

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA ORGANIZACIÓN
NO LUCRATIVA DE DESARROLLO COMUNITARIO,
UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

CINTHYA LISELY MORALES DIÉGUEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2021

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

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA ORGANIZACIÓN
NO LUCRATIVA DE DESARROLLO COMUNITARIO,
UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

CINTHYA LISELY MORALES DIÉGUEZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2021

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

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

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.2, del Acta 12-2017, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de julio de 2017.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Guatemala, 3 de noviembre de 2020

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Presente

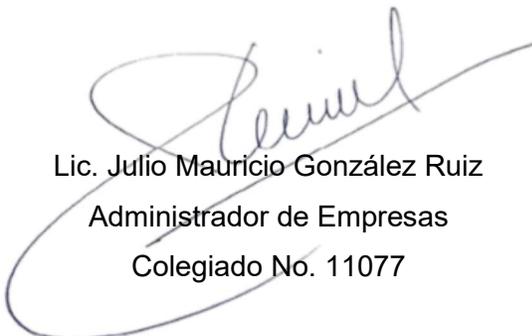
Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que he finalizado de asesorar la tesis titulada “Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción por competencias laborales para una Organización no Lucrativa de Desarrollo Comunitario, ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala”

El presente trabajo de tesis cumple con los lineamientos requeridos en los reglamentos académicos de esta Facultad y constituye un aporte valioso para la organización objeto de investigación.

Por lo tanto, emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes de la estudiante Cinthya Lisely Morales Diéguez, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077



Estudiante
CINTHYA LISELY MORALES DIÉGUEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 25 de marzo de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO	TEMA DE TESIS
CINTHYA LISELY MORALES DIÉGUEZ	ACADÉMICO 201215890-3	"PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA DE DESARROLLO COMUNITARIO, UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A DIOS** Mi amparo, mi refugio, mi Dios en quien yo pongo mi confianza, por llenarme de sabiduría y darme fortaleza para seguir adelante.
- A MI MADRE** Telma Diéguez, por ser mi mejor amiga y siempre estar dispuesta a ayudarme en cualquier momento, por su amor incondicional.
- A MI PADRE** Ramiro Morales, por ser mi respaldo, estar siempre al pendiente de mí y por la lucha diaria para brindarme un buen futuro.
- A MI HERAMNO** Por ser perseverante y continuar con su aprendizaje.
- A MI SOBRINO Y SOBRINAS** Dereck, Evoleth, Marieth, quienes con su llegada han llenado de alegría mi vida. Dereck, por ser un ángel más en el cielo, por siempre estarás en mi mente y en mi corazón.
- A MIS AMIGOS** Por su apoyo, cariño y consejos, por estar en mis alegrías y tristezas.
- A MI ASESOR** Por su ayuda, paciencia y por siempre motivarme a continuar a Lic. Julio Mauricio González Ruíz
- A MI UNIVERSIDAD** Por pertenecer a la grandiosa Universidad de San Carlos de Guatemala, con orgullo me permitió adquirir conocimientos para desarrollarme profesionalmente.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso Administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
a. Elementos de Planeación	5
b. Instrumentos administrativos de planeación	7
1.2.1.2 Organización	7
a. Elementos de organización	7
b. Instrumentos administrativos de organización	8
1.2.1.3 Integración	10
a. Elementos de integración	11
i. Reclutamiento de personal	11
ii. Selección de personal	15
iii. Inducción de personal	18
iv. Capacitación	20
v. Desarrollo	20
b. Procesos de gestión de talento humano	20
i. Proceso para integrar personas	20
• Proceso de reclutamiento	20
• Proceso de selección	22

Contenido	Página
ii. Procesos para organizar a las personas	22
• Proceso de inducción	22
c. Rotación de personal	23
d. Talento humano	24
e. Competencias laborales	25
i. Gestión del talento humano por competencias	32
• Beneficios de implementación de la gestión de talento humano por competencias	33

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO

2.1 Metodología de la investigación	35
2.2 Antecedentes de la empresa	36
2.2.1 Filosofía organizacional	37
2.2.1.1 Misión	37
a. Visión	37
b. Valores	37
2.2.2 Estructura organizacional	38

Contenido	Página
2.2.3 Rotación de personal	40
2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la organización de desarrollo comunitario	43
2.3.1 Proceso de reclutamiento	46
2.3.2 Proceso de selección	59
2.3.3 Proceso de inducción	72
2.4 Análisis de resultados	85

CAPÍTULO III

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DE
UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA DE DESARROLLO
COMUNITARIO**

3.1 Justificación	91
3.2 Objetivo de la propuesta	92
3.3 Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuesto	92
3.3.1 Filosofía organizacional	92
3.3.1.1 Misión	92
a. Visión	93
b. Valores	93
3.3.2 Estructura organizacional	93

Contenido	Página
3.3.3 Descriptores de puestos	96
3.3.3.1 Instructivo para llenar el formato de descripción de puestos de la organización de desarrollo comunitario	96
3.3.4 Perfil de puestos	105
3.3.4.1 Instructivo para llenar el formato de perfil de puestos de la organización de desarrollo comunitario	105
3.3.5 Catálogo de competencias transversales	109
3.3.5.1 Instructivo para llenar el catálogo de competencias transversales	109
3.3.6 Proceso de reclutamiento propuesto	119
3.3.6.1 Políticas de reclutamiento	121
a. Requisición de personal	121
b. Descriptor de puesto	123
c. Perfil de puesto	123
d. Convocatoria	123
e. Reclutamiento interno	123
• Job posting (Oferta de trabajo)	124
• Memorándum	126
• Correo electrónico	128
• Actualización de datos	129
• Sms o Whatsapp	130
f. Reclutamiento externo	130
• Referencias de actuales colaboradores	131
• Base de datos	131
• Anuncios en sitios web	131

Contenido	Página
• Recepción de solicitud de empleo y currículum vitae	132
• Filtración de currículum vitae	136
3.3.7 Proceso de selección	138
3.3.7.1 Políticas de selección	143
a. Análisis de solicitudes de empleo y currículum vitae	144
b. Entrevista inicial	144
c. Entrevista por competencias transversales	149
d. Entrevista por competencias técnicas	153
e. Recepción de papelería	155
f. Verificación de referencias	156
• Verificación de referencias laborales	156
• Verificación de referencias personales	157
g. Técnicas de selección	158
• Prueba de conocimientos específicos	159
• Assessment center	161
• Pruebas psicométricas	164
• Técnica cleaver	165
• Inteligencia emocional	177
• Prueba de razonamiento verbal	180
• Entrevista final	186
i. Análisis y toma de decisión	190
3.3.8 Proceso de inducción propuesto	193
3.3.8.1 Políticas de inducción	194
a. Inducción general	195
b. Inducción específica	198

Contenido	Página
c. Encuesta de satisfacción	201
d. Seguimiento de inducción	203
e. Evaluación de inducción	205
3.3.9 Presupuesto total para implementar la propuesta	206
3.3.10 Plan de acción para implementar la propuesta	209
3.3.11 Beneficios al implementar la propuesta	213
3.3.12 Herramientas Tecnológicas para implementar la propuesta	214
CONCLUSIONES	216
RECOMENDACIONES	218
BIBLIOGRAFIA	220
ANEXOS	222

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Clasificación de empresas	1
2	Gradación de las escalas	21
3	Índice de rotación de personal mensual (Año 2018)	41
4	Índice de rotación de personal mensual (Año 2019)	42
5	Documentos solicitados para completar expediente	50
6	Cantidad de entrevistas realizadas a los candidatos	60
7	Temas brindados previos a ocupar la plaza vacante	76
8	Clasificación de competencias	152
9	Costo de implementación de propuesta utilizando reclutamiento interno	206
10	Costo de implementación de propuesta utilizando reclutamiento externo	208
11	Cálculo de costo hora-hombre	209
12	Plan de Acción	211

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Elementos de planeación	6
3	Elementos de organización	8
4	Simbología diagrama de flujo	10
5	Reclutamiento interno y externo	11
6	Proceso de selección de personal	18
7	Tipos de separación de personal	23
8	Componentes de competencias laborales	26
9	Organigrama general actual	39
10	Edad de colaboradores	45
11	Medio por el que se enteró el personal de una plaza vacante	47
12	Colaboradores que llenaron una solicitud de empleo	49
13	Razones para cubrir un puesto vacante	52
14	Medio utilizado para la atracción de personal	53
15	Efectividad de medios utilizados para atraer personal	54
16	La fundación cuenta con perfil y descriptor de puestos	55
17	Fuente para reclutar personal	56
18	Importancia de experiencia laboral del futuro colaborador	57
19	Calificación del proceso de reclutamiento	58
20	Generalidades de la organización y puesto de trabajo	61
21	Manera en que se informa la selección del candidato	62
22	Tiempo de confirmación de la plaza	63

No.	Contenido	Página
23	Participación del encargado de área para realizar la requisición de personal	64
24	Conocimiento de colaboradores de un método para seleccionar personal	65
25	Definición de competencias para realizar la selección	66
26	El jefe de área conoce el currículum vitae previo a realizar la entrevista	67
27	El jefe de área tiene acceso a un formato de entrevista previo a realizar la entrevista	68
28	El jefe de área toma la decisión final de contratación	69
29	Criterios para seleccionar entre dos candidatos	70
30	Calificación del proceso de selección	71
31	Conocimiento del reglamento interno	73
32	Colaboradores recibieron inducción previa	74
33	Área responsable de brindar inducción	75
34	Tiempo necesario para dominar el área de trabajo	78
35	La organización cuenta con programa de inducción	79
36	Se considera la opinión de puestos con responsabilidad de supervisión para realizar la inducción	80
37	Los puestos con responsabilidad de supervisión han realizado la inducción	81
38	Se realiza el proceso de inducción con base en competencias laborales	82
39	La formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales son factores suficientes para saber cómo orientar al candidato	83

No.	Contenido	Página
40	Calificación del proceso de inducción	84
41	Proceso de reclutamiento	86
42	Proceso de selección	87
43	Proceso de inducción	88
44	Organigrama general propuesto	94
45	Organigrama nominal propuesto	95

ÍNDICE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Tipos de entrevista de selección	16
2	Métodos para la identificación de competencias laborales	27
3	Clasificación de las competencias	28
4	Niveles de competencia	29
5	Procesos para captar recurso humano competente	33

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Instructivo de llenado del descriptor de puestos	96
2	Instructivo de llenado del descriptor de puestos por recursos humanos	97
3	Descriptor de puestos	101
4	Instructivo de llenado del perfil de puestos	106
5	Perfil de puestos	107
6	Instructivo de llenado de catálogo por competencias	110
7	Catálogo de competencias transversales	111
8	Catálogo de competencias técnicas	114
9	Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento propuesto	120
10	Formulario de requisición de personal	122
11	Oferta de trabajo	125
12	Modelo Memorándum	127
13	Modelo correo electrónico	128
14	Actualización de datos	129
15	Solicitud de empleo	133
16	Filtración de currículum vitae	137
17	Diagrama de flujo del proceso de selección propuesto	139
18	Entrevista inicial	145
19	Evaluación del entrevistado	148

No.	Contenido	Página
20	Entrevista por competencias transversales	150
21	Entrevista por competencias técnicas	153
22	Guía de documentación requerida	155
23	Verificación de referencias laborales	157
24	Verificación de referencias personales	158
25	Prueba de conocimientos específicos	159
26	Instructivo de llenado de catálogo por competencias	161
27	Ficha de evaluación assessment center	163
28	Ficha de evaluación consolidada assessment center	164
29	Técnica cleaver	166
30	Glosario de palabras usadas en la técnica cleaver	171
31	Test de inteligencia emocional	177
32	Prueba de razonamiento verbal	180
33	Hoja de respuestas (Prueba de razonamiento verbal)	184
34	Formato de respuestas (Prueba de razonamiento verbal)	185
35	Entrevista final	187
36	Análisis y toma de decisión	191
37	Diagrama de flujo del proceso de inducción	193
38	Bienvenida al nuevo colaborador	196
39	Información de inducción general	197
40	Inducción específica	199

No.	Contenido	Página
41	Hoja de evaluación del colaborador	200
42	Encuesta de satisfacción	202
43	Encuesta de satisfacción a la inducción específica	203
44	Seguimiento de inducción	204
45	Evaluación de inducción	205

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Descriptor de puestos	223
2	Perfil de puestos	227
3	Job posting (oferta de trabajo)	229

INTRODUCCIÓN

La importancia de evidenciar un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción con base en competencias laborales es esencial para atraer talento humano que desarrolle sus actividades de manera eficiente y eficaz en la institución, siendo la tarea primordial del encargado de recursos humanos al momento de realizar los procesos de admisión.

Por lo anterior, se realizó una investigación documental y de campo del tema “Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias Laborales para una Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario, ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala”, los resultados se evidencian en el presente informe, el cual consta de tres capítulos.

El capítulo I, lo integra el marco teórico, donde se desarrollan los temas y subtemas que engloba la investigación para comprender desde distintos puntos de vista la problemática que enfrenta la institución y así, aportar posibles soluciones que ayuden a una mejora continua.

El capítulo II, muestra la situación actual que tiene la organización de Desarrollo Comunitario en sus procesos de admisión de personal, mediante la investigación de campo realizada.

El capítulo III, incluye la propuesta para realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción por competencias labores, lo que ayudará a simplificar estos procesos y evitar la subjetividad al momento de llevarlos a la práctica.

Seguidamente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para que sean tomadas en cuenta al momento de admitir personal a la fundación. Finalmente, se detalla la bibliografía y e-grafía consultada para este fin, así como un apartado de anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, las definiciones de los principales temas que engloba el presente trabajo de tesis:

1.1 Empresa

“Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital.” (13:26)

Las empresas se clasifican de varias maneras, una de ellas es por su tamaño, es decir, la cantidad de personal que tiene la organización, estas pueden ser: microempresa, pequeña, mediana y gran empresa.

Cuadro 1
Clasificación de empresas

TIPO DE EMPRESA	DESCRIPCIÓN
Microempresa	Cuenta con un máximo de 10 empleados.
Pequeña empresa	Se distingue por tener entre 11 y 50 trabajadores.
Mediana empresa	Se caracteriza por tener entre 51 y 200 colaboradores.
Gran empresa	Se identifica con más de 200 trabajadores

Fuente: Altahona Q. Teresa de Jesús. 2009. Libro Práctico sobre Contabilidad General. Editorial Porter. Página 9.

Para efectos de la presente investigación se define la pequeña empresa, constituida entre 11 y 50 trabajadores según indica el cuadro anterior.

Las empresas u organizaciones son entes que persiguen un beneficio, por lo tanto, se demuestra otro tipo de clasificación, según su naturaleza pueden ser: lucrativas o no lucrativas. A continuación, la definición de la organización en estudio:

- **Organizaciones no lucrativas**

“También denominadas organizaciones sin fines de lucro, son aquellas en las que los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución, sino que tratan de atender una problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad. Estas organizaciones son autónomas con respecto a los poderes públicos: constituyen sus propios órganos de gobierno, establecen su propio conjunto normativo y controlan sus propias actividades. A modo de ejemplo, podríamos citar entre otras: organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones y asociaciones.” (12:13)

Las organizaciones no lucrativas, tienen como objetivo el bien común a través de la aportación a la sociedad en lo que más se requiera, mediante la realización de sus obras se logra satisfacer las diversas necesidades que la población solicita de manera urgente y por no tener los recursos para hacerlo, se ayuda de manera desinteresada.

La obtención de recursos de estas empresas, depende de tener una buena publicidad, debido que se maneja a través de donaciones, lo que marca la diferencia de las organizaciones lucrativas.

1.2 Administración

Es un proceso que inicia con la planeación de las actividades, organización, dirección y control para lograr los objetivos o metas que tiene establecidas la fundación de manera que se realice un mejor uso de los recursos para alcanzarlas.

“Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (11:4)

Mediante esta, se genera valor y competitividad con otras organizaciones por estar en constante innovación de los procesos para ganar rentabilidad y emplear de manera eficiente los recursos, así mismo, el personal desempeña sus labores sin ningún inconveniente porque se adapta al constante cambio que esto implica.

1.2.1 Proceso administrativo

Lo integran cinco funciones administrativas, entre ellas se puede mencionar: planeación, organización, integración, dirección y control.

También se define como un conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas se interrelacionan y forman un proceso integral, responde a seis preguntas fundamentales: ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿cuándo? y ¿dónde?, interrogantes que siempre se plantean durante el ejercicio de la administración. A continuación, se presenta de forma gráfica el proceso administrativo:

Gráfica 1
Proceso administrativo



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2,009. Gestión del talento Humano. 3ª ed. México. Mc Graw-Hill.

Página 15.

1.2.1.1 Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (11:108)

Es a donde se quiere dirigir la organización, conlleva la realización de objetivos y metas trazadas a través de metodologías para alcanzarlas.

Planear indica, seguir un curso de acción para alcanzar una meta, es decir, mediante la realización de sus operaciones, la organización logra obtener la rentabilidad deseada en términos económicos y la satisfacción de haber logrado mantenerse en el mercado competitivo a través de la innovación continua en sus procesos. Por tal razón, es importante que la organización o bien, el recurso humano sea capacitado para evolucionar e innovar y de esta manera, progresar en sus operaciones.

a. Elementos de planeación

“La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.” (11:109)

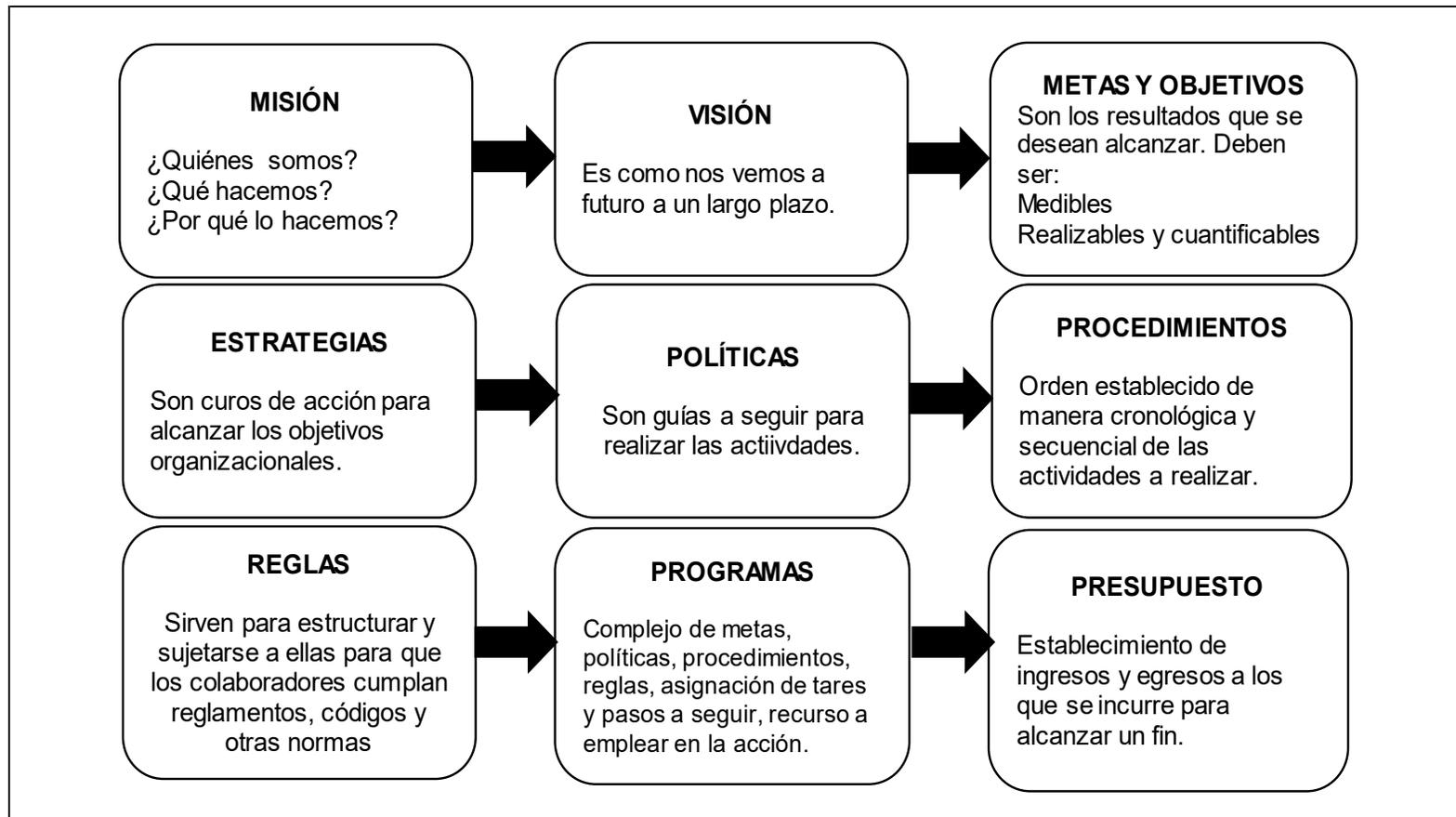
Existen elementos que lleva implícitos la planeación, como lo son: misión, visión, metas y objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos, para ser verificados constantemente en la organización.

En la misión, se busca identificar a la organización mediante la respuesta de tres interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?

Por otra parte, visión es “aquello que la organización desea ser en el futuro.” (8:21)
Es el resultado del esfuerzo de todos los colaboradores en la operación diaria.

Los valores rigen el comportamiento de los colaboradores, a través de ellos se busca cooperar con el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Gráfica 2
Elementos de planeación



Fuente: Elaboración propia, con base en Koontz, H. Administración, Una perspectiva global y empresarial. 14ª ed. México D.F., Mc Graw-

b. Instrumentos administrativos de planeación

Existen distintos instrumentos de planeación como plan de investigación, plan de trabajo y plan de acción, para efectos de investigación se define el siguiente:

- **Plan de acción**

“Establece el área de problemas a atender y el período para resolverlos.” (14:233)

Es un instrumento de ayuda debido que en él se plasman las acciones para implementar estrategias e indicar quién será el responsable de verificar que cada acción se realice, así como establecer una fecha a realizar dicho trabajo.

Este instrumento es importante porque se realiza de manera detallada, incluye los recursos y técnicas que utiliza el personal designado para cumplirlo. Adicional, se hace mención del presupuesto que se tiene destinado para cada actividad. Cabe mencionar, que este plan se realiza cuando se identifica una problemática que no permite cumplir con los objetivos establecidos en la institución y que interfiere con el desempeño del colaborador, o bien, para el control de proyectos de la institución.

