral sea más rápida.

Para realizar la referencia de manera formal se proporciona el formulario de recomendación de candidatos.

Formato 3

Formulario para recomendación de candidatos	
Datos Generales	
Puesto a solicitar:	Fecha:

Profesión:	Número de celular:	
Nombre del candidato recomendado:		
¿Tiene algún parentesco con el referido (a)?:	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Ha trabajado en el área de hotelería?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Nombre del hotel _____		
Trabaja actualmente:	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿En dónde? _____		
Confirmación de referencia		
¿Porque considera que la persona recomendada es apta para el puesto solicitado?		
_____ Nombre y firma del empleado que refiere		

Así mismo, para tener más opciones de cada puesto de trabajo, se recomienda utilizar un reclutamiento mixto, y así poder captar al personal que más se ajuste a las necesidades del puesto.

Proceso de selección

En este proceso se elige a los candidatos que más se ajusten a lo requerido para desempeñar las funciones del puesto. Si se atrae la mayor cantidad de candidatos posibles y se selecciona al más adecuado, se podrá contar con el personal calificado para el puesto de trabajo.

Posterior al proceso de reclutamiento en el cual se realiza la preselección de los candidatos a través de la revisión de los curriculum vitae. En este paso se reduce el número de postulantes.

Políticas de selección

1. Todo aspirante a un puesto de trabajo, deberá realizar el proceso de selección establecido.
2. El proceso de selección se basará en las necesidades del perfil del puesto, así como en la experiencia, conocimientos y habilidades de los participantes.
3. El candidato deberá tener entrevista con quien será su jefe inmediato, quien es la persona apta para evaluar las habilidades y conocimientos del solicitante y verificar si son lo requerido para desempeñar el puesto.
4. Las referencias personales y laborales deberán ser verificadas.
5. Los candidatos que cumplan con lo requerido serán citados mediante correo electrónico y por vía telefónica.
6. Los candidatos que cumplan con lo requerido en el proceso anterior, serán considerados para continuar a la etapa siguientes.

Proceso de selección

En este proceso se debe de realizar una serie de pasos que permita elegir al personal que más se ajuste a las necesidades del puesto de trabajo.