1.2.1.2 Organización

“Estructura intencional y formal de funciones o puestos.” (11:200)

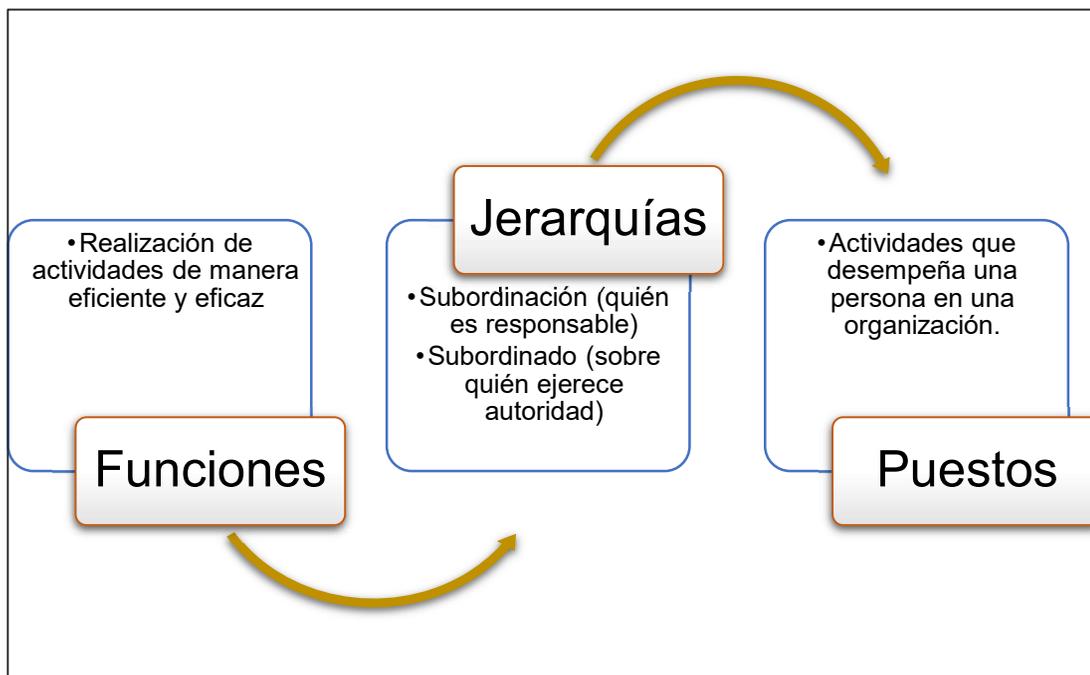
Presenta la segunda fase del proceso administrativo, donde se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad que perduran en la organización.

En esta fase administrativa, se evidencian las atribuciones que cada colaborador desempeña, de acuerdo al puesto de trabajo que está bajo su responsabilidad, así como saber a quién reportar y quien le reporta.

a. Elementos de organización

Se encuentran las funciones, jerarquías y puestos, cada uno ayuda a determinar las actividades para lograr los objetivos trazados, así como, dar a conocer quién es la autoridad y los puestos que requieren mayor responsabilidad dentro de la organización.

Gráfica 3
Elementos de organización



Fuente: Chiavenato, I. Gestión del talento Humano. 3ª ed. México. Mc Graw-Hill. 2,009. Página 203.

b. Instrumentos administrativos de organización

Son documentos que plasman la esencia de la organización, es decir, en ellos se encuentra información detallada sobre los procesos, tanto en el tipo de distribución de responsabilidad, funciones de cada puesto, así como las normas y procedimientos que tiene establecido la organización, esto con el objetivo de tener mayor control dentro de ella.

Para efectos de la investigación, se hace mención del descriptor y perfil de puestos, descripción de procedimientos, los cuales se desarrollan a continuación:

- **Descriptor de puestos**

“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone”. (11:261)

Incluye esta herramienta dentro del manual de organización. Este instrumento es útil para tener claro que es lo que se busca al momento de requerir cubrir alguna plaza, es importante que se tengan actualizados los datos para todas las plazas para tener conocimiento de la ubicación que tiene en la estructura organizacional.

- **Perfil de puestos**

“Conlleva a la retención del talento o capital humano que tiene la empresa”.
(17:109)

Es de ayuda debido que recopila información importante del colaborador desde sus estudios hasta su nivel de experiencia que ha tenido en otros puestos similares al que desempeña o desempeñará dentro de la organización.

Reúne el conjunto de tareas y responsabilidades del trabajador en la institución, así como, las competencias y conocimientos que debe tener la persona que ocupe una plaza vacante.

- **Descripción de procedimientos**

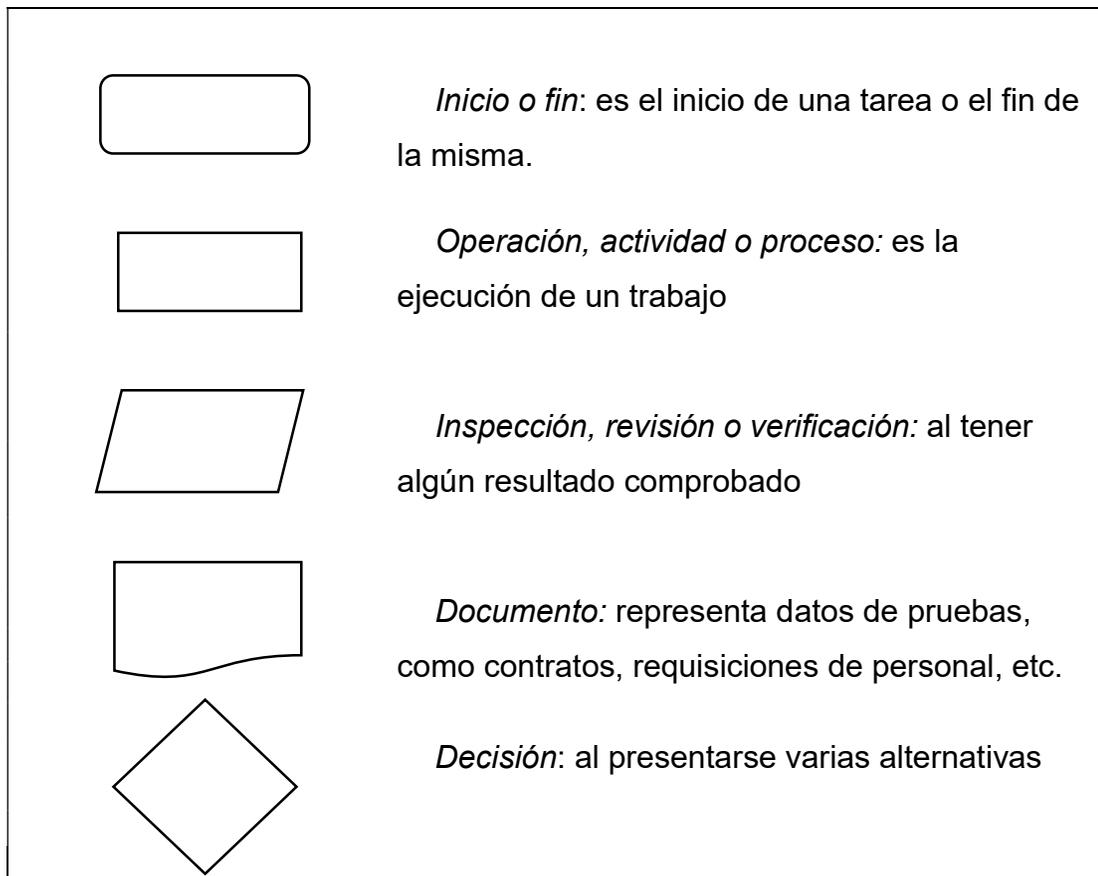
Demuestra los procedimientos que implica cada actividad, lo cual ayudará a su ejecución de manera eficiente y eficaz de acuerdo al puesto que desempeñe el colaborador, así como las normas que tiene establecida la organización para conseguir un fin deseado, en este caso cumplir con la misión y visión organizacional.

Sirve de base para orientar al empleado sobre su trabajo, según lineamientos que rigen la conducta de cada uno dentro de la fundación.

- **Diagrama de flujo**

Es una herramienta que muestra la secuencia de las actividades de un proceso a través de símbolos que identifican cada acción. Este ayuda a verificar si algún proceso demuestra atraso debido a la complicación de la tarea o bien, no se encuentra bien establecida. Dentro de los símbolos a emplear se encuentran:

Gráfica 4
Simbología diagrama de flujo



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. 2,009. Organización de empresas. 3ª ed. México. Mc Graw-Hill. Página 301.

1.2.1.3 Integración

“Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.” (11:284)

Al momento de integrar personal a la organización, se realiza una serie de pasos para lograr obtener la mayor información posible que asegure el buen rendimiento del empleado en la institución.

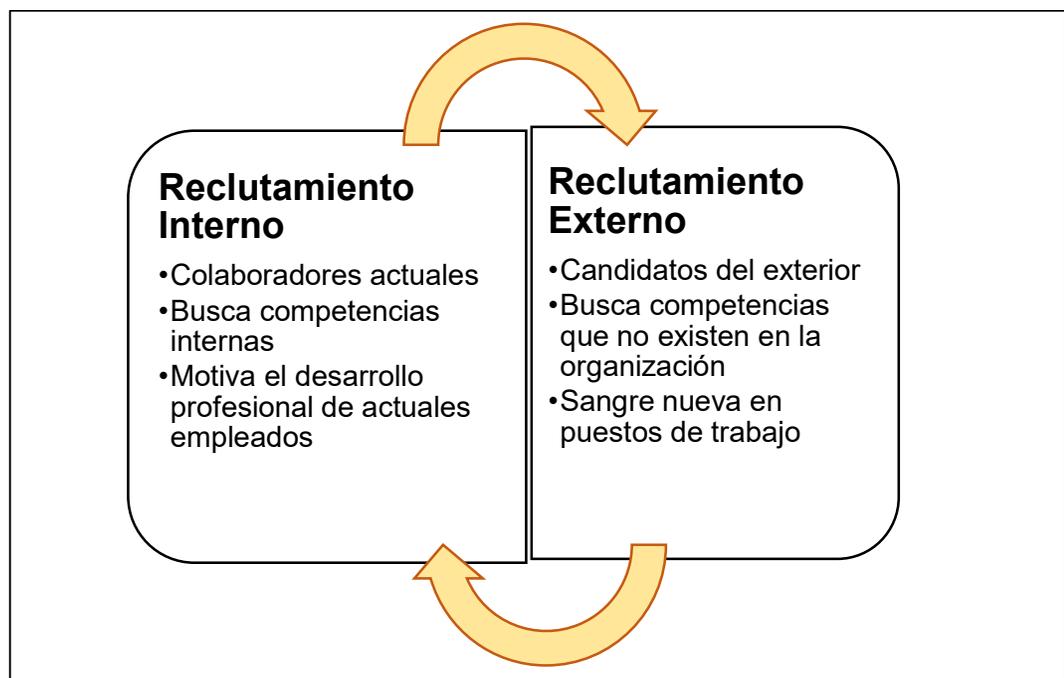
a. Elementos de integración

Esta fase consiste en incorporar personas a las labores cotidianas de la organización de acuerdo a sus necesidades. Por tal razón, se evidencian los procesos para integrar personal que desempeñe labores específicas dentro de la institución, como lo es el reclutamiento, selección e inducción de personal, los cuales se definen a continuación:

i. Reclutamiento de personal

Es la atracción de nuevos miembros a la organización que cumplan características que se adapten al desarrollo del puesto de trabajo. Es decir, “es un conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.” (3:117)

Gráfica 5
Reclutamiento interno y externo



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento Humano. 3ª ed. México. Mc Graw-Hill.

Página 116.

- **Reclutamiento interno**

Sucede cuando existe un puesto disponible en la organización y un colaborador actual tiene todos los conocimientos esenciales para poder desempeñarlo. Este tipo de captación de personal, se origina por medio de la oferta de promociones y de transferencias. Se hace referencia a promociones a los puestos más altos y complejos dentro de una misma área de trabajo y, por consiguiente, transferencia se aplica cuando son puestos del mismo nivel, pero implican otras habilidades y conocimientos.

Este tipo de atracción de personal es muy útil debido que es un proceso más rápido y es ideal cuando urge ocupar la plaza, lo cual ayuda a aprovechar el potencial que se tiene actualmente en la organización.

- **Ventajas del reclutamiento interno**

Se hace mención que, al aplicar este tipo de reclutamiento, se incentiva la permanencia de los colaboradores y se gana la fidelidad de éstos con la organización, debido que se evidencia la importancia que tiene el recurso humano para el desarrollo profesional.

Con este proceso se gana tiempo al llenar la plaza vacante y el costo financiero es mejor que al realizar la búsqueda de personal de manera externa.

- **Desventajas del reclutamiento interno**

La organización corre riesgo de no contar con nuevas ideas, experiencias y/o expectativas debido que las actividades serán realizadas de manera habitual, así mismo, se mantiene la cultura organizacional que actualmente tiene la institución.

- **Reclutamiento externo**

En este tipo de atracción de personal ayuda a contar con nuevas experiencias y habilidades que actualmente no existen en la organización. Esta manera de reclutar, ayuda a tener más opciones de candidatos por la cantidad de aspirantes que aplican a una plaza.

- **Ventajas del reclutamiento externo**

Aplicar este tipo de proceso de manera externa aporta nuevos conocimientos, sangre y perspectivas nuevas que ayudan a los procesos de la fundación. Al incluir personal de esta manera, se hace evidente que habrá nueva aportación de talentos y habilidades para realizar las distintas actividades de la organización.

- **Desventajas del reclutamiento externo**

El proceso suele ser más costo, complejo y extenso para ocupar la plaza vacante, además es inseguro debido que no se tiene la certeza de que quién lo ocupará permanezca mucho tiempo en el puesto de trabajo.

En comparación con el reclutamiento interno, este reduce la fidelidad de los colaboradores al no ser tomados en cuenta para aplicar a la vacante.

- **Técnicas de reclutamiento externo**

Para realizar este proceso se recurre a las siguientes técnicas:

- **Referencias de actuales colaboradores**

“Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado.” (4:160)

Así mismo, es una manera de atraer personal en poco tiempo, esto no asegura que el rendimiento del empleado dentro de la organización, sea el que se busca.

- o **Base de datos**

“Funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.” (3:511)

Manera de reclutar personal que ayuda a tener información inmediata del candidato y así evitar atrasos en el proceso.

- o **Anuncios en sitios web**

“Existen portales de empleo que facilitan el contacto entre empresas y candidatos.” (15:14)

Es un medio para dar a conocer las plazas vacantes que existen en la organización de manera actualizada, algunas de ellas implican invertir para que las plazas sean publicadas y de fácil acceso al personal de recursos humanos, se pueden mencionar diferentes páginas de reclutamiento donde se encuentra tecoloco, computrabajo, transdoc, quiero aplicar.

Es importante que, al momento de realizar algún anuncio, se ejecute de manera correcta para captar la atención del candidato idóneo, es por tal razón que se hace mención a la técnica AIDA, la cual consiste en la creación de anuncios publicitarios para dar a conocer que la organización cuenta con una plaza vacante capturando la atención de las personas interesadas que cumplan con los requisitos que el puesto demanda. Cada letra de AIDA significa lo siguiente:

A = Atención

I = Interés

D = Deseo

A = Acción

La primera es llamar la *atención*, por su tamaño y claridad gráfica. La segunda es despertar el *interés*, habla de la naturaleza desafiante de las actividades. La

tercera es crear el *deseo*, aumentando el interés, al mencionar aspectos como la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de la carrera, la participación en los resultados y otras ventajas. Por último, está la *acción*, provoca el actuar o movimiento del candidato, como enviar su CV por correo normal o electrónico.

ii. Selección de personal

Es el siguiente proceso al momento de realizar la captación de personal, el cual, implica una serie de pruebas para determinar si el candidato es idóneo para la plaza a cubrir. Por consiguiente, se entiende como selección al “proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.” (3:137)

La función de este proceso es clasificar a los aspirantes que reúnen las competencias para cubrir las necesidades del puesto y evitar que sea recurrente realizarlo.

Lo que se pretende al momento de realizar la selección de manera precisa es mantener o aumentar la eficiencia, eficacia y el desempeño humano en la organización.

• Técnicas de selección

Cuando ya se tienen identificadas las competencias necesarias en el puesto disponible, es necesario obtener mayor información de los aspirantes a ocupar la vacante, mediante la aplicación de técnicas de selección para tener una comparación de resultados de las pruebas realizadas a cada uno de los candidatos. Las técnicas a emplear son: las entrevistas, prueba de conocimientos específicos, assessment center y pruebas psicométricas.

○ Entrevista de selección

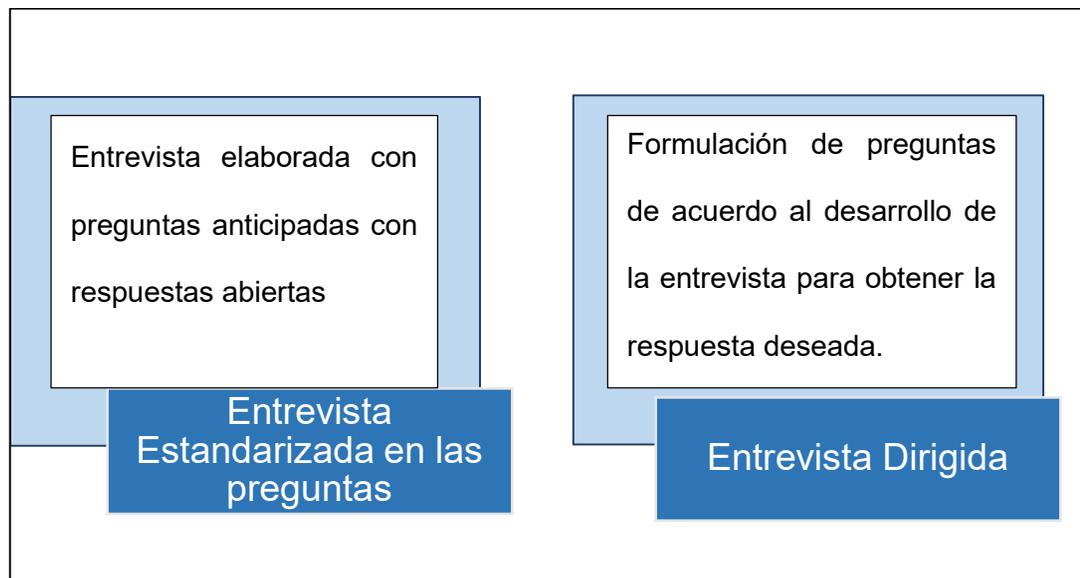
“Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato.” (3:149)

Sirve como base para obtener mayor información del candidato a través de una serie de preguntas realizadas para determinar la adecuación del aspirante a la plaza disponible

Existen diferentes tipos de entrevista, las que predominan son: estandarizada y la dirigida, a continuación, la diferencia entre una y otra:

Esquema 1

Tipos de entrevista de selección



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2,009. Gestión del talento Humano. 3ª ed. México. Mc Graw-Hill. Página 150

○ **Pruebas de conocimientos específicos**

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

Estas pruebas son aplicadas a todos los candidatos con el fin de tomar una decisión mediante los resultados obtenidos y así, determinar quién es la persona ideal para ocupar el puesto disponible.

El departamento de recursos humanos deberá contar con un formato base, donde puede adaptar las preguntas de acuerdo a la plaza vacante para obtener la información deseada.

- **Assessment Center**

“Se les pide a los candidatos a puestos gerenciales que se sometan a pruebas donde se toman decisiones en situaciones simuladas, y se califica su desempeño.” (5:81)

Este proceso se realiza a través de diversos escenarios simulando una situación real, con el objetivo de verificar el comportamiento de los aspirantes y la búsqueda de solución que realizan para aclarar la supuesta problemática. Esto ayudará a comprobar las distintas competencias que tienen los aspirantes.

- **Pruebas psicométricas**

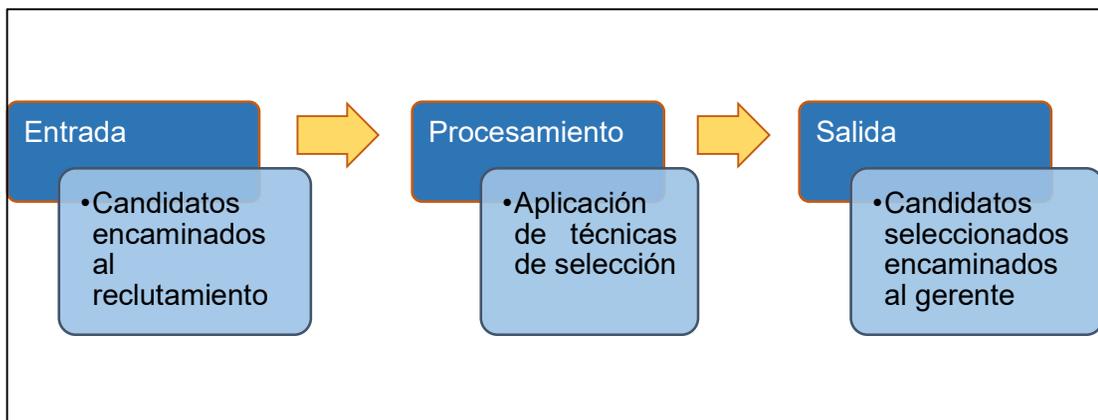
“Instrumentos que posibilitan evaluar en que, medida un rasgo interno, está presente en cada persona.” (7:10)

Son pruebas que se realizan con el fin de medir las capacidades intelectuales y rasgos de personalidad que aporten a la organización. Dentro de estas pruebas se hace mención de la técnica Cleaver, consiste en verificar aptitudes del candidato y la capacidad para desenvolverse en diferentes situaciones, así mismo, la prueba de Inteligencia Emocional, ésta se enfoca a identificar emociones y saber qué tanto se adapta la persona a condiciones diversas y, por último, la prueba de razonamiento verbal, refleja las habilidades que tiene el candidato para comprender diversos contextos. El resultado de estas pruebas será base fundamental para tomar una decisión.

- **Proceso de selección de personal**

Es una secuencia de etapas por las que deben pasar todos los candidatos a ocupar una plaza vacante, dependiendo los resultados de las pruebas aplicadas se definirá si el aspirante pasa a la siguiente etapa o bien, ya no continúa en el proceso.

Gráfica 6
Proceso de selección de personal



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2,009. Gestión del talento Humano. 3ª ed. México. Mc Graw-Hill. Página 149.

- **Evaluación de los resultados de selección de personal**

“El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa.” (3:162)

Esta fase es importante debido que, por medio de esta evaluación se define el candidato que cumple con las competencias necesarias para desempeñar el puesto laboral.

iii. Inducción de personal

“Programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su

trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.” (8:399)

Es el tercer elemento del proceso de integración, por tal razón, es donde se orienta al nuevo colaborador a la organización.

Se divide en tres etapas:

- **Inducción general:**

“Proporciona información general acerca de la organización, durante el desarrollo se brinda una visión panorámica de la empresa, sus políticas, normas, procedimientos, servicios. Recursos humanos es el responsable de ejecutar esta etapa.” (2:55)

Consiste en brindar al nuevo miembro de trabajo la información de la empresa como sus antecedentes, su nivel de operar, así mismo como la estructura organizacional para que el colaborador se sienta identificado con el giro de la organización.

- **Inducción al departamento:**

“La responsabilidad del desarrollo de esta etapa es del gerente y supervisor inmediato del nuevo trabajador; durante su avance se brinda información sobre el cargo, la seguridad en el trabajo, normas y procedimientos específicos del área, presentación a compañeros de trabajo.” (2:55)

Se refiere a la presentación del empleado con su jefe de trabajo y área donde desempeñará sus labores diarias.

- **Inducción específica:**

“Orientada al puesto que va a desempeñar, para que conozca las políticas de la empresa y la cultura interna.” (17:72)

Es decir, son las atribuciones a desarrollar por el nuevo integrante de la organización al momento de ser asignadas sus labores, en esta inducción es

donde surgen las dudas al realizar las actividades que tiene destinadas y es el momento para aclararlas y así, ejecutar su trabajo de la mejor manera.

iv. Capacitación

“Proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.” (3:370)

Ayuda a que el nuevo colaborador se identifique con las actividades a realizar y así, aprender de manera rápida para desempeñar su trabajo.

v. Desarrollo

“Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.” (3:366)

Da a conocer lo que es capaz de hacer un colaborador al momento de realizar su trabajo, logra demostrar el potencial que ha adquirido.

b. Procesos de gestión de talento humano

Dentro de los procesos de gestión de talento humano se encuentra:

- Proceso para integrar personas
- Proceso para organizar a las personas

Los cuales, se desarrollan a continuación:

i. Proceso para integrar personas

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas.” (3:15)

Dentro de estos procesos cabe mencionar:

• Proceso de reclutamiento

“Es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización.” (3:117)

La captación de personal se realiza del mismo modo tradicional con la única diferencia que se hace énfasis en las competencias requeridas para la posición, así como el tipo de trabajador que la fundación requiere.

Dentro del proceso de reclutamiento se encuentra el descriptor y perfil de puestos, al momento de plasmar las funciones principales en el formato de descripción de puestos se utiliza una fórmula para determinar las funciones complejas, siendo la siguiente:

$$\text{Total} = (\text{IE} * \text{CM}) + \text{F}$$

Dónde:

IE = impacto de los errores

CM= complejidad

F= frecuencia

Dado el resultado de esta fórmula, se toman solo las 4 atribuciones con alto resultado de mayor a menor, siendo clasificadas como funciones esenciales. A continuación, se muestra las escalas según la clasificación anterior:

Cuadro 2
Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves, pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.

2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/habilidades.

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. 2,003. Gestión por Competencia Laboral. 2ª ed. Guatemala. Página 213.

- **Proceso de selección**

“Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.” (3:137) La guía para realizar la debida elección de personal, es el perfil de puestos basado en competencias laborales.

En este proceso, se presentarán varios candidatos que cumplan con los conocimientos, habilidades y destrezas, en este caso la decisión es elegir al que más se adecua a la posición.

- ii. **Proceso para organizar a las personas**

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.” (3:15)

Sirven de base para que el colaborador tenga una guía de cómo realizar su trabajo y así, lograr un buen desempeño en sus labores.

- **Proceso de inducción**

“Procedimiento para brindar a los trabajadores nuevos la información básica sobre la empresa, para que aquellos realicen sus funciones de manera satisfactoria.” (5:303)

Es esencial que se brinde inducción de la organización como al puesto a desempeñar, siempre basado en competencias.

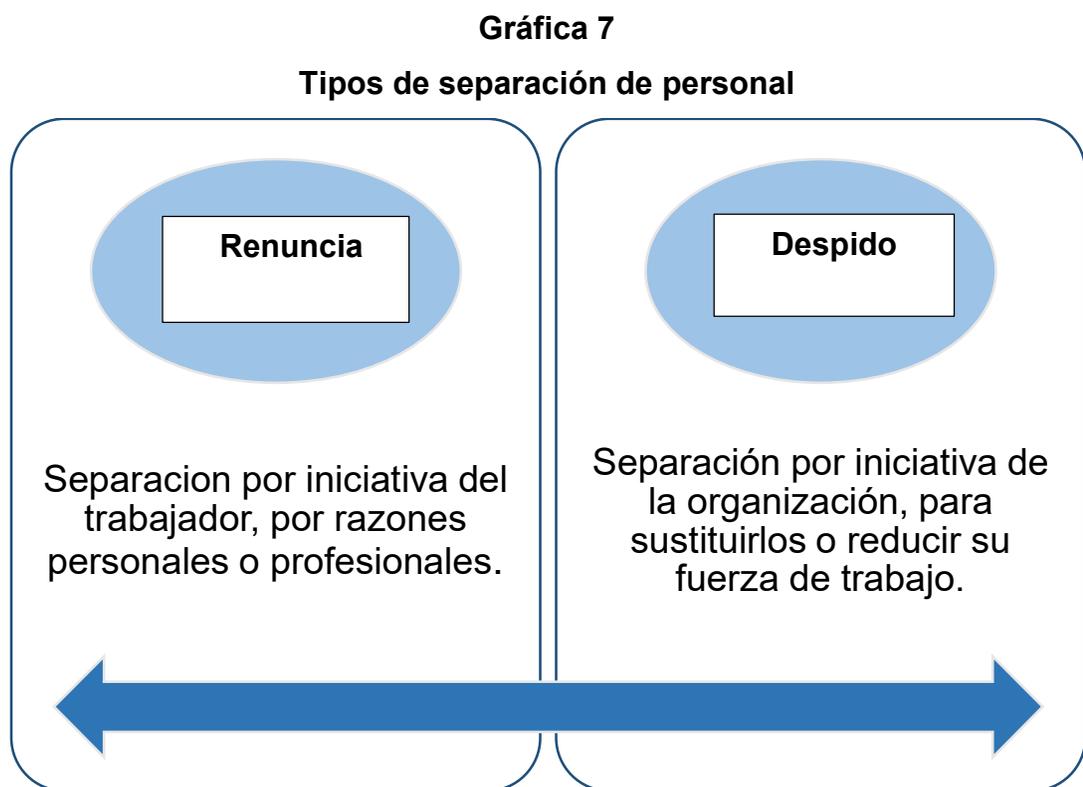
c. Rotación de personas

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (3:91)

Si en una organización este procedimiento es muy frecuente, es necesario tomar acciones de mejora al momento de seleccionar personal, debido que los costos de contratación son altos.

El índice de rotación de personal evidencia la frecuencia en la que un trabajador abandona su puesto de trabajo de manera voluntaria e involuntaria, lo que genera costos de contratación al momento de requerir nuevo personal.

Existen dos tipos de separación de personal, lo cual, provoca la rotación en algunos puestos de trabajo, como se observa a continuación:



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2,009. Gestión del talento Humano. 3ª ed. México. Mc Graw-Hill.

Página 91.

d. Talento humano

Se refiere a las personas que ponen en práctica sus competencias en cualquier actividad que le sea encomendada, para obtener resultados excelentes al momento de operar.

“Incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento: se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. Habilidad: se trata del saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. Juicio: se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud: Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.” (3:50)

Por tal razón, las organizaciones buscan talentos que se desarrollen dentro de la institución y así, obtener beneficios tanto empresariales como personales, buscando el bienestar de sus colaboradores.

Existe talento humano que se clasifica según el avance de la tecnología con el mundo laboral, por tal razón, se desarrolla el siguiente tema:

- **Millennials**

“Corresponde a personas nacidas entre 1979 y 1994 y tienen entre 22 y 37 años”. (6:11)

La generación actual son personas con mayores intereses en lo tecnológico, por lo tanto, buscan incrementar sus conocimientos además de ser muy innovadores.

Las personas hacen uso de la computadora, internet y toda interacción mediante correo electrónico, para agilizar el proceso de comunicación y la espera de una respuesta, debido que a través de estos medios es más rápido obtener una respuesta.

- **Características de los Millennials**

“Son hijos de los Baby Boomers. Crecieron con el concepto de gratificación instantánea y avances tecnológicos integrados en el hogar (computadoras, internet, tv cable).

Son capaces de desarrollar tareas simultáneas, aunque tienen baja capacidad de concentración. Casi sin diferencias significativas entre la actitud y el comportamiento de los hombres y mujeres (categorización mental, más que demográfica).” (1:27)

Los millennials o generación Y, son personas sofisticadas que prefieren la tecnología, realizan mayor uso de los medios de comunicación, por lo que no se les dificulta el uso de dispositivos con un alto grado de avance en el sistema operativo.

- e. Competencias laborales**

“Conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.” (9:37)

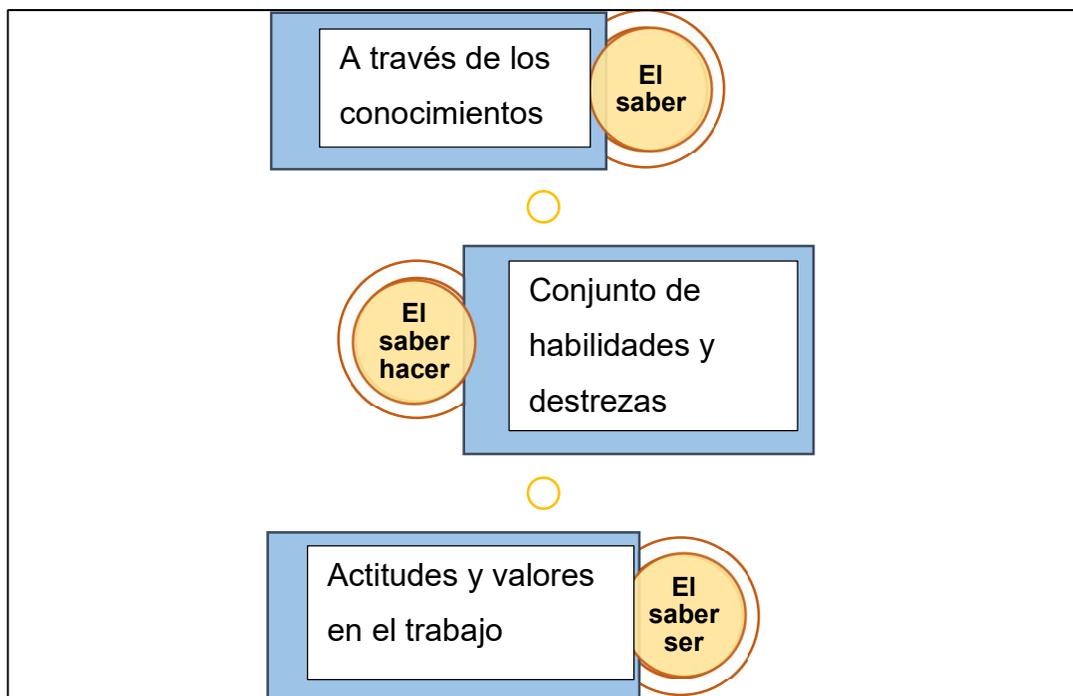
Las competencias son importantes para que el trabajo asignado sea eficiente y eficaz dentro de la organización y así, lograr resultados que aporten a la fundación y encaminen a lograr los objetivos propuestos.

- **Componentes de las competencias laborales**

Para el desempeño profesional de los colaboradores, se mencionan tres puntos a considerar al momento de verificar o establecer competencias; el primero, es

el saber, que son los conocimientos adquiridos; el segundo, *el saber hacer*, que son las habilidades y destrezas que se desarrollan a través de las experiencias obtenidas y el tercero, *el saber ser*, que es representado por las actitudes y valores que posee el colaborador en la realización de sus atribuciones laborales.

Gráfica 8
Componentes de competencias laborales



Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. 2,003. Gestión por Competencia Laboral. 2ª ed. Guatemala. Página 38.

- **Identificación de competencias laborales**

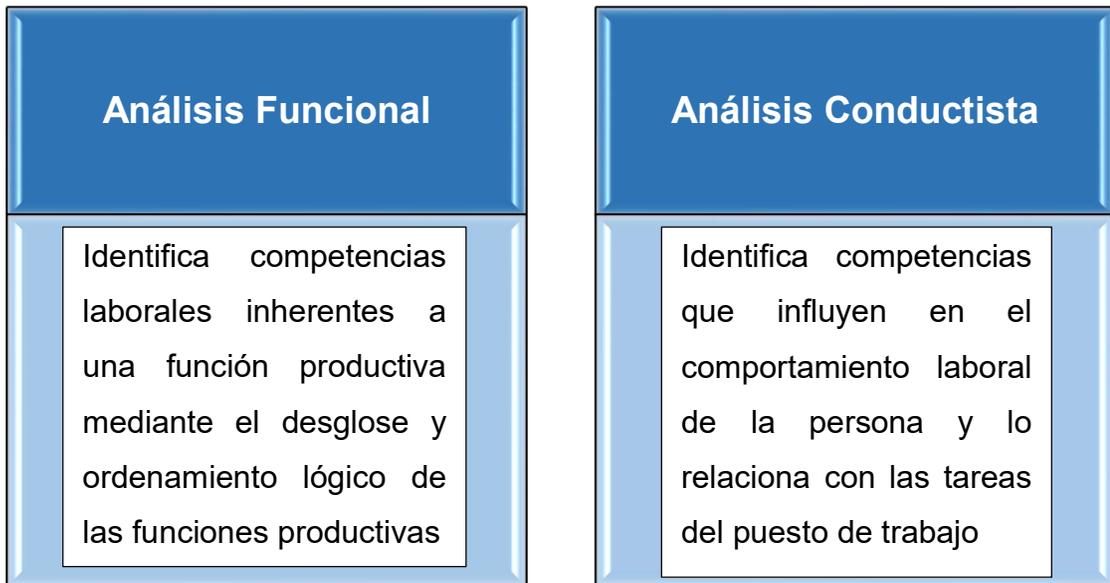
“Es el proceso de análisis que se realiza para establecer los conocimientos, las destrezas, las habilidades y las actitudes necesarias para realizar con calidad, una función laboral.” (10:60)

Este paso requiere que se aplique con cada puesto para tener claridad sobre las diferentes competencias que complementan el desarrollo de cada puesto laboral dentro de la organización.

Existen dos métodos para la identificación de competencias siendo los principales los que se muestran a continuación:

Esquema 2

Métodos para la identificación de competencias laborales



Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. 2,003. Gestión por Competencia Laboral. 2ª ed. Guatemala. Página 28.

La diferencia entre un método y otro es que el primero (Análisis Funcional) es de lo general a lo específico y el segundo (Análisis Conductista) es de lo específico a lo general. Para el presente estudio se aplica el análisis conductual.

- **Clasificación de las competencias**

Estas se refieren al nivel de complejidad que tiene el desarrollo de un trabajo, por lo tanto, la clasificación se realiza desde lo básico a lo específico, como se muestra a continuación:

Esquema 3

Clasificación de las competencias

Básicas	Son competencias inherentes al recurso humano, que se adquieren a lo largo de la vida y en la educación formal
Genéricas	Permiten al recurso humano desempeñar actividades con cierto grado de complejidad en diversos sectores. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo. planear y programar.
Específicas	Son especialmente para desempeñar un trabajo, relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico.

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y productividad, INTECAP. 2,003. Gestión por Competencia Laboral. 2ª ed. Guatemala. Página 34.

- **Niveles de competencia**

“Sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitará para ser competente en una posición determinada.” (9:51)

A continuación, se muestran los diferentes niveles de competencias que existen, haciendo la salvedad que pueden ser transferibles a distintos puestos de trabajo:

Esquema 4
Niveles de competencia

Básico	Funciones productivas simples
	Poca autonomía
	Actividades rutinarias y repetitivas
Técnico	Funciones productivas variadas
	Trabajo coordinado en equipo
	Actividades complejas, no repetitivas
Industrializado	Funciones productivas variadas
	Actividades complejas, no rutinarias
	Habilidad para instruir
	Alto grado de responsabilidad y autonomía
Profesional	Diseño, planificación y análisis en actividades complejas
	Alto grado de responsabilidad y autonomía
	Supervisión
Profesional especializado	Autonomía total
	Responsabilidad en análisis y transformación del diseño.
	Alto nivel de creatividad y capacidad de análisis.

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. 2,003. Gestión por Competencia Laboral. 2ª ed. Guatemala. Página 52.

“Están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.” (16:67)

Esta clasificación o nivel de conocimiento se hace debido que no todos los trabajos requieren el mismo grado de esfuerzo que otros y así mismo, diferentes especializaciones, por lo tanto, son conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla el colaborador.

- **Evaluación por competencias**

“Es un proceso de reunión de evidencias requeridas por un estándar o referente (perfil profesional o norma de competencia laboral), el cual se logra mediante

la aplicación de los instrumentos de evaluación diseñados y desarrollados para medir el desempeño de un candidato.” (10:72)

Estas pruebas son psicológicas, entre ellas se hace mención al Assessment Center, donde se observan las diferentes actitudes que tiene un colaborador ante cualquier situación que se le presente.

- **Perfil de competencias**

“Conjunto de competencias requeridas para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo.” (8:16)

Tener este instrumento basado en competencias que requiere determinado puesto ayuda a la organización contar con talento humano con los bases para desempeñar su trabajo de manera correcta y así, evitar contar con personal no identificado con las labores a realizar.

En este perfil se indican los conocimientos, habilidades o destrezas necesarios en el colaborador, de lo contrario si se exagera, no sería un perfil por competencias sino un listado de tareas a realizar.

- **Catálogo de competencias transversales**

“Son comunes para diferentes funciones productivas, áreas, subáreas o sectores; correspondientes al mismo nivel de la ocupación, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad. Se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo, de administrar y planificar actividades”. (10:57)

El catálogo de competencias es el conjunto de conceptos y definiciones de cada una de las aptitudes que el colaborador posee, así mismo, detalla el nivel en el que es aplicable cada una de ellas.

- **Contribución de las competencias a la selección de recursos humanos**

“El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.” (16:126)

Siendo de utilidad las competencias para tener mayor opción de elección, al momento de tomar una decisión. A continuación, se mencionan alguna de ellas:

- **Trabajo en equipo**

“Grupo de personas, que dependen unos de otros para alcanzar objetivos establecidos y aceptados en forma sinérgica.” (10:163) Es la disposición para participar como integrante a un grupo para lograr un objetivo.

- **Adaptación al cambio**

Postura positiva de modificar la propia conducta para alcanzar los objetivos.

- **Creatividad e innovación**

“Capacidad de encontrar formas de hacer las cosas de una manera diferente a la tradicional para crear un valor agregado.” (6:15) Es la generación de nuevas ideas que se plasman en las actividades a desarrollar.

- **Iniciativa**

Es la disposición para realizar alguna acción.

- **Liderazgo**

“Poder de influir sobre las personas para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.” (6:15)

Es la habilidad para orientar la acción de las personas para lograr un fin.

- **Orientación a resultados**

Son las acciones requeridas para cumplir con los objetivos trazados.

- **Resolución de problemas**

Habilidad para comprender distintos puntos de vista respecto, a un tema determinado para llegar a una conclusión.

- **Planificación**

“Agrupa las competencias que debe poseer el trabajador para definir fines, resultados, objetivos e ideales, así como, la selección de medios para lograr las bases de trabajo, recursos materiales, financieros y humanos.” (10:161)

Conlleva la consecución de pasos para lograr un fin.

- **Toma de decisiones**

“Proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados.” (6:15)

Es la forma de resolver diferentes situaciones.

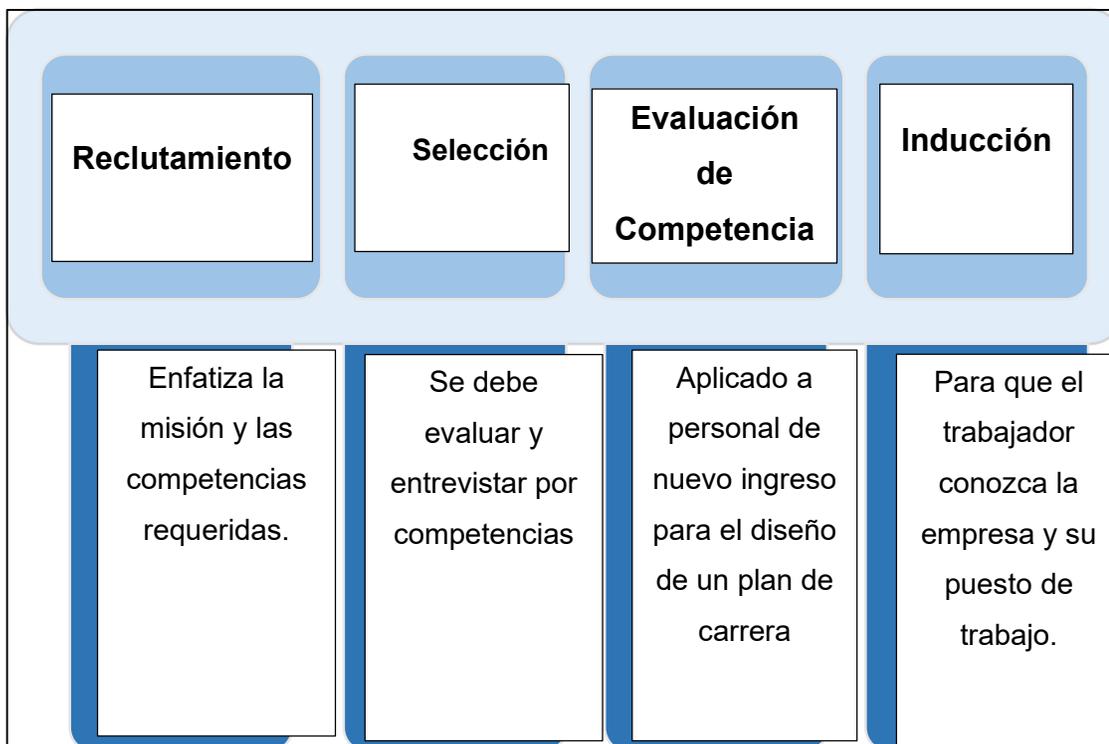
i. Gestión del talento humano por competencias

“El proceso para dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme planes que se fundamenten en estándares y normas de competencia laboral, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas.” (9:66)

Permite identificar las capacidades del personal a través de la realización de sus atribuciones, donde este aplica sus conocimientos, habilidades y destrezas. Para captar al recurso humano competente se utilizan diversos procesos que se detallan a continuación:

Esquema 5

Procesos para captar recurso humano competente



Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. 2,003. Gestión por Competencia Laboral. 2ª ed. Guatemala. Página 72.