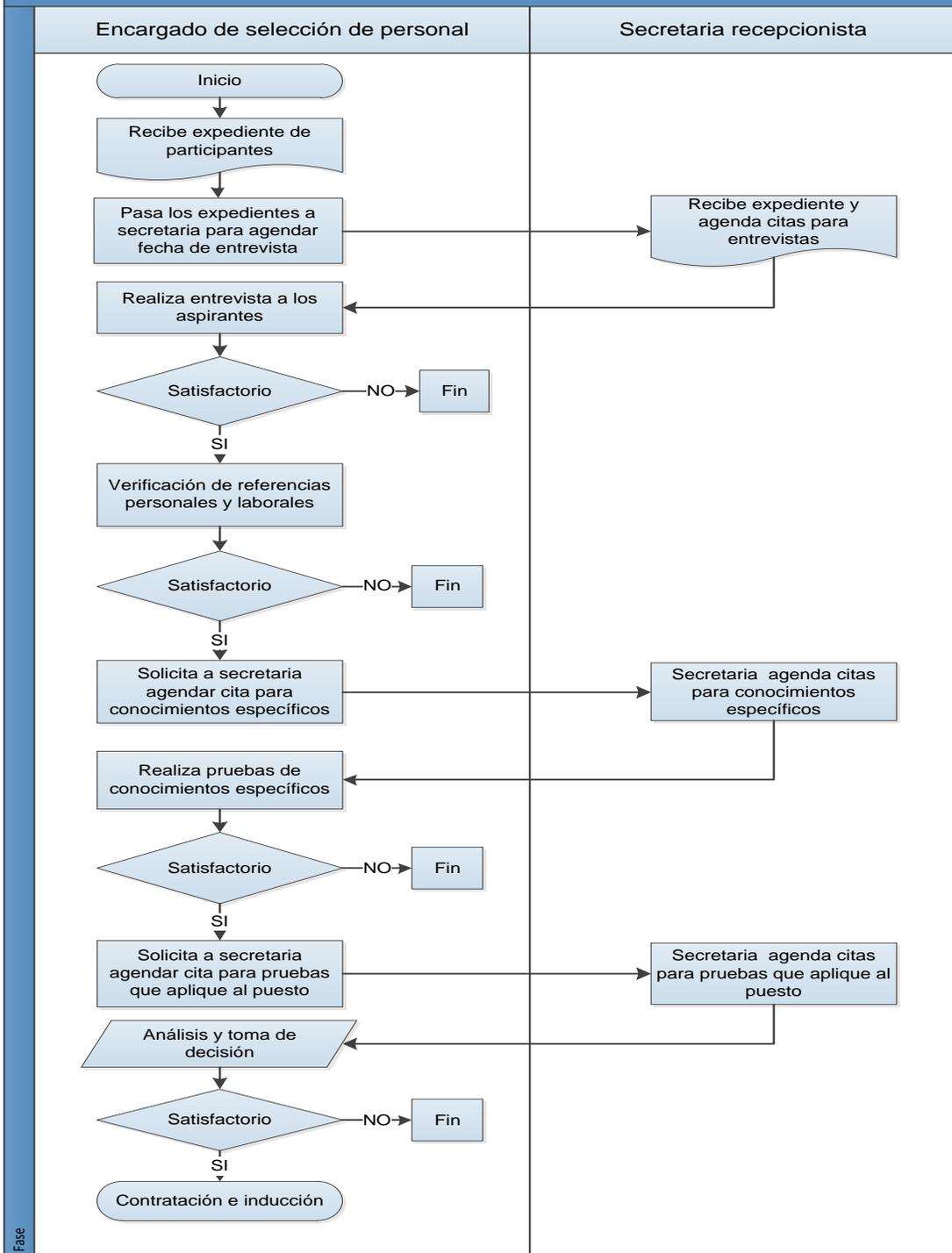
1. Dependiendo el cargo se definirá las pruebas técnicas y/o de conocimientos que se aplicarán.
2. En el caso se decida aplicar una prueba técnica, en la que se evaluará habilidades en el cargo, esta será realizada por el analista de reclutamiento y selección.
3. Las evaluaciones deberán aplicarse por el analista que realiza el proceso en conjunto con el jefe o encargado del área solicitante a fin de aclarar dudas que presenten algunos aspirantes durante la ejecución.
4. Posterior de presentar las pruebas satisfactoriamente se convoca a los candidatos a la entrevista, que permitirá solventar dudas sobre su trayecto o para ampliar información.
5. Para completar la información del solicitante se debe de realizar el chequeo de las referencias laborales de los candidatos, con el fin de conocer antecedentes respecto al comportamiento, conocimientos y habilidades de los postulantes.

Formato 4

Logo Recursos Humanos Fecha de Elaboración Versión 1		
Descripción del proceso de selección de personal		
Puesto	Paso No.	Actividad
Encargado de selección de personal	1	Recibe expedientes de los tres participantes que ganaron la preselección de candidatos.
	2	Pasa los tres expedientes a la secretaria recepcionista para que agende las entrevistas con los participantes.
Secretaria recepcionista	3	Recibe expediente y contacta a los tres aspirantes al puesto para agendar fecha de entrevista.
Encargado de selección de personal	4	Realiza la entrevista a los aspirantes al puesto: 1.1. Resultado satisfactorio, continúa con el proceso de selección. 1.2. Resultado no satisfactorio, finaliza el proceso.
	5	Verificación de referencias laborales y personales: 1.1. Resultado satisfactorio, continúa con el proceso de selección.

		1.2. Resultado no satisfactorio, finaliza el proceso.
	6	Solicita a secretaria recepcionista agende cita para realizar pruebas de conocimientos específicos a los aspirantes.
Secretaria recepcionista	7	Recibe solicitud y procede a agendar fecha para las pruebas de conocimientos específicos a los aspirantes.
Encargado de selección de personal	8	Realiza las pruebas de conocimientos específicos: 4.1. Resultado satisfactorio, continua con el proceso. 4.2. Resultado no satisfactorio, finaliza el proceso.
	9	Pide a secretaria recepcionistas agende cita para realizar la prueba de polígrafo a los aspirantes.
Secretaria recepcionista	10	Procede a agendar las fechas para la prueba de polígrafo de los aspirantes con la empresa contratada.
Encargado de selección de personal	11	Análisis y toma de decisión para proceder a la contratación. 1.1. Resultado satisfactorio, se contrata. 1.2. Resultado no satisfactorio, finaliza.
	12	Se realiza la contratación y pasa a inducción .

Flujograma del proceso de selección de personal



Fase

Técnicas de selección

Durante el proceso de selección, una parte fundamental es la aplicación de pruebas técnicas. Las cuales permiten medir las capacidades, actitudes y factores de personalidad que influyen en el puesto de trabajo. Pueden realizarse de manera escrita o práctica según la plaza vacante.