- **Beneficios de implementación de la gestión de talento humano por competencias**

“Las Organizaciones que implementan la gestión de talento humano por competencias lograrán:

- Generar una ventaja competitiva fundamentada en el desempeño y en el desarrollo de los trabajadores de la organización
- Brinda oportunidades de desarrollo de las personas, basadas en la identificación de brechas en su desempeño dentro de un marco de mejora continua.
- Facilita el desarrollo de prácticas de gestión humana teniendo en cuenta las competencias del personal.
- Posiciona la imagen del área de Gestión Humana al dar respuestas estratégicas acordes con las necesidades del negocio.

- Fortalece el compromiso de las personas con la organización dentro de un ambiente de trabajo orientado al logro.
- Posibilita la gestión basada en resultados verificables, articulados con los indicadores de la organización.
- Permite la integración al sistema de gestión de calidad, dando respuesta a los requerimientos de talento humano, para el desarrollo de productos y prestación de servicios orientados a la satisfacción del cliente.” (1:11)

Es importante para obtener resultados positivos en el desempeño del colaborador de manera que sea un trabajo eficiente y eficaz.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO

En el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos de la investigación de campo, referente a los procesos de reclutamiento, selección e inducción desarrollada en la Organización de Desarrollo Comunitario.

2.1 Metodología de la investigación

La información que se presenta en este capítulo fue obtenida por medio de la investigación de campo realizada en la Organización de Desarrollo Comunitario, donde se aplicó el método científico en sus tres fases: Indagadora, al momento de recopilar la información mediante fuentes primarias como lo son: 17 colaboradores de la organización y fuentes secundarias: libros, manuales, entrevistas, comentarios, sitios web y revistas digitales; demostrativa, mediante la comparación de los resultados de las entrevistas con la hipótesis planteada y expositiva, al presentar los resultados obtenidos en el informe final de tesis que incluye marco teórico, situación actual y propuesta.

El método deductivo se utilizó al analizar la información de lo general a lo específico para verificar que los resultados fueran acordes o contrarios a lo plasmado en la hipótesis y así, obtener datos verídicos y proporcionar acciones de mejora de los procesos objeto de investigación, este análisis se realizó mediante entrevistas realizadas a los colaboradores; con respecto al método analítico, se desintegra toda la información recompilada en partes para observar las causas y efectos de la problemática.

Las técnicas empleadas son las siguientes: *investigación bibliográfica*, al recopilar información de libros relacionados al tema, *censo*, útil para obtener información de los 17 trabajadores que actualmente se encuentran en las oficinas centrales de la fundación; *entrevista*, realizada al personal administrativo específicamente a mandos medios que suman 5 directivos; *observación directa*, consiste en indagar los procesos a nivel interno, para ello se realizaron varias visitas en la Organización de Desarrollo Comunitario.

Los instrumentos utilizados para llevar a cabo la investigación fueron los siguientes: fichas bibliográficas, cuestionario estructurado con treinta y seis preguntas dirigido al personal de la fundación relacionado con el tema del reclutamiento, selección e inducción, así mismo, cuadros de vaciados de información que sirven para el manejo y análisis de las diversas respuestas que brindaron los colaboradores y así, llegar a interpretar los resultados. Se utilizaron guías de entrevista debidamente identificadas con las preguntas necesarias para obtener información verídica sobre los procesos en mención, así como una guía de observación. Es importante mencionar que se realizó una prueba piloto del cuestionario, para evidenciar que los resultados que se obtuvieran fueran de apoyo a la investigación y se llegara a comprobar la veracidad de la hipótesis

2.2 Antecedentes de la empresa

En 1997 un grupo de jóvenes comenzó a trabajar por el sueño de superar la situación de pobreza en la que vivían millones de personas. El sentido de urgencia en los asentamientos los movilizó masivamente a construir viviendas de emergencia en conjunto con las familias que vivían en condiciones inaceptables y a volcar su energía en busca de soluciones concretas a las problemáticas que las comunidades afrontaban cada día.

Esta iniciativa se convirtió en un desafío institucional que hoy se comparte en todo el continente. Desde sus inicios en Chile, seguido por El Salvador y Perú, la organización emprendió su expansión. Luego de 15 años de trabajo, mantiene operación en 19 países de Latinoamérica y el Caribe: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Además, cuenta con oficinas en Estados Unidos, así como también en Londres, Inglaterra.

Es una organización latinoamericana liderada por jóvenes universitarios que, mediante su labor de voluntariado, trabajan por una sociedad justa e incentiva

el desarrollo comunitario, buscando la superación de la pobreza. Todo esto a través de la formación y la acción conjunta con los pobladores. Durante los 9 años que la Fundación ha trabajado en Guatemala, se han alcanzado logros relevantes: 6 sedes trabajando de manera permanente en 6 regiones del país (en el mes de agosto se inauguraron 3 sedes), 1 proyecto de investigación social llamado CENSO DE ASENTAMIENTOS, 4,970 viviendas de emergencia construidas, más de 20,000 voluntarios movilizados, 12 proyectos de infraestructura, trabajo permanente en más de 32 comunidades en el país y más de 150 líderes y representantes comunitarios trabajando actualmente con la Fundación; la actividad principal a la que se dedican es, proveer a las personas de escasos recursos una vivienda digna donde todos los miembros del núcleo familiar pueda estar reunido.

2.2.1 Filosofía organizacional

Información proporcionada por la Organización de Desarrollo Comunitario, la cual se desarrolla a continuación:

2.2.1.1 Misión

“Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y pobladoras, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores.”

a. Visión

“Una sociedad justa igualitaria, integrada y sin pobreza en la que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes, y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades”

b. Valores

- **“Solidaridad:** nos movilizan las injusticias y desigualdades. En consecuencia, actuamos en búsqueda del bien común.
- **Convicción:** tenemos la certeza de que a través de lo que hacemos podemos mejorar la sociedad.
- **Diversidad:** a través de la colaboración de personas diferentes enriquecemos nuestro trabajo.

- **Optimismo:** somos creativos y proactivos en el desarrollo de soluciones, trabajando con actitud propositiva y orgullosos de nuestra forma de trabajo.
- **Excelencia:** realizamos un trabajo de calidad, buscando la mejora permanente.”

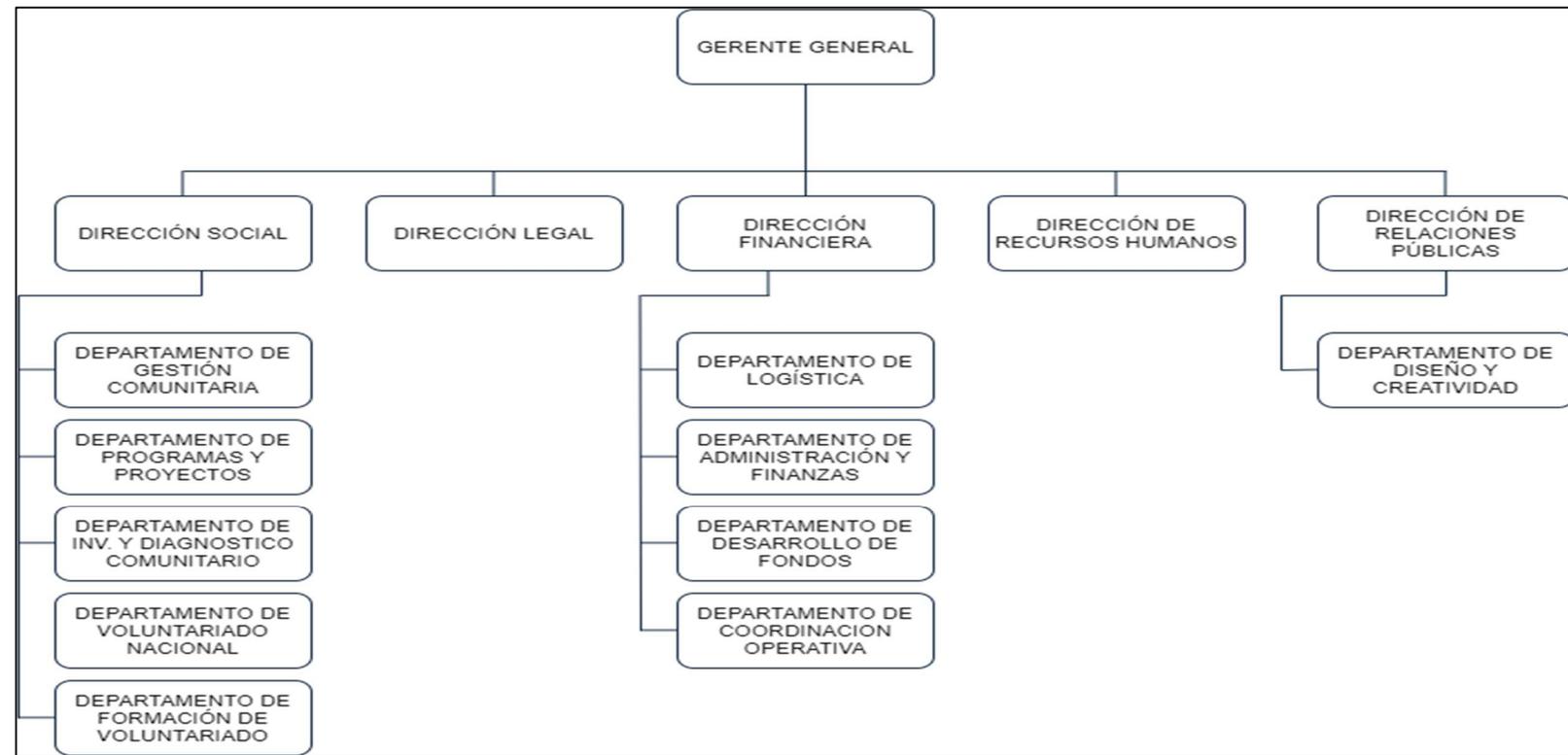
De los tres elementos, se observa lo siguiente:

- La misión, no se encuentra bien establecida porque hace falta que responda a una interrogante que es: ¿Quién es la empresa?
- La visión, no indica el medio por el que la organización quiere lograr una sociedad justa, igualitaria, integrada y sin pobreza.
- Los valores, se encuentran bien establecidos.

2.2.2 Estructura organizacional

La Organización de Desarrollo Comunitario está integrada por órganos que tienen una función específica para lograr la misión y visión establecida, por lo cual, muestra las relaciones que guardan unos con otros. A continuación, se presenta el organigrama general de la Organización de Desarrollo Comunitario:

Gráfica 9
 Organigrama General Actual
 Organización de Desarrollo Comunitario
 Zona 15, Ciudad de Guatemala
 Año 2020



39

Fuente: Proporcionado por la Organización de Desarrollo Comunitario.

El organigrama que presenta la fundación tiene una dimensión vertical que permite definir a quién debe reportarse y está distribuido de acuerdo a cada atribución del puesto laboral que tiene como resultado una buena supervisión, por lo que el tramo de control ayuda al jefe al tener pocas personas a su cargo; la autoridad y responsabilidad se transmite en una sola línea, es decir, descendente en la primera y ascendente en la segunda.

2.2.3 Rotación de personal

Este indicador forma parte relevante dentro de la organización, porque demuestra el resultado de la aplicación de los procesos de captación de personal, selección e inducción; al no tener bien establecidas estas fases administrativas donde se puedan medir los conocimientos, habilidades y actitudes, la organización corre el riesgo de sufrir pérdidas tanto a nivel de producción, financiero y de talento humano.

En la mayoría de empresas persiste este indicador, ya sea porque está establecido realizar el cambio de personal de una plaza cada cierto tiempo o bien, por causas totalmente ajenas a la empresa.

En la organización objeto de investigación, se analiza este indicador donde se evidencian los siguientes datos:

Cuadro 3
 Índice de Rotación de personal mensual
 Del 1 de enero al 31 de diciembre
 Organización de Desarrollo Comunitario
 Zona 15, Ciudad de Guatemala
 Año 2018

MES	ADMISIONES/ ALTAS	DESVINCULACIONES/ BAJAS	INV. INICIAL	INV. FINAL	IRP
Enero	0	1	21	20	0.61%
Febrero	0	0	20	20	0.00%
Marzo	0	0	20	20	0.00%
Abril	0	5	20	15	3.57%
Mayo	0	0	15	15	0.00%
Junio	4	2	15	17	4.69%
Julio	0	0	17	17	0.00%
Agosto	1	0	17	18	0.71%
Septiembre	1	0	18	19	0.68%
Octubre	1	0	19	20	0.64%
Noviembre	0	2	20	18	1.32%
Diciembre	1	1	18	18	1.39%

Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Cuadro 4
 Índice de Rotación de personal mensual
 Del 1 de enero al 31 de diciembre
 Organización de Desarrollo Comunitario
 Zona 15, Ciudad de Guatemala
 Año 2019

MES	ADMISIONES/ ALTAS	DESVINCULACIONES/ BAJAS	INV. INICIAL	INV. FINAL	IRP
Enero	1	0	21	22	0.58%
Febrero	1	1	22	22	1.14%
Marzo	1	0	22	23	0.56%
Abril	0	1	23	22	0.56%
Mayo	1	0	22	23	0.56%

Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Los resultados obtenidos de la investigación de campo al aplicar la fórmula para determinar el índice de rotación que prevalece en la fundación, demuestran que el recurso humano está en constante movimiento; los años que se toman como referencia para demostrar este indicador es el 2018 y 2019, donde se refleja el 1.14% en el mes de febrero del año en curso, donde la disertación del personal, es recurrente y perjudicial para el rendimiento de la organización.

Al analizar el año 2018 en su totalidad, los meses más afectados por este indicador como lo demuestra el cuadro 3, es el mes de abril y junio, teniendo un 3.57% y 4.69% respectivamente, por lo tanto, existen más plazas vacantes, donde el futuro colaborador debe cumplir con expectativas que se forjan en la empresa sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener para fortalecer las metas que se tienen establecidas.

Asimismo, en el año 2019 se analizan los meses de enero a mayo, donde se observa que existe menor rotación de personal que tiene como resultado un número bajo de plazas disponibles dentro de la organización; lo cual, es de beneficio para la empresa porque se evita incurrir en costos de contratación de trabajadores.

Al realizar la comparación de ambos años se demuestra que la empresa tuvo un descenso en el índice de rotación, lo que ayuda a contar con personal estable en un puesto específico que conozca sus atribuciones y las realice de manera eficiente, para evitar de esta manera pérdidas para la fundación. Es evidente que el personal altamente calificado por sus conocimientos, habilidades y actitudes tendrá mayores oportunidades de desarrollo profesional e incrementará la rentabilidad de la empresa.

2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la organización de desarrollo comunitario

Actualmente la fundación aplica procesos de captación de personal que tiene establecidos en el manual de reclutamiento y selección, sin embargo, éstos manuales se encuentran inconclusos; por lo que es difícil basarse en ellos, por no tener definidas cada una de las etapas de manera objetiva.

Asimismo, no hay claridad sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener el candidato a cubrir una plaza vacante en los manuales existentes; lo que conlleva reclutar personal sin los requerimientos que demanda tanto el puesto vacante como la empresa objeto de investigación.

En el desarrollo de la investigación se hace necesario contar con instrumentos que sirvan de evidencia sobre la situación actual de la organización, por consiguiente, se realizaron dos entrevistas: una dirigida a los colaboradores y otra

a la persona encargada del departamento de recursos humanos, los resultados obtenidos reflejan la carencia en la fundación sobre competencias laborales.

Referente al proceso de reclutamiento, se realiza de manera interna como externa, la forma que dan a conocer las plazas vacantes no es la idónea para llegar a la mayoría de la población porque solo se dan a conocer por medio de la plataforma de la empresa, a través de correos masivos a los trabajadores que han realizado una labor temporal según la base de datos recopilada por la persona encargada del área de recursos humanos. Este procedimiento, se encuentra establecido en el manual existente, pero necesita contar con pasos estructurados con el fin de medir la competitividad que posee cada aspirante.

Al momento de aplicar la selección de talento humano, la fundación lo realiza de manera subjetiva debido que no recurre a realizar pruebas para posteriormente analizar los conocimientos que el candidato posee para tomar una decisión. Si se necesita cubrir una plaza vacante de manera urgente, la fundación aplica una hasta tres entrevistas al aspirante, lo que conlleva a no tener resultados certeros sobre la aspiración del candidato para desarrollar las atribuciones que el puesto amerita.

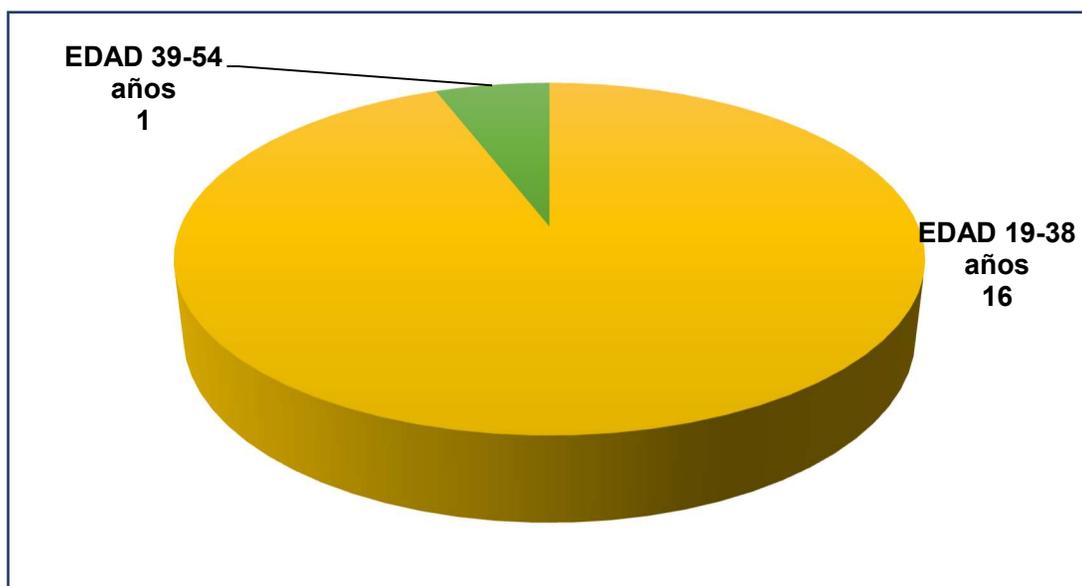
Por consiguiente, el proceso de inducción se encuentra debidamente planificado y clasificado en actividades principales y complementarias, pero no se encuentra instituido en la fundación, es decir, en varias ocasiones solo dan a conocer las actividades principales omitiendo las demás. Si el candidato no recibe una inducción adecuada no estará enterado completamente del giro de la fundación o la misión que ésta tiene; es responsabilidad de las personas que desempeñan puestos con mayor autoridad el velar porque el personal de nuevo ingreso o el que estará bajo su supervisión, cuente con las bases sobre las acciones que se realizan diariamente en la organización.

Por ser la población objeto de investigación en su mayoría jóvenes nacidos entre los años 1982- 2001, la fundación busca brindar oportunidades a quienes tengan

consciencia social para contribuir al desarrollo del país, mediante el arduo trabajo que se realiza dentro de la institución en distintas áreas del país; las actividades que se efectúan conllevan de mucha energía y entusiasmo, así como una actitud positiva ante cualquier circunstancia que se presente; por lo que se hace útil establecer competencias para el desenvolvimiento del recurso humano al momento de ejecutar sus atribuciones.

En la siguiente gráfica se puede apreciar la cantidad de talento humano que posee la fundación, respecto a edades donde se concentran en un grupo conocido como millennials:

Gráfica 10
Edad de colaboradores
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

La población en estudio, tiene un nivel considerable de responsabilidad al desarrollar sus actividades; 16 de los colaboradores se encuentran en el rango de

edades que determina a la generación de los millennials, donde las personas tienen un alto grado de preparación; al no contar con competencias establecidas, la fundación no aprovecha el talento humano en su totalidad.

Por el personal que realiza las labores, la organización da flexibilidad en la manera de desempeñar el trabajo debido que da la oportunidad de trabajar desde casa si el colaborador así lo desea, siempre y cuando cumpla con sus atribuciones.

2.3.1 Proceso de reclutamiento

Los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se realizan de manera empírica en la mayoría de ocasiones. El proceso de reclutamiento en la fundación se da a través de publicaciones en su página web y así, llenan un formato de postulación en línea. Cabe mencionar que este formato busca obtener información general del aspirante posteriormente, lo contacta la persona encargada de recursos humanos mediante correo electrónico donde le da conocer la fase en la que se encuentra de verificación de datos e informa si puede pasar a la siguiente fase o bien, agradecer el interés por formar parte de la organización.

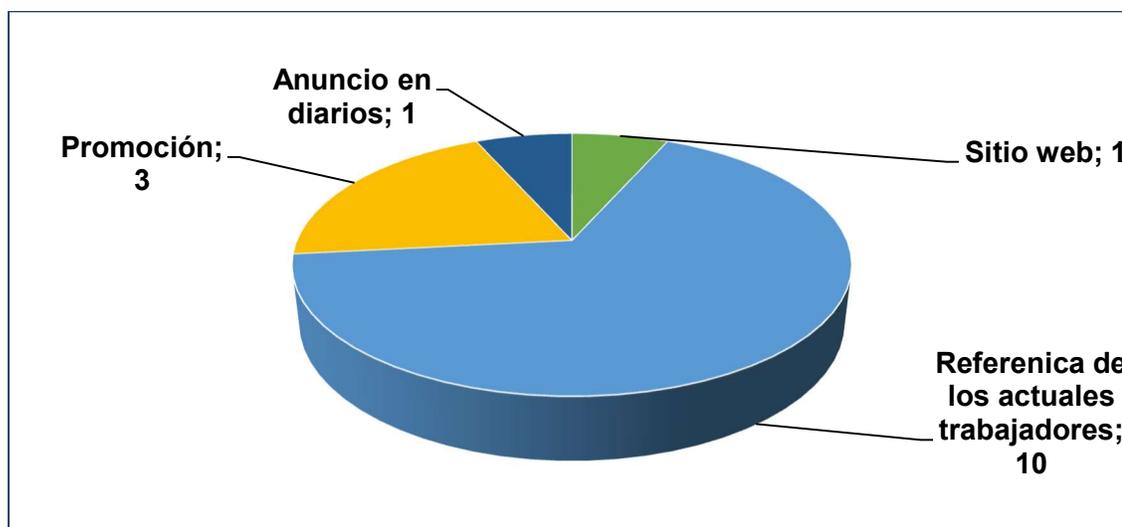
Por consiguiente, desde el formulario de postulación se puede determinar que la fundación no verifica los conocimientos que tiene el postulante para la plaza a ocupar, así como, las habilidades a desarrollar y tener una actitud positiva al realizar sus labores. No obstante, esto perjudica a la empresa desde el comienzo porque no se evalúa ninguno de los requisitos antes mencionados, para tener una idea de cómo se desempeñará el candidato.

La fundación carece de descriptores de puestos, siendo una herramienta de utilidad debido que se pueden plasmar las atribuciones y responsabilidades que posee cada vacante. Es pieza primordial al iniciar la búsqueda del candidato debido que se realiza con base a competencias que requiere un puesto laboral para obtener buenos resultados tanto en lo laboral como en lo personal; el

beneficio de tener esta herramienta es reclutar recurso humano calificado, pero actualmente se desconocen las competencias, habilidades y actitudes que debe tener el personal para ocupar una plaza por no tenerlas definidas.

Para realizar el presente estudio, se realizó una entrevista a 17 colaboradores actuales donde se obtuvieron varios resultados; dentro de éstos se puede apreciar que 10 de los trabajadores se enteraron de la vacante por medio de los mismos empleados que desarrollan sus actividades diariamente, lo cual, se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 11
Medio por el que se enteró el personal de una plaza vacante
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Dados los resultados según gráfica, existen diversos medios por los que se enteran de plazas disponibles como: anuncios en diarios, sitio web, promociones y referencias de actuales trabajadores.

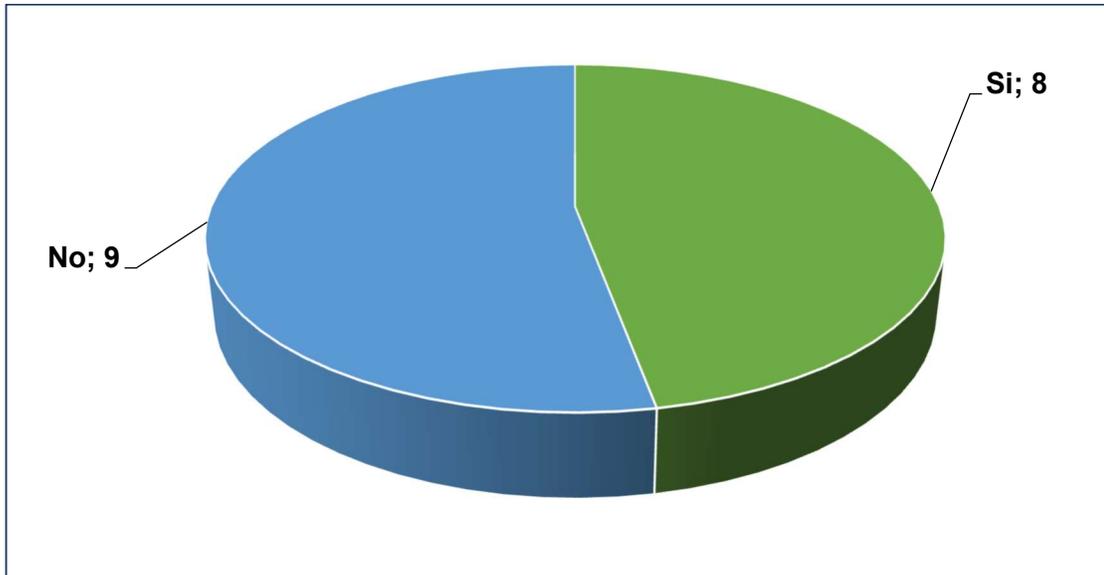
En su mayoría son personas referidas, la institución recurre a promociones internas según 3 colaboradores, media vez los trabajadores cumplan con los requisitos que la plaza requiera. Sin embargo, no cuenta con un plan de desarrollo de carrera para que el colaborador aspire a más dentro de la organización, muchas veces por no contar con este plan los trabajadores buscan otro lugar para poder ir creciendo y ganando más experiencia en su área de trabajo. Para poder aplicar a una promoción o impulsar su carrera profesional, el personal tiene que sumar a la empresa, esto es con cumplir a cabalidad sus tareas, así como, aportar ideas innovadoras en su trabajo. La organización da a conocer las vacantes, para que el empleado se sienta libre de poder optar a una promoción y tener herramientas necesarias para medir competencias y habilidades para ver qué tan apto es el candidato, sin embargo, la fundación no cuenta con los instrumentos de medición.

Por otra parte, rara vez los puestos vacantes son publicados en periódicos por la empresa, solo uno de los colaboradores ha utilizado este medio, debido que es poca la población que busca anuncios de trabajo en el periódico por la poca veracidad que representa; actualmente, no es un medio útil para realizar la captación de personal y el costo es elevado.

Existen otros métodos más efectivos y veraces para dar a conocer las vacantes; por los avances que se tienen en tecnología, el sitio web es necesario porque puede ser más rápido y eficaz que otros medios utilizados para la admisión de personal, no obstante, en la organización en estudio, solo uno de los trabajadores se enteró de la vacante por esta vía.

Por lo tanto, la forma de dar a conocer sobre los puestos vacantes en la fundación, no es asertivo debido que no llega a muchas personas y actualmente, persiste la contratación por lazos de amistad.

Gráfica 12
Colaboradores que llenaron una solicitud de empleo.
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Dado que el primer instrumento de apoyo para conocer más acerca del aspirante es el formulario de postulación o formulario de solicitud de empleo; la importancia de éste, radica en determinar la aptitud del candidato al puesto vacante, donde se requieren datos personales, dirección, números de contacto, referencias personales y profesionales, información de puestos anteriores, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia relacionada con el puesto al que aspira; la fundación en su formulario de postulación no cumple con todos éstos datos que se requieren para tomar una decisión de selección y no es aplicado en todos los casos, solo 8 colaboradores reconocen haber llenado éste formulario en la fundación, según se muestra la gráfica anterior.

El resto de los aspirantes que no llenaron esta solicitud, representa informalidad en realizar el reclutamiento de personal, lo que significa que el manual establecido para realizar este proceso no se cumple a cabalidad, debido a que se saltan procesos y, por ende, no se recluta de manera efectiva. Uno de los resultados de realizar estos procesos de manera incorrecta es el costo elevado en que incurre la fundación, cuando la captación es recurrente.

Cuadro 5
 Documentos solicitados para completar expediente
 Organización de Desarrollo Comunitario
 Zona 15, Ciudad de Guatemala
 Año 2019

Documentos	Porcentaje
Fotocopia de Documento Personal de Identificación (DPI)	21%
Fotografía reciente	16%
Original y fotocopia del título de diversificado o universitario	12%
Certificación de cursos universitarios aprobados	12%
Antecedentes policíacos y penales	10%
Cartas Laborales	9%
Cartas de recomendación personal	9%
Fotocopia de Carnet de IGSS	6%
Boleto de Ornato	5%

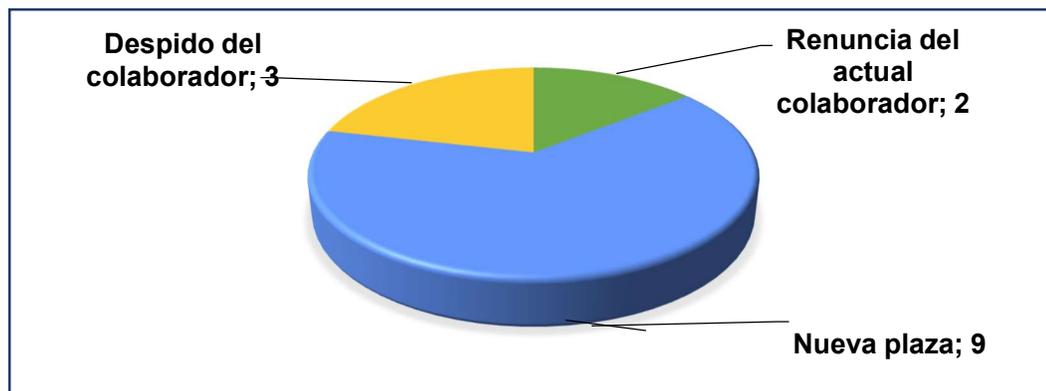
Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Por otra parte, según tabla anterior en la fundación que no se requiere toda la papelería en la búsqueda de personal. Las empresas llenan un expediente de los candidatos a optar una plaza vacante, es por tal razón, que se solicita una serie

de documentos con el fin de conocerlo a grandes rasgos, por lo cual, es importante tener el currículum actualizado para poder enviarlo en el preciso momento en que se publica una plaza, así mismo, la fotocopia del documento personal de identificación -DPI- es relevante por ser el único documento avalado por la ley para cualquier trámite; una fotografía reciente se solicita con el fin de identificar al candidato rápidamente, inclusive es necesario tener la documentación que respalde los conocimientos o estudios que ha realizado el aspirante; la carencia de antecedentes policíacos y penales es vital para el expediente debido que es la constancia que el futuro colaborador que ingrese a la empresa es una persona honesta y responsable, igualmente las cartas laborales y de referencia personal se consideran significativas por ser la representación del aspirante tanto en trabajos anteriores como lo es personalmente, esto dice mucho de la persona que aspira una posición dentro de la fundación. Dado caso, ya se encuentran registradas en el seguro social, pero en otras ocasiones si el candidato es seleccionado, la organización debe asegurarse que la persona realice este trámite lo antes posible; el boleto de ornato no todas las empresas lo solicitan, pero es fundamental por ser un arbitrio que todos los ciudadanos deben cancelar. El fin primordial de la organización al momento de captar personal es conocer las aptitudes del aspirante, así como obtener mayor información del posible trabajador, es por tal razón, que se solicitan documentos que respalden al candidato además del currículum vitae para comprobar que la información que brinda el futuro colaborador sea certera.

Como lo demuestra la gráfica anterior, dentro de los documentos solicitados recurrentemente se encuentran: fotocopia de documento personal de identificación -DPI- fotografía reciente y certificación de cursos universitarios aprobados según lo requiera el puesto o bien del título universitario o diversificado; esto lo determina tanto el departamento de recursos humanos o el encargado del área por lo que debe existir un parámetro para solicitar documentos.

Gráfica 13
Razones para cubrir un puesto vacante.
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2020

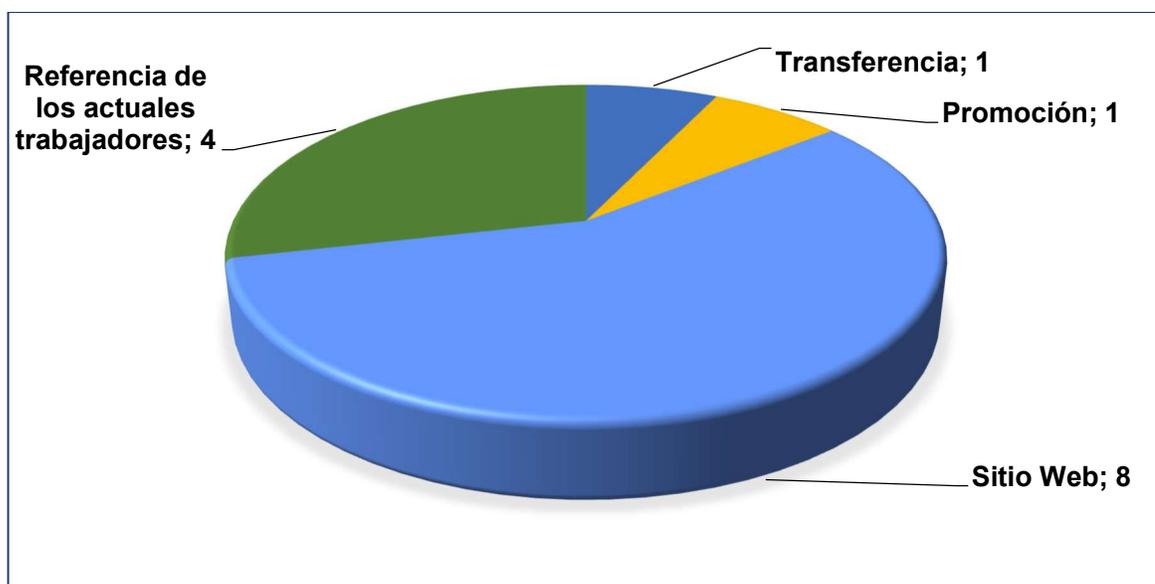


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Cabe mencionar, que también se realiza una encuesta a los puestos con responsabilidad de supervisión y a la encargada de recursos humanos. Los trabajadores con este grado de responsabilidad indican que la principal razón por la que necesitan cubrir un puesto es por: *renuncia del actual colaborador o por una nueva plaza* como se muestra en la gráfica anterior; en la primera, es cuando la persona decide ya no laborar más en la institución por diversas razones, ya sea porque se presentó una nueva oportunidad en otra empresa o bien, porque no se encuentra identificado con las atribuciones del puesto. En la segunda razón, se apertura una nueva plaza dentro de la fundación y el postulante es el responsable de cumplir con otras funciones desempeñadas en otro puesto, tanto el encargado de área como el de recursos humanos, necesita contemplar que al momento que el trabajador aplique a otro puesto, quedará el puesto que actualmente tiene, libre, por tal razón, se recurre a la atracción de talento humano.

Dados los resultados de la entrevista, se obtiene que en la fundación se cuenta con perfiles y no con descriptor de puestos, sin embargo, estas dos herramientas no están bien establecidas.

Gráfica 14
Medio utilizado para la atracción de personal
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2020

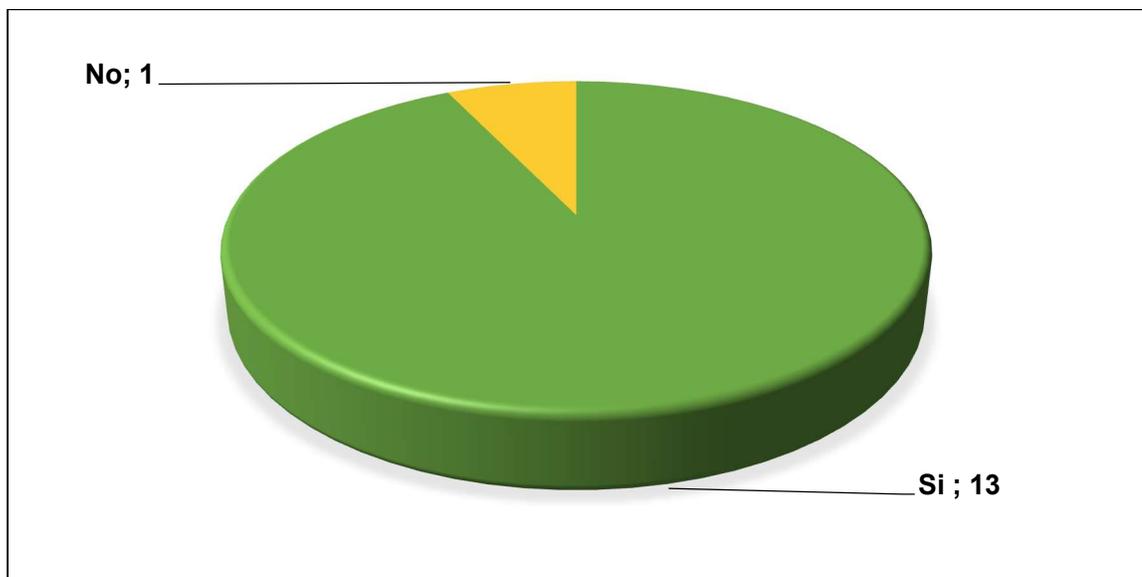


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Los medios utilizados para la atracción de personal, están: sitio web, referencia de actuales trabajadores, transferencia y promoción, de los cuales, se tiene cierta preferencia por la primera, según se muestra en la gráfica anterior siendo representado por 8, seguido de la referencia de actuales trabajadores que son personas de entera confianza de los colaboradores y que están disponibles a realizar un trabajo de manera inmediata, a la vez ayuda a reclutar personas que pueden poner en práctica sus conocimientos y da la oportunidad de dar a conocer

las diferentes habilidades y destrezas que tiene el colaborador en el nuevo puesto de trabajo.

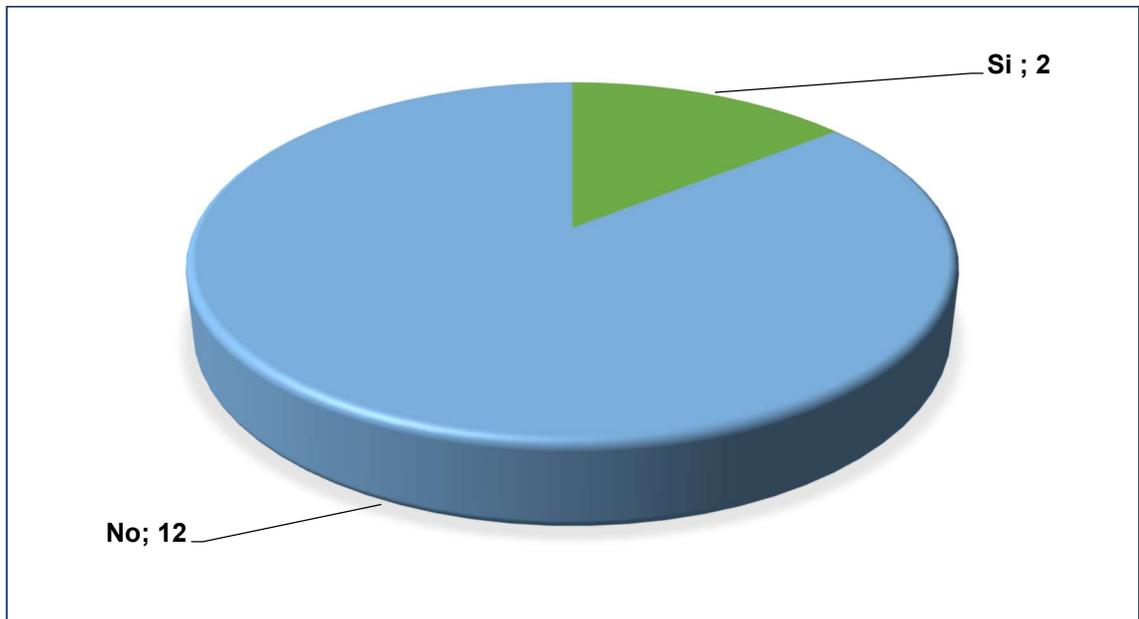
Gráfica 15
Efectividad de medios utilizados para atraer personal
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Se refleja que los medios utilizados por la fundación para atraer personal, han sido efectivos en la actualidad, obteniendo estos datos de la encuesta realizada a los puestos con responsabilidad de supervisión, donde solo una persona indica que no se logra cubrir la necesidad de llenar la vacante disponible de manera efectiva por hacer uso de medios incorrectos debido que no llega la información a toda la población.

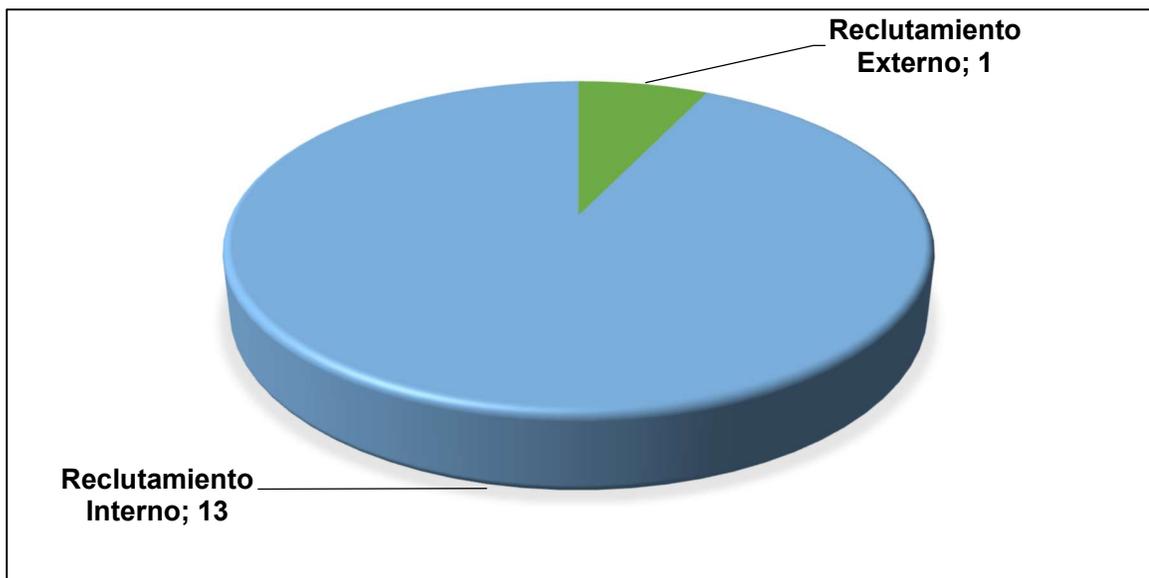
Gráfica 16
La fundación cuenta con perfil y descriptor de puestos
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Como resultado de las encuestas realizadas a las personas con responsabilidad de supervisión dentro de la fundación, se obtiene que 2 de los colaboradores indican que, si se tienen perfiles y descriptores de puestos, 12 de ellos dan una respuesta negativa a esta interrogante porque desconoce si existen o no estas herramientas. Sin embargo, la fundación cuenta con perfiles de puestos más no con descriptores de puestos, los perfiles se encuentran extensos y con falta de claridad en cuanto a competencias que el colaborador debe tener.