Estas pruebas deben de ser realizadas por un especialista del área o por un profesional para tener un resultado confiable. Dichos resultados permitirán elegir a la persona que sea apta para el puesto de trabajo. Las técnicas que se recomiendan a la empresa son las siguientes:

- **Pruebas de conocimientos específicos**

En estas pruebas evalúan los conocimientos que el candidato tiene respecto a un área específica, la cual debe estar directamente ligada con el puesto de trabajo que se desea ocupar: encargados de mantenimiento, mucamas, botones, masajistas entre otros.

- **Pruebas proyectivas**

Como su nombre lo indica, proyectan la personalidad y la respuesta del aspirante ante situaciones cotidianas, que reflejan el comportamiento que tendrá en la resolución de problemas o toma de decisiones en el ambiente laboral.

- **Pruebas de personalidad**

Este tipo de pruebas analizan las características personales de los candidatos y la manera en que interactúan con las personas que los rodean.

- **Pruebas de inteligencia**

Estas pruebas están diseñadas para medir la capacidad mental y someter a prueba la memoria, la agilidad del pensamiento y la capacidad para reaccionar ante los problemas.

De los test propuestos anteriormente, la organización puede adquirirlos en la Universidad del Valle de Guatemala: Test de personalidad (Test 16 P.F.) y proyectivas (toma de decisiones). Para el test de inteligencias múltiples se propone la siguiente opción, puede acceder a ella en el siguiente link: <https://www.psicoactiva.com/test/educacion-y-aprendizaje/test-de-las-inteligencias-multiples/>

La persona encargada de la aplicación de las pruebas psicométricas, debe ser un profesional especializado que realice el análisis de los resultados de las pruebas y proporcione resultados confiables que permitirán tomar la decisión para seleccionar al candidato.

Análisis y decisión final

Seguidamente, el jefe del departamento solicitante y el encargado del área de recurso humanos en conjunto evaluarán los resultados obtenidos en los siguientes factores: entrevista inicial, se le asignará el porcentaje en base a la calificación obtenida en el reporte de la misma: pruebas de conocimientos o la que aplique a la plaza, deberá darle el porcentaje según calificación que obtenga el aspirante: verificación de referencias la cual se calificará según comprobación de los datos otorgados por el postulante.

En el factor de entrevista final, será realizado por el jefe del departamento que requirió la plaza, que evalúe y compruebe la información y experiencia indicada por el solicitante, según las respuestas y actitud presentadas por el aspirante. Seguidamente se propone el siguiente cuadro de evaluación.

Contratación de personal

Después de seleccionar al colaborador que ocupara la plaza, se debe de proceder a formalizar la contratación por medio de un contrato individual de trabajo, el cual incluye los aspectos de horario, salario, obligaciones a las que quedan sujeto y derechos que gozara como nuevo integrante en la institución. Así mismo, se debe hacer la aclaración que pasará por un periodo de prueba de dos meses, y en este tiempo será evaluado por su rendimiento y resultados en el puesto que ocupa.

Formato 5

Evaluación Final					
Fecha:					
Nombre de evaluador:					
Departamento:					
Factores a Evaluar					
Valor %	Entrevista Inicial	Prueba técnica (según el área que aplique)	Verificación de referencias	Entrevista Final	Total
Candidato	10%	40%	20%	30%	100%
Conclusiones:					
Recomendaciones:					

Inducción

Según la información obtenida en las encuestas realizadas a los colaboradores, indicaron que al ingresar a la organización si reciben inducción, pero de manera verbal y general sobre la información de la organización. Por lo tanto, se sienten desorientados sobre los objetivos organizacionales y del departamento al que pertenecen.

El objetivo de la inducción es garantizar la incorporación de los nuevos colaboradores, proporcionar la información adecuada y certera es fundamental para el conocimiento de la organización, así como la aceptación e interiorización del clima organizacional.

Guía de inducción

Para llevar a cabo la asociación del nuevo colaborador se propone una guía de inducción que será de apoyo para finalizar el proceso de incorporación a la organización. La cual podrá ser desarrollada durante una semana, considerando el tiempo de asimilación se recomienda distribuir las horas de cada módulo durante cada día. Para lograr que el nuevo colaborador pueda adquirir los conocimientos en un tiempo prudencial.

Formato 6

Guía para la inducción de personal
Objetivo
construir y fortalecer el sentido de pertenencia y de compromiso de los colaboradores con la organización en el momento de la inducción.
Definiciones
Inducción organizacional: información que deben conocer los colaboradores de nuevo ingreso como misión, visión, estructura organizacional y los planes de acción.

Inducción al puesto de trabajo: En este tipo de inducción los distintos departamentos deben realizar la socialización al cargo del colaborador de nuevo ingreso. Comprende las funciones, responsabilidades, compromisos pendientes y el objetivo del departamento al cual se incorpora.

Metodología de la inducción

Se indican los pasos a seguir para la realización del proceso de inducción así como de la persona que estará a cargo del proceso.

Pasos	Responsables
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar al departamento que corresponda la fecha que el colaborador de nuevo ingreso será incorporado. 2. Solicitar al encargado del departamento que tenga los documentos, recursos y el área disponible que el colaborador va a ocupar. 3. Realizar las actividades del módulo I 	Encargado del proceso de inducción

Contenido	Tiempo de duración	Actividad o medios a utilizar
<p>MODULO I: inducción organizacional Conocimientos fundamentales que el colaborador debe conocer sobre la organización. Entrega reglamentos y manuales de la organización Aspectos temáticos para la inducción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación con todo el personal • Visita a los principales departamentos y áreas de interés. • Organigrama general • Proyectos organizacionales • Actividades de capacitación anuales • Procesos de trámites administrativos • Reglamento interno 	5 horas	Sala de reuniones, proyector, videos, entre otros.

<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y programas de seguridad e higiene 		
<p>MODULO II: inducción al puesto de trabajo: Elementos necesarios que debe de conocer el colaborador para desempeñarse en su puesto de trabajo. Hacer entrega del descriptor de puestos e indicar los recursos materiales que sean necesarios para desempeñar sus funciones. Aspectos temáticos para la inducción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir al nuevo colaborador • Compartir información de la unidad donde va a integrarse. • Mostrar el área donde va a desempeñar sus funciones. • Indicar las atribuciones y responsabilidades del cargo. • Informar las tareas pendientes del cargo y los documentos requeridos para el cumplimiento. 	<p>16 horas</p>	<p>Sala de reuniones, proyector, equipo de cómputo y retroalimentación sobre la información del descriptor</p>
<p>Tiempo total</p>	<p>21 horas distribuidas durante una semana para asegurar asimilación</p>	<p>Encargado de área</p>

Instrumentos técnicos administrativos de los procesos de reclutamiento y selección

Los instrumentos técnicos administrativos que se presentan a continuación, serán de apoyo para efectuar los procesos de reclutamiento y selección de una forma estructurada.

Requisición de personal

Es el formato que será de utilidad para cada jefe de departamento de la organización, con el cual se proporcionará al área de recursos humanos la información del puesto o puestos vacantes, con quince días de anticipación a la fecha en que se requiera a la persona que cubrirá el puesto.

Formato 7

Requisición de personal			
I. Especificación del puesto			
Departamento:		Puesto:	
Fecha de solicitud:		Cantidad de plazas:	
Sueldo asignado:		Otros beneficios:	
II. Motivo de la vacante			
Nueva plaza	Fecha en que la plaza debe estar ocupada	¿La plaza está contenida en el presupuesto? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Re ubicación	Departamento	Puesto	Fecha

Firma del jefe de área que solicita

III. Dictamen

Se autoriza

No se autoriza

Firma del encargado de reclutamiento

Solicitud de empleo

La solicitud de empleo es un documento que integra los datos esenciales de los candidatos a ocupar una plaza vacante. Por medio de este instrumento el encargado del proceso de reclutamiento puede revisar los estudios del candidato, evaluar los avances en anteriores empleos, estabilidad laboral, entre otros.

Formato 8

Solicitud de Empleo	Fecha
Puesto que solicita	Sueldo Mensual Deseado
Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad	Sueldo Mensual Aprobado
	Fecha de Contratación



DATOS PERSONALES

Apellidos	Nombres	Edad
Dirección	Celular	Teléfono de domicilio
Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	Colonia Municipio	Lugar de Nacimiento
Fecha de Nacimiento	Nacionalidad	Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo
N°	Peso	Personas que dependen de Usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros
Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros	(Especifique)	

DOCUMENTACION

CUI	N°
Tiene licencia de manejo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Clase
Número de Licencia	

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	OCUPACIÓN	EDAD
Esposa(o)		
Nombres y edades de los hijos		