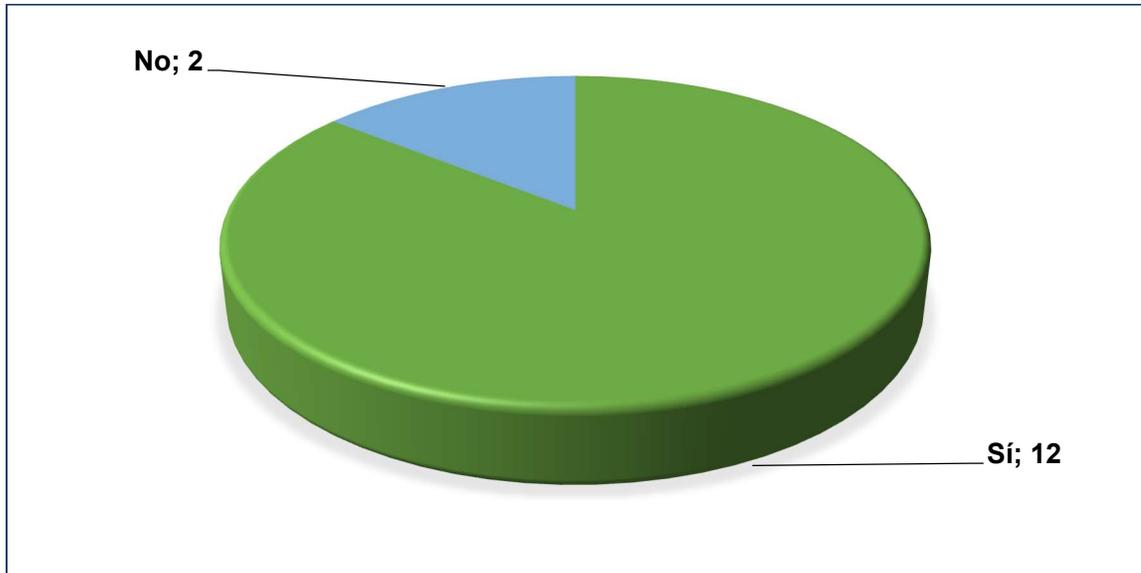
Gráfica 17
Fuente para reclutar personal
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

En la entrevista realizada, se obtiene que los puestos que supervisan junto con recursos humanos tienen cierta preferencia por el reclutamiento interno, debido que existen opciones de personal por seleccionar al tratar con voluntarios y esto a la vez, beneficia a la organización por el proceso de aprendizaje del trabajo porque ya conocen la misión y visión de la fundación. Para puestos técnicos si se recurre al reclutamiento externo para atraer nuevos aportes a la organización.

Gráfica 18
Importancia de experiencia laboral del futuro colaborador
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2020

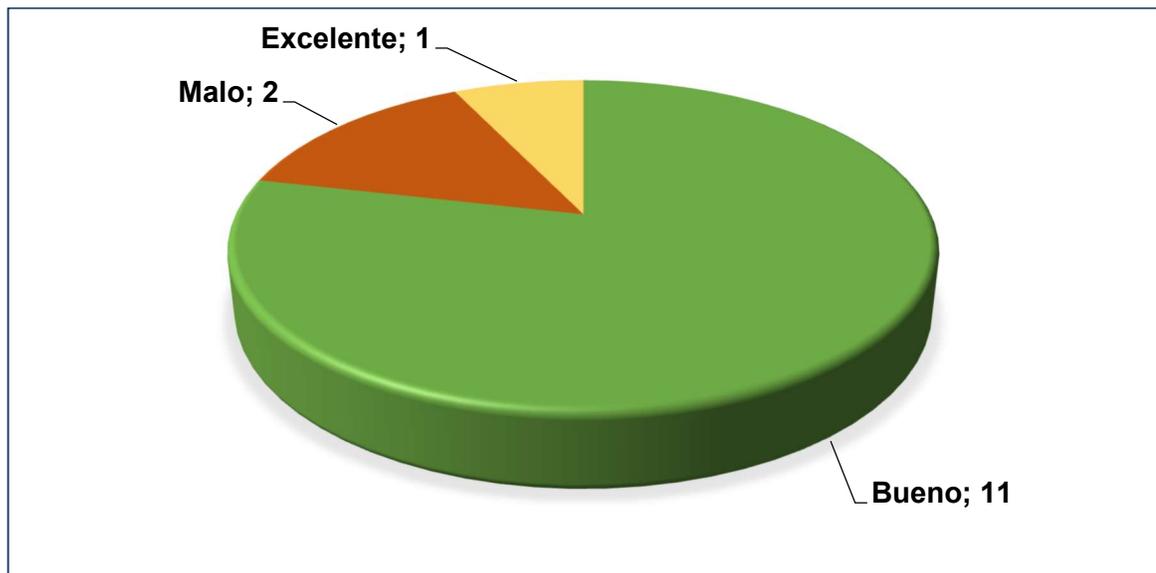


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Se demuestra la cantidad de colaboradores que brindan respuesta positiva y negativa a la importancia de la experiencia para cubrir una vacante, donde los puestos con autoridad como de recursos humanos, están de acuerdo que la experiencia laboral si influye en su proceso de atracción en la fundación, debido que por el giro de esta, es necesario contar con personas con ciertos conocimientos, habilidades y destrezas específicos para que el proceso de adaptación no afecte en el desempeño de sus actividades y menos, en la conducta del colaborador, debido que se tiene mucha comunicación con todas las áreas y se quiere mantener un buen ambiente laboral, que es lo que busca la organización, que el personal se encuentre identificado con su visión y adicional, le apasione su trabajo, esto influye mucho en los resultados obtenidos de cada colaborador en cada una de sus actividades por ser un trabajo especial y no contar

con un horario fijo en algunas ocasiones, porque a pesar que la jornada está establecida, por los trabajos a realizar, se recurre a laborar fines de semana hasta que esté finalizado la labor encomendada, lo cual, aplica para todos los puestos tanto de nivel operativo como nivel gerencial.

Gráfica 19
Calificación del proceso de reclutamiento
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Por otra parte, se evalúa el proceso de reclutamiento, si los colaboradores con responsabilidad de supervisión, así como, la persona encargada del departamento de recursos humanos considera que el proceso actual se encuentra aplicado de la mejor forma, haciendo una categorización para identificarlo que va desde malo, bueno y excelente. Según las respuestas obtenidas de la encuesta realizada se determina que 11 de los colaboradores consideran bueno el proceso de atracción

de personal, de igual manera, 2 de los trabajadores indican que su aplicación es mala.

2.3.2 Proceso de selección

El proceso posterior al reclutamiento, es el de selección; donde se tiene la base del personal que posee los conocimientos que se requiere en el puesto vacante. Consiste en realizar una serie de pruebas a los candidatos para verificar cuál es el idóneo para ocupar un puesto laboral; sin embargo, la fundación objeto de investigación, no cuenta con pruebas de selección ni realiza mediciones de conocimientos, habilidades y así, verificar actitudes que tenga el aspirante.

En la fundación es frecuente realizar este proceso porque los lapsos del trabajo son cortos, por lo que los costos que representa son muy elevados y en cierta parte desfavorables para la organización. La forma en que realizan este proceso consiste en realizar entrevistas según sea necesario por el encargado de recursos humanos y el jefe del área que dispone de la plaza a cubrir. Cabe mencionar, que se selecciona al personal con otra visión muy diferente a la que actualmente posee la fundación; algunos colaboradores no soportan la carga laboral y las actividades extraordinarias a los que están sujetos al momento de ser contratados.

Recursos humanos es el factor primordial al realizar la selección, sin embargo, la decisión final la tiene el jefe de área a pesar que las entrevistas las realiza también la encargada de recursos humanos, puesto que el candidato se somete a dos entrevistas en la mayor parte del proceso, como se muestra a continuación:

Cuadro 6

Cantidad de entrevistas realizadas a los candidatos

Organización de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Año 2019

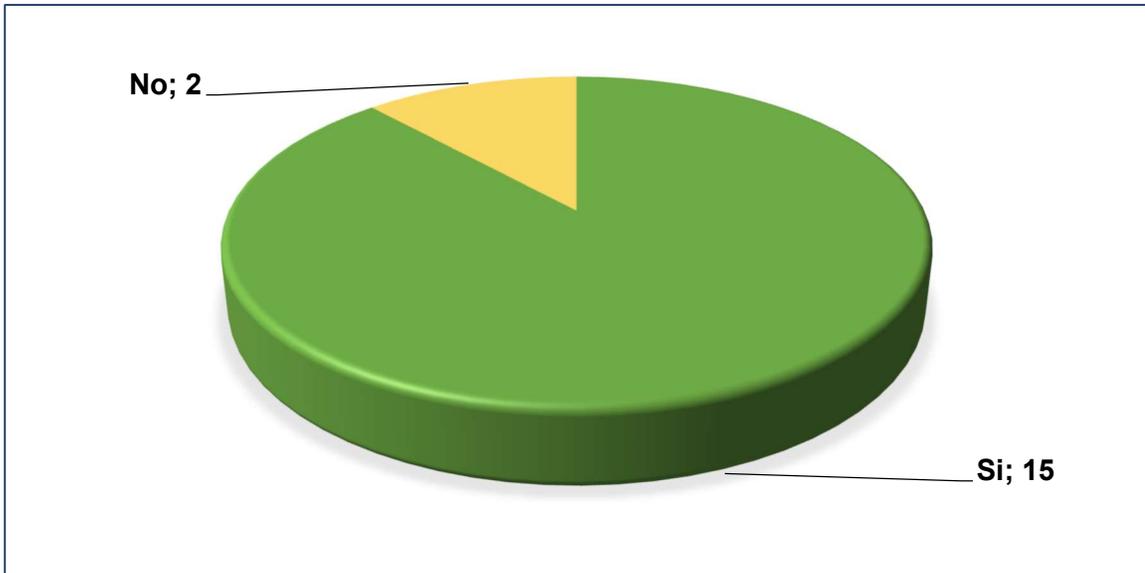
Cantidad de Entrevistas	Número de Candidatos
1	4
2	8
3	5

Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

De las entrevistas realizadas a los aspirantes, 8 candidatos han realizado únicamente dos entrevistas, una por recursos humanos y otra por el encargado del área, es poco probable que se realicen tres entrevistas, por lo que 5 colaboradores indican haber realizado 3 entrevistas según lo que solicite el jefe del puesto a cubrir, de estar libre un puesto de trabajo que es de suma importancia se realiza una sola entrevista, lo que muestra que 4 colaboradores han llevado a cabo este proceso por ser emergencia.

Al realizar las entrevistas, lo que se busca en el aspirante es tener información acerca de su comportamiento, su imagen, ver la manera en que se desenvuelve, lo que es significativo para el departamento de recursos humanos al momento de tomar una decisión. En varias ocasiones no solo el departamento de recursos humanos toma la decisión, sino también el jefe de área.

Gráfica 20
Generalidades de la organización y puesto de trabajo
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

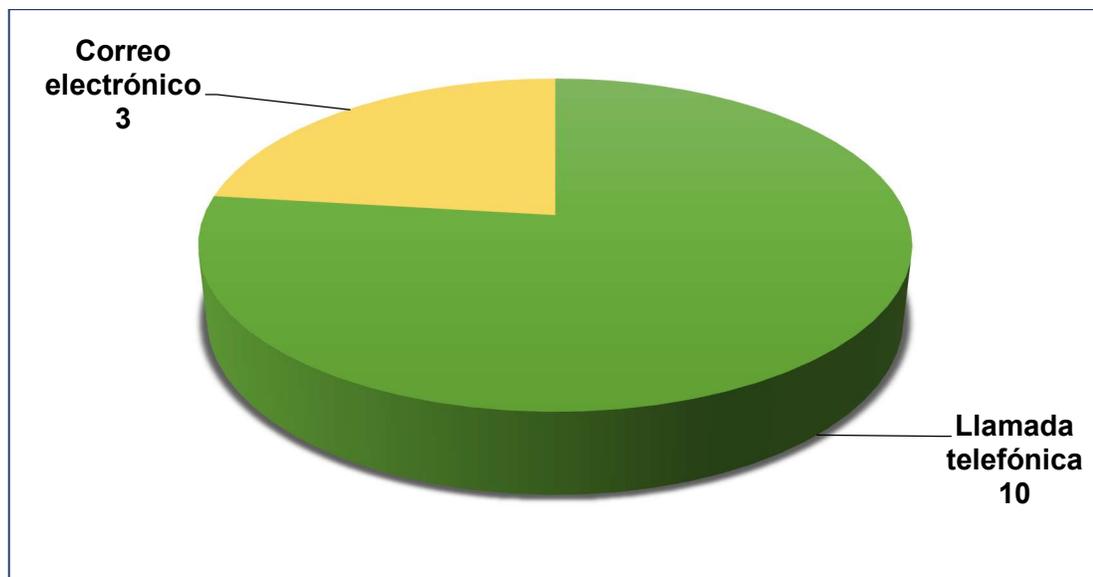
En las entrevistas realizadas se demuestra que 2 de los trabajadores, no recibió ningún tipo de información. Cuando se realizan entrevistas, se busca una conexión tanto de la persona que entrevista como el entrevistado; donde se puede tener una conversación amena para que el aspirante se sienta cómodo y pueda expresarse, así mismo, el entrevistador es el encargado de brindar información de la empresa para que conozca sobre las generalidades de la misma y así, se identifique con las acciones que se lleven a cabo o bien que le apasione desempeñar su trabajo.

Los colaboradores que fueron entrevistados, 15 indican que si recibieron información en el momento oportuno, mientras que 2 trabajadores no recibieron información, algunos comentaron que no había una inducción o seguimiento para que conocieran el desarrollo de las actividades que realiza la organización ya que los procesos no estaban bien definidos y todo era empírico, a pesar que existe el

manual de reclutamiento y selección, éste no se sigue a cabalidad para brindarle la información necesaria al personal de nuevo ingreso.

Gráfica 21

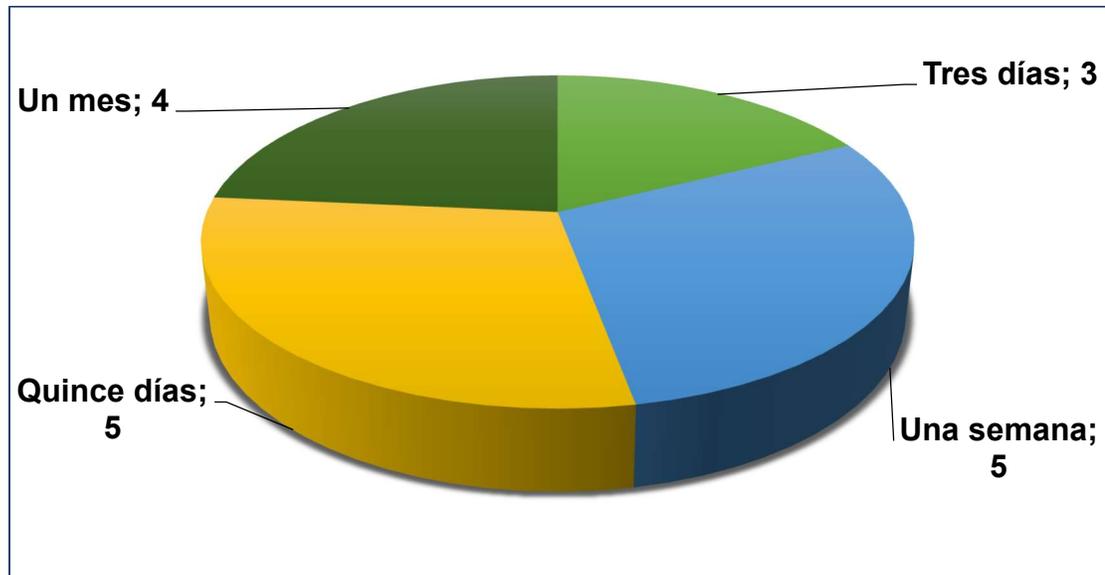
Manera en que se informa la selección del candidato
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Se observa, la manera en que el departamento de recursos humanos da a conocer que un candidato fue seleccionado es por medio de llamada telefónica siendo éste el medio más efectivo y con mayor índice de respuesta por parte de los aspirantes y solo 3 personas fueron contactadas por correo electrónico, la desventaja de este último medio es que el candidato no siempre revisa su correo y por tal razón, muchas veces no se presenta cuando es citado a la fundación.

Gráfica 22
Tiempo de confirmación de la plaza
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

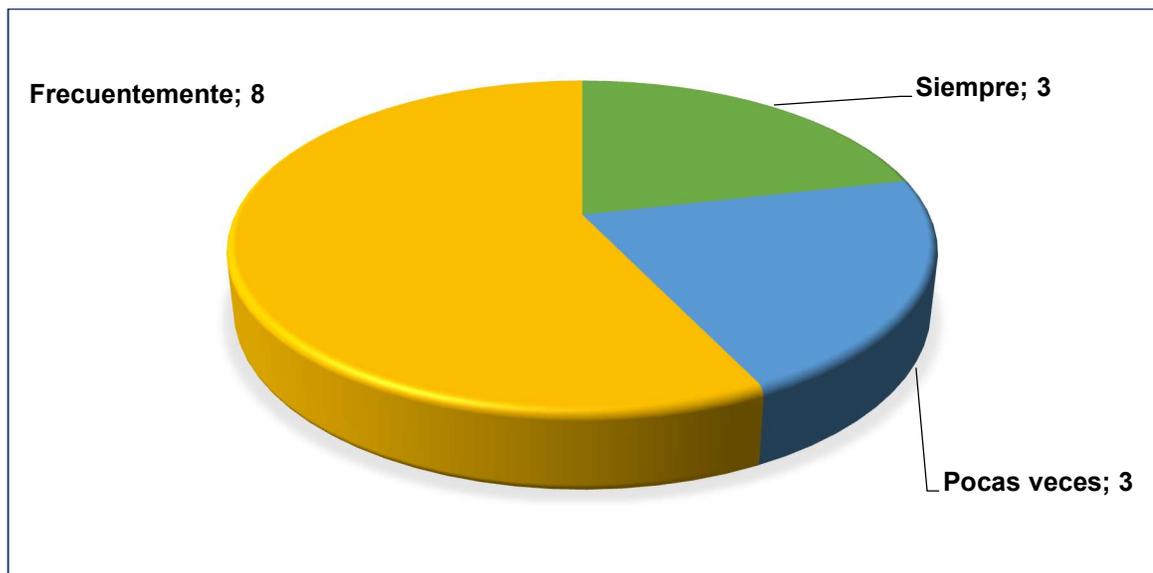
Es ideal que se realicen los procesos lo antes posible y avisar de inmediato al aspirante cuando ya se tenga una decisión, así el encargado de recursos humanos junto con el encargado de área de la plaza a cubrir en la organización objeto de investigación tiene que analizar toda la información recabada para verificar a quién elegir en el menor tiempo posible; según encuesta realizada se determina que la organización tarda entre una semana a quince días en avisar al aspirante que fue seleccionado, dependiendo la urgencia que se tenga en ocupar la plaza, de lo contrario, el tiempo estimado sería de tres días, como lo demuestra la gráfica anterior.

El tiempo para confirmar la plaza, la organización lo realiza entre una semana hasta quince días, representando 5 colaboradores del total de la población, de ser

una emergencia se demora tres días, siendo 3 trabajadores que han recibido la confirmación de la plaza disponible en ese lapso de tiempo, el proceso puede tardar hasta un mes que según indican 4 de los empleados, dependiendo de la necesidad de cubrir el puesto vacante. El seleccionar personal conlleva responsabilidad debido que es impredecible si la selección fue asertiva, esto solo se confirma al pasar el tiempo y ver el desempeño del colaborador.

Gráfica 23

Participación del encargado de área para realizar la requisición de personal
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

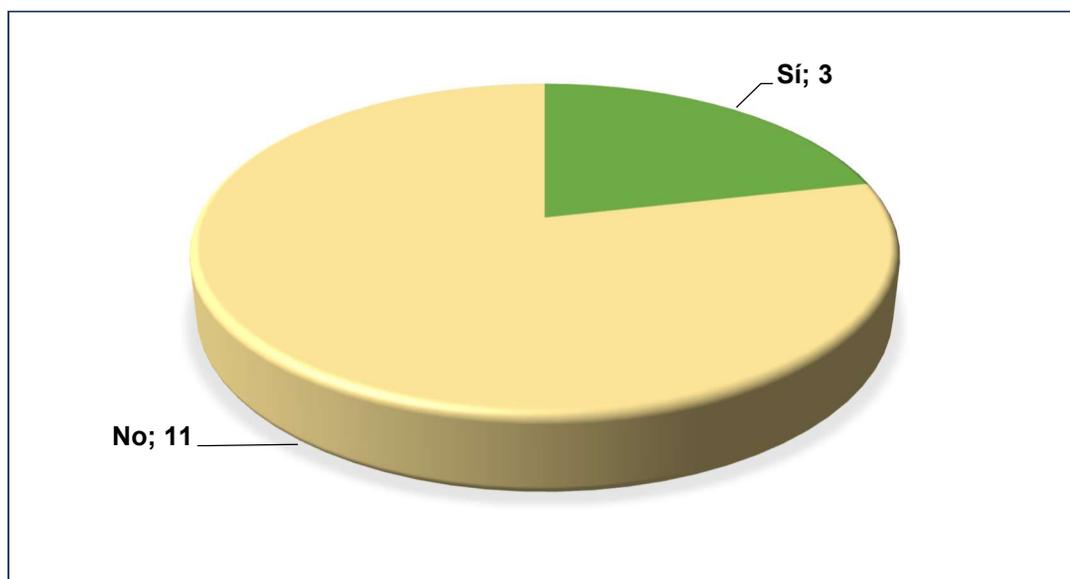
Como se menciona en el proceso anterior, también se realiza una entrevista a los puestos con responsabilidad de supervisión y a la encargada de recursos humanos para obtener varios resultados. Al momento de crear la requisición del personal, se tiene presente la participación del jefe de área que solicita que se cubra la plaza vacante, sin embargo, en la entrevista realizada se obtiene que 8

colaboradores han sido tomados en cuenta frecuentemente, mientras que 3 trabajadores no siempre son tomados en cuenta para realizar este procedimiento.

Es necesario recalcar que para obtener mejores resultados y evitar la rotación temprana en los puestos de trabajo, es importante mantener comunicación con el encargado del área a necesitar el personal para que, brinde al encargado de recursos humanos los lineamientos que son necesarios tomar en cuenta al momento de seleccionar a la persona indicada, así mismo, brindar los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren en el puesto a desempeñar.