ESCOLARIDAD

Nivel de Estudio	ESTABLECIMIENTO	FECHA DE	A	TITULO RECIBIDO
Básico				
Diversificado				
Estudios Universitarios				
Estudios que está efectuando en la actualidad:				
Establecimiento:	Horario:	Curso o Carrera:		

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas (Nivel 50%, 75%, 100%)	Conocimientos de alguna especialidad
Otros trabajos u oficios que domina	Software que maneja
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO		ANTERIOR	
	DE	A	DE	A
Tiempo que prestó sus servicios				
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Periodo de puesto desempeñado				
Motivo de retiro				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar información de usted	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No			

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

DATOS ECONOMICOS

¿Cómo se enteró de este empleo? <input type="radio"/> Anuncio <input type="radio"/> Redes sociales <input type="radio"/> Por referencia	¿Su conyugue trabaja? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si ¿Dónde?
<input type="radio"/> Agencia de empleo <input type="radio"/> Página Web ¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si Nombre:	¿Vive en casa propia? Comentarios <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si ¿Paga renta? Renta mensual <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si Q
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿A cuál?	¿Tiene auto móvil propio? Marca Modelo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si
¿Tiene seguro de Vida? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si Nombre de la compañía	¿Tiene préstamo en alguna entidad financiera? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si ¿En cual?

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma

Guía de revisión de expedientes

La guía tiene como objetivo verificar que cada solicitante presente todos los documentos requeridos, que puede ser de forma física o virtual. En caso que falte algún documento, se informará que tienen que completarlo a la brevedad para ingresar al proceso de selección.

Formato 9

Guía de revisión de expedientes		
Datos del solicitante		
Nombre completo		
Puesto al que aplica		
Teléfono		
Correo electrónico		
Fecha		
Documentos requeridos		
Nombre del documento	Recibido	No recibido
Curriculum vitae		
Fotografía reciente		
Copia del Documento Personal de Identificación DPI		
Constancia de carencia de antecedentes policíacos		
Constancia de carencia de antecedentes penales		
Constancia de laborales		
Constancias de estudio		
Tarjeta de manipulación de alimentos (si aplica al puesto)		
Cartas de recomendación personal		
Cartas de recomendación laboral		
Observaciones		
Dictamen		
Expediente completo, continúa con el proceso	<input type="checkbox"/>	
Expediente incompleto, descartar del proceso	<input type="checkbox"/>	

Verificación de referencias laborales

La verificación de referencias permitirá comprobar los datos proporcionados del candidato en la solicitud de empleo. Este instrumento tiene permitirá comprobar el historial laboral del candidato. Así mismo, conocer por medio de cuestionamientos puntuales determinar aspectos y características relevantes, de manera directa al contactar al jefe anterior.

Formato 10

Verificación de referencias laborales	
Información general	
Nombre del solicitante:	Fecha:
Puesto que solicita:	Depto.:
Datos Relación Laboral	
Puesto:	Salario:
Fecha de Inicio:	Fecha de finalización:
Nombre del contacto:	Relación laboral:
Referencias	
Actividades que desarrollo:	
Tuvo personal a su cargo:	
Descripción de su desempeño:	
Aportes a la organización:	
Causa de salida:	
Recomienda contratarlo:	
Conclusiones y Recomendaciones	

Indique si recomienda la contratación del candidato (a):	Fecha de verificación:
Responsable de la verificación:	Firma:
Nombre jefe inmediato:	Firma:

Guía de entrevista

La guía permitirá mantener un orden al momento de entrevistar al candidato, y contribuye a la verificación y ampliación de la información proporcionada en la solicitud. Las preguntas abiertas permitirán que el candidato pueda expresarse de manera amplia y permita al entrevistador tener un criterio definido referente al candidato.

Formato 11

Guía de entrevista					
DATOS DEL CANDIDATO					
Nombre completo					
Puesto al que aplica					
Correo electrónico					
Aspectos a evaluar	1 (Malo)	2 (Regular)	3 (Bueno)	4 (Aceptable)	5 (Excelente)
Puntualidad					
Presentación personal					
Comunicación oral					
Amabilidad					
PREGUNTAS	RESPUESTA	ACCIÓN		RESULTADO	
Para el candidato	Describe lo que respondió el entrevistado	Describe lo que hizo, cómo lo hizo y las herramientas que utilizó		Observaciones de la respuesta del entrevistado	
1. ¿Cuénteme acerca de usted?					

2. ¿Por qué dejó el último trabajo?			
3. ¿Qué experiencia tiene en el área hotelera?			
4. ¿Está buscando trabajo en otras empresas?			
5. ¿Conoce a alguien que trabaje con nosotros?			
6. ¿Cuál es su pretensión salarial?			
7. ¿Lo han despedido de algún trabajo alguna vez? Si es si, Podría indicar el motivo			
8. Explíqueme ¿Por qué creé que deberíamos contratarlo?			
9. ¿Considera que trabaja bien bajo presión?			
10. ¿Ha tenido algún inconveniente con un huésped?			

Dictamen

Continúa con el proceso

Base de datos

Descartado

Estimación de costos para la implementación de la propuesta

Se presenta la estimación del costo para la implementación de la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal, detallando los elementos que lo integran.

Formato 12

	Descripción de la actividad	Responsable de la actividad	Tiempo estimado (Horas hombre)	Costo estimado por hora hombre (Quetzales)	Cantidad de material	Costo unitario del material o maquinaria (Quetzales)	Costo Total (Quetzales)
RECLUTAMIENTO	Formato de requisición de personal (impresiones)	Encargado de área	0.30	10.29	3	0.25	11.04
	Convocatoria interna por correo electrónico (computadora y enviar 3 dos veces)	Encargado de reclutamiento y selección	1.00	20.58	3	3.00	29.58
	Actualización, verificación y análisis de base de datos del personal interno	Encargado de reclutamiento y selección	2.00	41.15	1	5.00	46.15
	Convocatoria externa por recomendación de candidatos. (computadora, impresora, teléfono, calculadora, hojas, lapiceros, entre otros).	Encargado de reclutamiento y selección	1.00	20.58	5	3.00	35.58
	Verificación y análisis de base de datos de candidatos (computadora, impresora, teléfono, calculadora, hojas,	Encargado de reclutamiento y selección	2.00	41.15	5	5.00	66.15

	lapiceros, entre otros).						
	Conformación de expedientes (folders, fastener, marcadores, hojas, impresora)	Secretaria / recepcionista	1.00	11.61	10	5.00	61.61
	Impresión del formato de solicitud de empleo	Secretaria / recepcionista	1.00	11.61	20	0.50	21.61
	Guía de chequeo de expediente por candidato	Secretaria / recepcionista	0.10	1.94	20	0.25	6.94
	Guía de preselección de candidatos.	Encargado de RyS	2.00	41.15	1	0.25	41.40
	Subtotal del proceso de reclutamiento						Q320.06
SELECCIÓN	Impresión del formato de guía de entrevista	Encargado de reclutamiento y selección	0.10	3.43	3	0.50	4.93
	Agendar entrevistas con los aspirantes al puesto	Secretaria / recepcionista	1.00	11.61	3	2.00	17.61
	Entrevista de candidatos	Encargado de reclutamiento y selección	1.00	20.58	0	0.00	20.58
	Verificación de referencias personales y laborales por teléfono	Encargado de reclutamiento y selección	1.00	20.58	30	1.00	50.58
	Agendar cita para evaluación de conocimientos específicos	Secretaria / recepcionista	1.00	11.61	3	2.00	17.61
	Aplicación de la prueba de conocimientos específicos	Encargado de reclutamiento y selección	1.00	20.58	0	0.00	20.58

	Análisis y decisión según formato de evaluación	Encargado de reclutamiento y selección	2.00	41.15	1	25.00	66.15
	Subtotal del proceso de selección						Q198.04
INDUCCIÓN	Guía de inducción	Encargado de realizar la inducción de personal	2.00	41.15	1	0.25	41.40
	Subtotal guía de inducción						Q41.40
COSTO APROXIMADO DE IMPLEMENTACIÓN CADA VEZ QUE SE REALICE EL PROCESO							Q559.50

9. Índice de gráficas y formatos

Gráfica 1	28
Gráfica 2	29
Gráfica 3	30
Gráfica 4	31
Gráfica 5	32
Gráfica 6	34
Gráfica 7	35
Gráfica 8	36
Gráfica 9	37
Gráfica 10	38
Gráfica 11	39
Gráfica 12	40
Gráfica 13	41
Gráfica 14	42
Formato 1	57
Formato 2	60
Formato 3	61
Formato 4	64
Formato 5	69
Formato 6	70
Formato 7	73
Formato 8	75
Formato 9	77
Formato 10	78
Formato 11	79
Formato 12	81