Gráfica 24

Conocimiento de colaboradores de un método para seleccionar personal
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019

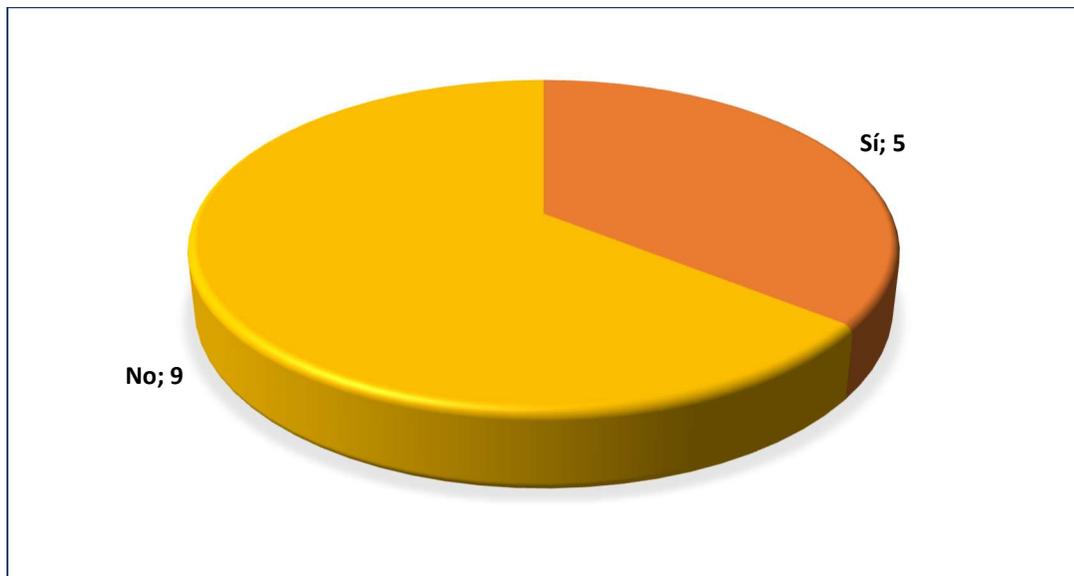


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Al momento de consultar si utilizaban algún tipo de metodología para seleccionar al personal con base a conocimientos, habilidades y destrezas, se obtuvo como resultado que efectivamente la organización hace uso de entrevistas en temáticas

específicas como método para realizar la selección del personal, esto es de importancia y de beneficio para la organización para evitar incluir a una persona que no tenga los conocimientos necesarios, a pesar que con el día a día irá aprendiendo sobre sus atribuciones en la fundación, esto lo confirmo 3 de los trabajadores de la fundación y 11 de ellos, indicaron que no hacían uso de una metodología porque dependían del perfil pero la mayoría únicamente de entrevistas y no tenían conocimiento que existiera alguna prueba.

Gráfica 25
Definición de competencias para realizar la selección
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



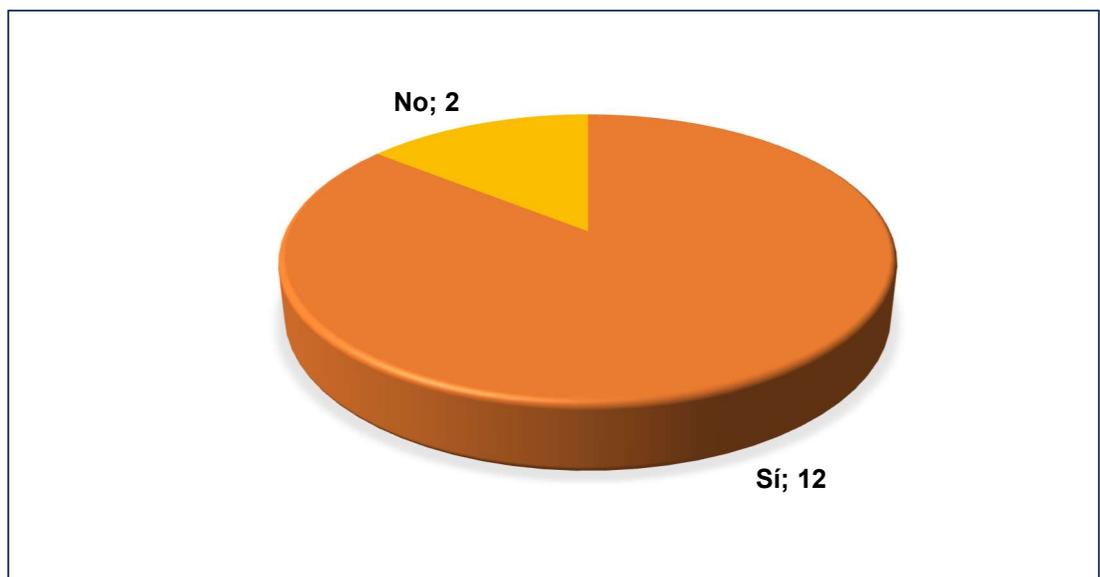
Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

En la gráfica anterior, la mayoría de colaboradores tienen conocimiento sobre los perfiles de puestos que tiene la fundación, en el cual indican algunas competencias a considerar en la persona seleccionada. De los empleados, 5

indican que la empresa tiene definidos los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, así mismo, lo esencial que busca el jefe de área que tiene la plaza disponible, dependiendo del candidato que cumpla con los requisitos o la mayoría de ellos, así es la selección. Por otro lado, 9 trabajadores indican que no se tienen definidas las competencias para los distintos puestos de trabajo o desconoce de ellos.

Gráfica 26

El jefe de área conoce el currículum vitae previo a realizar la entrevista
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

El encargado de recursos humanos es quien tiene la documentación completa del aspirante a ocupar la plaza vacante, por tal razón, tiene la responsabilidad de brindar el currículum vitae al jefe del área que tiene una vacante disponible, pero en algunas ocasiones no es así, lo cual, está representado por 2 de los colaboradores que indican no contar con la documentación completa previo a

realizar la entrevista entre jefe y posible colaborador, lo que trae consigo no realizar un estudio previo a la entrevista y de esta forma, conocer un poco del candidato para poder profundizar sobre sus conocimientos, habilidades y destrezas ya en el desarrollo de la entrevista.

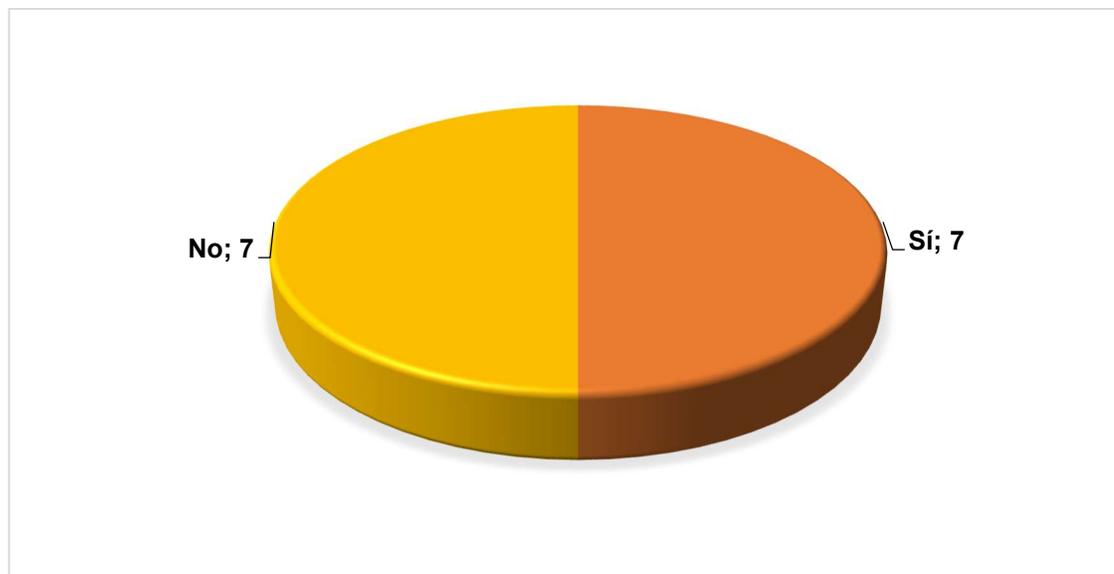
Gráfica 27

El jefe de área tiene acceso a un formato de entrevista previo a realizar la entrevista

Organización de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Año 2019

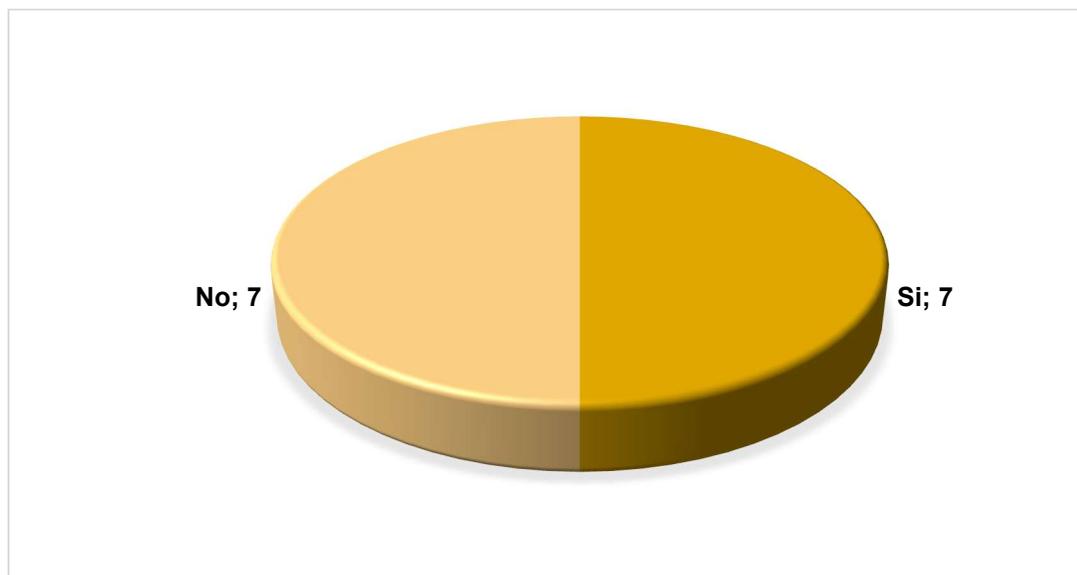


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

El departamento de recursos humanos ya cuenta con un formato estándar para realizar entrevistas, esta herramienta será modificada de acuerdo al puesto que se pretende cubrir para obtener información de relevancia del candidato, la mayoría de ocasiones el encargado de recursos humanos debe trasladar este formato al jefe de área quién realizará la entrevista previo a esta, para que pueda analizarla y crear concordancia entre una pregunta y otra, depende del

entrevistador puede realizarla de manera estructurada o adaptarla para que no sea muy pesada para el entrevistado; en la fundación objeto de investigación se determina que 7 de los colaboradores, no ha tenido esta herramienta previo a realizar la entrevista, que puede ser ocasionado por varias razones, entre ellas se encuentran: no realizar ninguna entrevista durante su gestión por no ser necesaria, recursos humanos no lo brinda al jefe de área y no se encuentra establecido; mientras que el resto de trabajadores entrevistados, ha tenido acceso a ese formato para prepararse a presentarse con el entrevistado.

Gráfica 28
El jefe de área toma la decisión final de contratación
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019

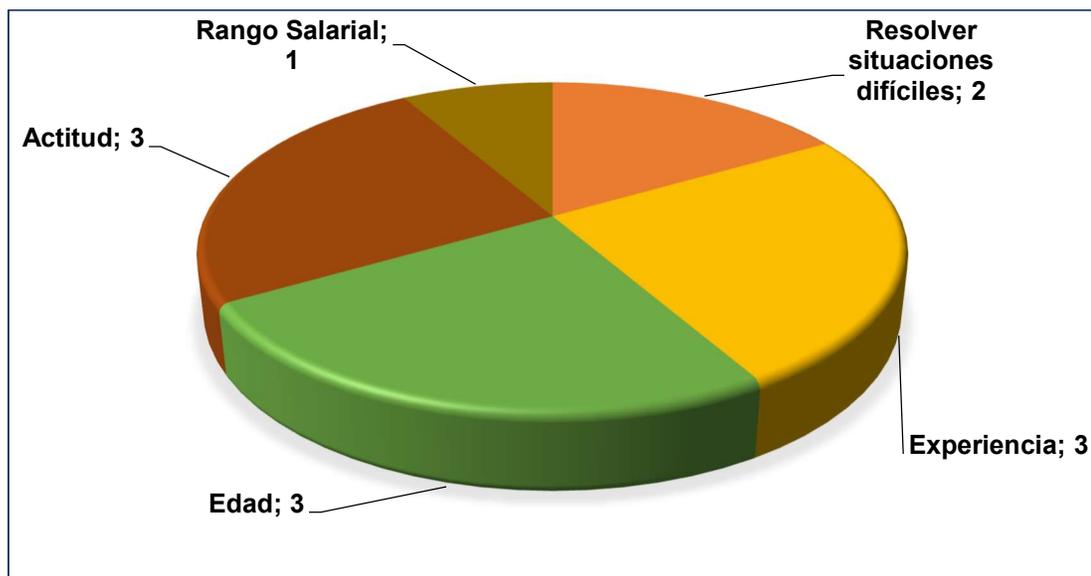


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Al momento que el jefe de área indique que tiene una plaza vacante debe trabajar en conjunto con el encargado de recursos humanos para realizar el proceso en

conjunto, esto es porque el jefe del futuro colaborador conoce exactamente que competencias debe tener la persona que necesita para que desempeñe el puesto de trabajo de manera que tenga el menor margen de error, en cuánto a contratación y resultados. Por tal razón, se observa en la gráfica anterior, que 7 de los trabajadores con responsabilidad de supervisión no son quienes toman la decisión final del personal que ha sido seleccionado, debido que esta selección se basa en la aprobación de Gerencia General, así mismo, en ocasiones el jefe es quien aprueba a varios candidatos, pero Recursos Humanos es quién decide que se quede laborando en la organización. Por otra parte, 7 de las personas entrevistadas, indica que si es quien toma la decisión de contratación del personal.

Gráfica 29
Criterios para seleccionar entre dos candidatos
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019

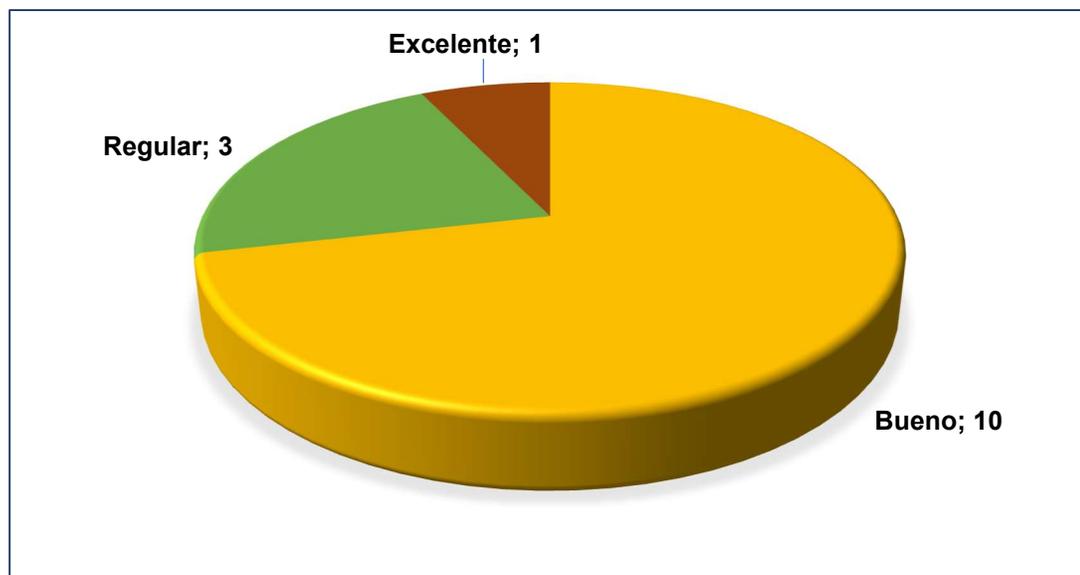


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Existen varios criterios de contratación cuando se tienen dos candidatos que tienen el mismo nivel de conocimientos y experiencias, para esto se considera: la experiencia, edad, actitud, capacidad de resolver situaciones difíciles y rango salarial. Según datos obtenidos de la encuesta realizada a personal con responsabilidad de supervisión, entre los cuales, se obtiene que la edad, experiencia y actitud son los tres criterios mayormente utilizados al momento de decidir, esto está representado en la gráfica anterior, por 3 de los colaboradores, seguido de la capacidad de resolver situaciones difíciles siendo el resultado de la encuesta de 2 trabajadores en comparación con los tres criterios anteriores, por último, el rango salarial representado con la respuesta de un trabajador, siendo el último factor al cual recurrir al momento de la decisión.

Gráfica 30

Calificación del proceso de selección
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

El proceso de selección se encuentra bajo las condiciones de malo, bueno, excelente, de los cuales 10 de los trabajadores demuestra que el proceso se encuentra bien establecido, o bien, se hace de manera correcta, como se puede observar en la gráfica anterior.

2.3.3 Proceso de inducción

Esta fase del proceso administrativo ayuda a orientar al personal de nuevo ingreso para que se desenvuelva dentro de la institución, se efectúa una supervisión durante el proceso de prueba que depende de cada organización el tiempo de duración, en la mayoría es de tres meses para la confirmación de la plaza.

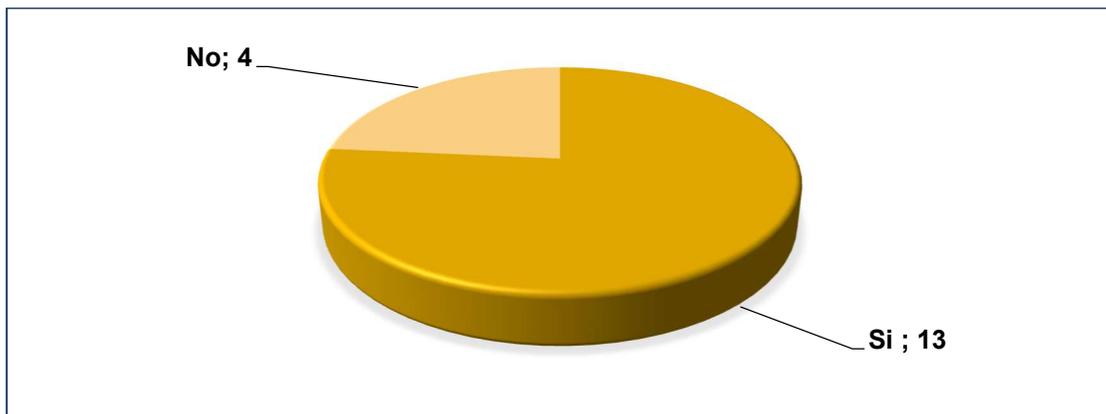
La importancia del proceso de inducción para el personal de recién ingreso, radica en brindar a los colaboradores, la manera de operar de la empresa a grandes rasgos, así como el reglamento interno donde mencionan los horarios disponibles para realizar las comidas dependiendo de su área, vestimenta y qué puede hacer y qué no dentro de la institución, esto con el fin que se vayan familiarizando con la organización.

Actualmente cuenta con un plan de inducción, pero no lo cumple a cabalidad solo abordan algunos temas que son de relevancia, por ejemplo: historia de la fundación, organigrama, planificación del año, entre otros; sin embargo, lo clasifican como inducciones prioritarias y complementarias; muchas de estas actividades complementarias no son realizadas.

Como toda institución tiene normas y políticas internas que indiquen la forma de comportarse dentro de la organización, la importancia de éstos radica en que ayuda a resolver conflictos que se llegaran a presentar en la empresa. Por ende, al personal de nuevo ingreso se le brinda toda la normativa de la empresa y la forma de operar de la organización, por lo tanto, el reglamento interno siempre se

otorga al nuevo colaborador, según se observa en la siguiente gráfica, de los actuales colaboradores, 13 de ellos conoce el reglamento antes mencionado:

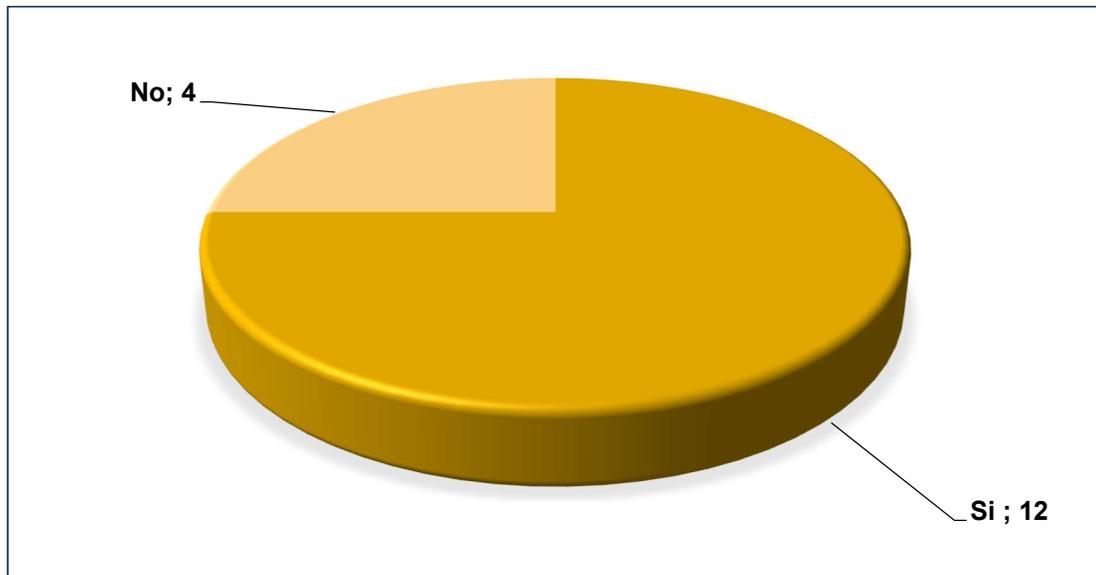
Gráfica 31
Conocimiento del reglamento interno
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Cuatro trabajadores indican desconocer el reglamento interno, esto a razón que la organización no hizo mención sobre su existencia al integrar al nuevo candidato al desarrollo de sus actividades, o en ninguna ocasión fue compartido.

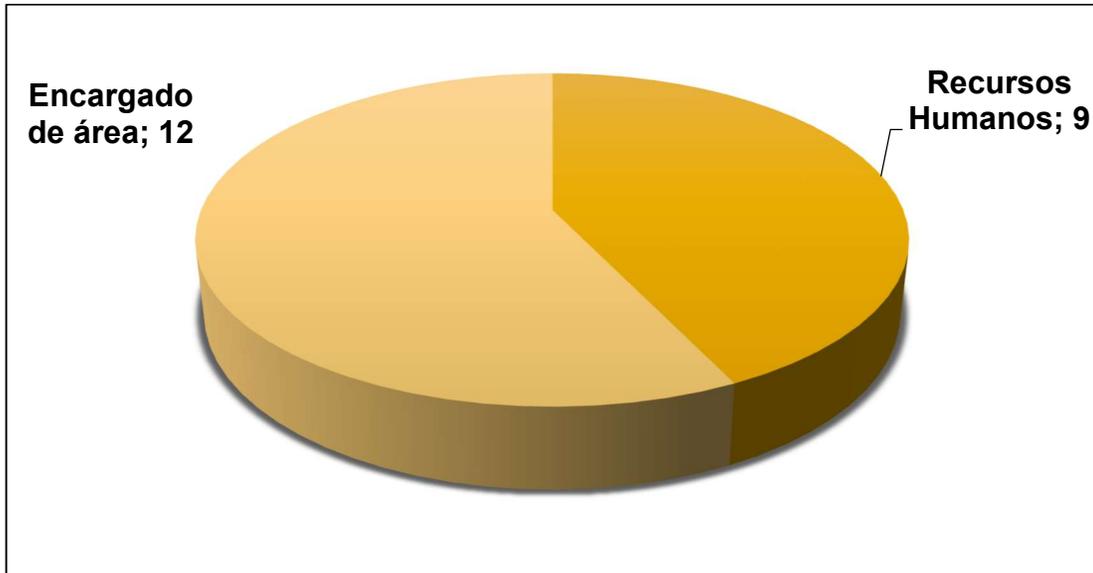
Gráfica 32
Colaboradores recibieron inducción previa
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Se observa en la gráfica anterior, que la organización posee una planificación de inducciones a realizar pero por la forma de clasificarlas entre complementarias y prioritarias, 12 de los colaboradores confirma haber recibido una inducción adecuada previa a desempeñar sus atribuciones dentro de la organización, mientras que otros 4 trabajadores, no recibió tal inducción por la urgencia de ocupar el puesto vacante que tenía la fundación o por falta de seguimiento a las reuniones agendadas con el colaborador, como por ejemplo: se programan dos semanas de inducción, las cuales no se cumplen por no darle prioridad.

Gráfica 33
Área responsable de brindar inducción
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Al momento de tener necesidad de cubrir un puesto, ya sea por renuncia o despido del actual colaborador, el encargado de área tiene que avisar a recursos humanos dado caso sea renuncia y así mismo, llenar un formato con el perfil que desea que cumpla el nuevo trabajador; cuando el colaborador ya fue seleccionado, se realiza la inducción dependiendo el área, usualmente, la realiza el responsable de desarrollo del área recursos humanos o bien el encargado del departamento en que desempeñará sus funciones el nuevo integrante, esto depende de las actividades que tenga el jefe del área o la disponibilidad de tiempo que posea; por esta razón se apoya en el departamento de recursos humanos. Como se observa solo 9 personas indican que tiene participación el encargado de recursos humanos en realizar la inducción planificada.

Cuadro 7

Temas brindados previos a ocupar la plaza vacante

Organización de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Año 2019

Tema	Respuestas
Historia de la organización	13
Estructura de la organización	13
Misión, visión y valores	12
La forma de operar de la organización	11
Horarios de entrada y salida	9
Vestimenta	5

Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

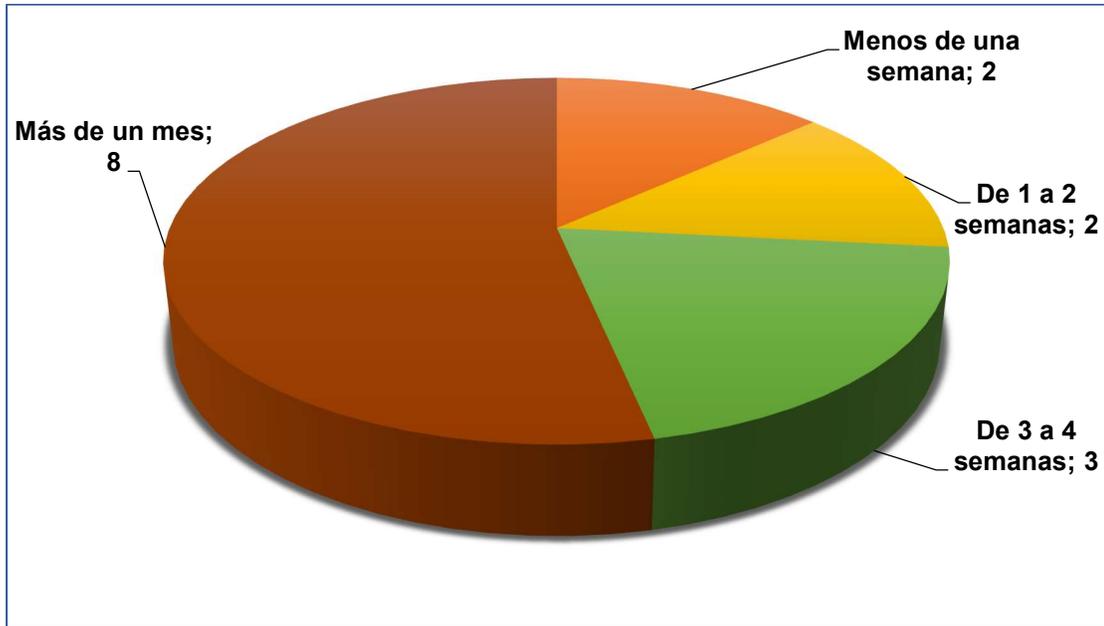
En el cuadro anterior, se determina que dentro de los temas que se otorgan al nuevo colaborador previos a iniciar a desarrollar sus actividades se encuentran: historia de la organización, misión, visión y valores, estructura de la organización, forma de operar de la empresa, vestimenta y horarios de entrada y salida; de los cuales, no todos se dan a conocer de inmediato, incluso el trabajador al tiempo de ir realizando sus atribuciones va adquiriendo conocimiento de los mismos, ya sea por comentarios de sus compañeros o bien por ir indagando en el tiempo que va laborando, no precisamente porque fue compartido por la fundación.

La mayor información que se brinda es la historia o inicios de la organización, así como está estructurada según indican los 13 colaboradores entrevistados, seguidamente 12 trabajadores mencionan la misión, visión y valores debido que la fundación se identifica con personal con el mismo sentido de consciencia de la realidad guatemalteca para poder cumplir la misión establecida y llegar a realizar su visión que tiene como persona y trabajador con valores que la destaquen de las demás fundaciones existentes que se pongan en práctica estando fuera como dentro de la organización.

Se da a conocer la forma de operar de la empresa, según indican 11 empleados de la fundación, esto es importante debido que el trabajador debe ser consciente que implicará mayor tiempo, dedicación y la permanencia en una fundación con tal visión le ayudará para el crecimiento personal y profesional, a razón que la fundación opera a nivel latinoamericano, abre puertas para poder trabajar en diversos países.

Los horarios del personal fueron mencionados según las respuestas obtenidas de 9 empleados en la entrevista realizada, porque a pesar que se tiene un horario establecido, la fundación da la oportunidad que el personal también puede hacer su horario o bien si se presentara algún inconveniente acepta que los colaboradores trabajen desde casa.

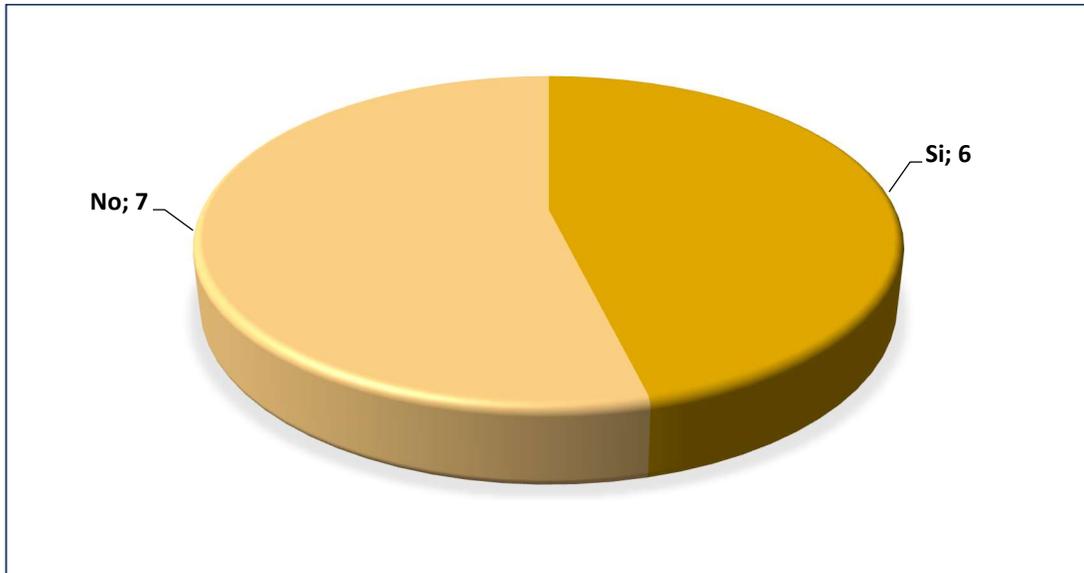
Gráfica 34
Tiempo necesario para dominar el área de trabajo
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Según gráfica anterior, 8 colaboradores demuestran que el tiempo específico para dominar su área de trabajo es más de un mes y 3 de ellos indican que les lleva un tiempo de 3 a 4 semanas lo que muestra que, si se cumpliera a cabalidad la inducción, los trabajadores dominarían fácilmente sus actividades.

Gráfica 35
La organización cuenta con programa de inducción
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019

Según entrevistas realizadas al personal con responsabilidad de supervisión, como se puede observar en la gráfica, confirman que la organización cuenta con un plan de inducción al personal de nuevo ingreso, el cual transmite los conocimientos, habilidades y actitudes a poseer al desempeñar sus labores, dado que las personas a las que se les realizó dicha entrevista, 6 de ellas indicó que, si tienen conocimiento del programa de inducción que aplica la fundación, donde abarcan todos los temas desde la misión, visión y valores hasta las políticas de la organización y 7 colaboradores indicaron que no se tiene un programa establecido debido que solo se imparten algunos temas a grandes rasgos.

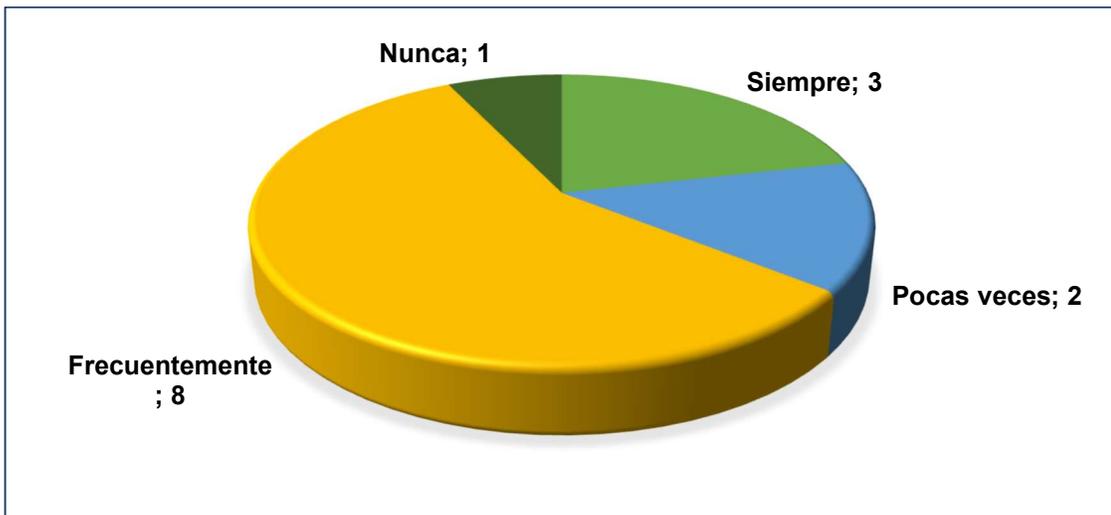
Gráfica 36

Se considera la opinión de puestos con responsabilidad de supervisión para realizar la inducción

Organización de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Año 2019

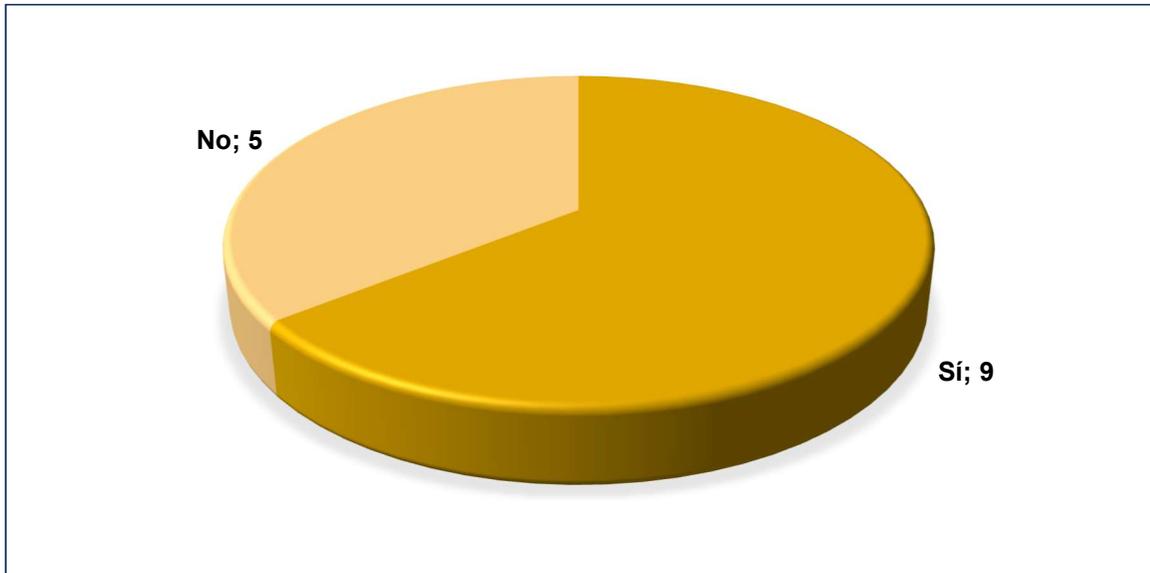


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

En la mayoría de ocasiones, la persona que realiza la inducción es el encargado de recursos humanos, quien es responsable de brindar la información completa sobre la fundación al nuevo colaborador para que se sienta identificado con la misión y visión, de esta manera, pueda desempeñar sus actividades teniendo conocimiento del giro de la organización. Por lo tanto, según gráfica, 8 colaboradores indican que su opinión es tomada en cuenta para realizar la inducción, lo que provoca tranquilidad al encargado del área solicitante debido que se impartirá de acuerdo a la opinión de él; sin embargo, una persona indica que de las veces a realizar una inducción, no se toma en cuenta la opinión del jefe de área lo que provoca que no pueda brindar nuevas ideas o temas que prefiera que el nuevo trabajador tenga conocimiento desde el inicio de la relación laboral.

Gráfica 37

Los puestos con responsabilidad de supervisión han realizado la inducción
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019

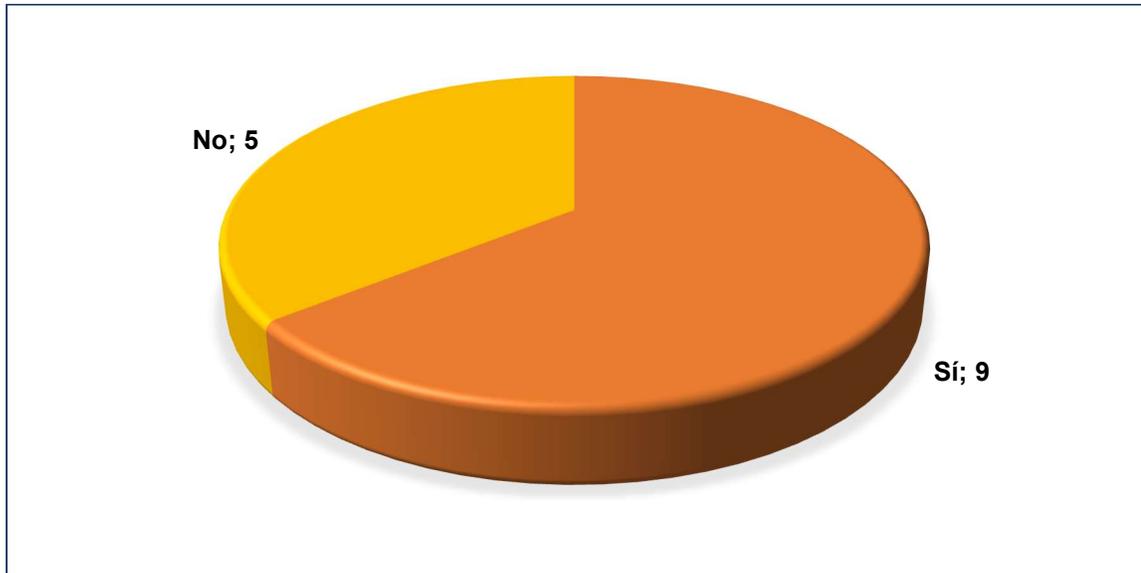


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Las personas que tienen puestos con responsabilidad de supervisión, varias veces cumplen varios roles, pero en esta ocasión se consultó si les ha tocado realizar la inducción por sí mismos y la respuesta fue positiva, como lo demuestra la gráfica anterior, debido que 9 de ellos ha tenido que realizarla sin estar presente el encargado de recursos humanos, por tal razón, es importante que las personas que tienen este tipo de puestos estén lo mejor preparados posible para enfrentar cualquier tipo de situación y que no sean introvertidos para que no interfiera con la charla que deben impartir. De los trabajadores entrevistados, 5 de ellos comentan que no han tenido que realizar la inducción, cuando es así, el responsable de recursos humanos ha desempeñado esta función siendo lo ideal en la mayoría de empresas. Por casos excepcionales es que el jefe de área es quién realiza este proceso.

Gráfica 38

Se realiza el proceso de inducción con base en competencias laborales
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Es necesario realizar la inducción con base en conocimientos, habilidades y actitudes del candidato dependiendo el puesto a ocupar, esto se representa en la gráfica anterior, con respuesta positiva de 9 colaboradores en las entrevistas realizadas, donde se considera que se necesita nivelar los conocimientos del nuevo miembro del equipo de trabajo de acuerdo a las funciones del puesto. En cambio, 5 trabajadores indican que no se aplica la inducción por medio de la medición de competencias, debido que cada puesto es diferente se deben tomar distintas competencias según el puesto lo requiera, así mismo, este proceso dentro de la fundación se encuentra estandarizado.

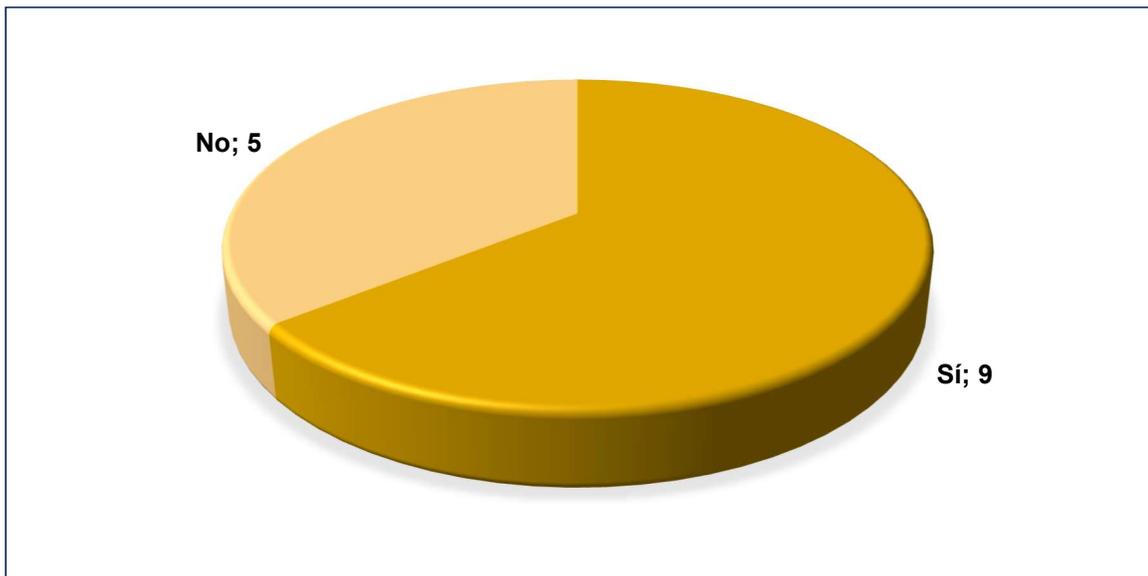
Gráfica 39

La formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales son factores suficientes para saber cómo orientar al candidato

Organización de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

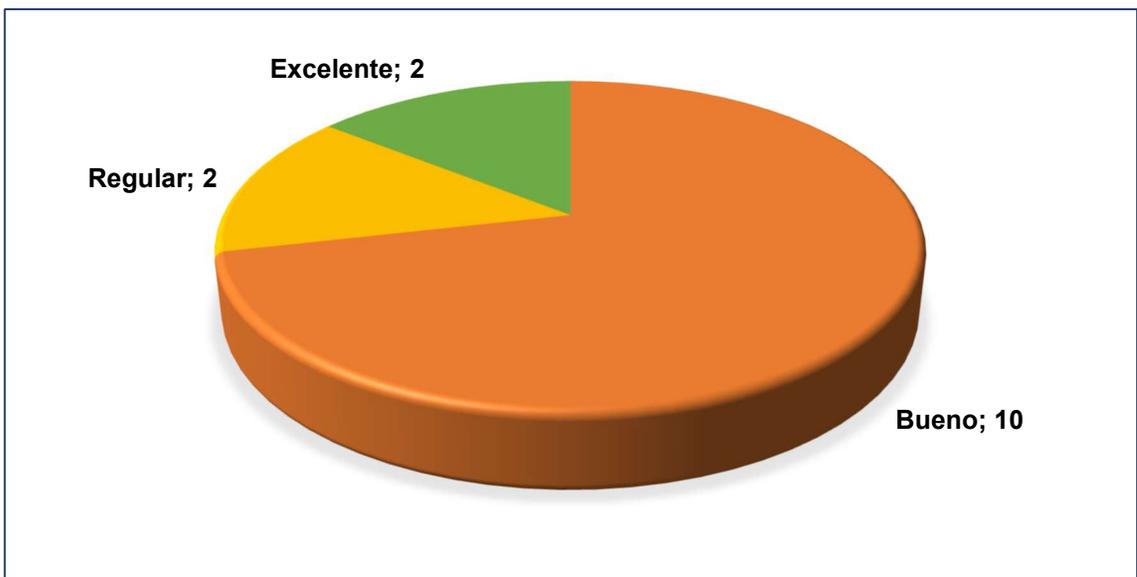
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Algunos encargados de área consideran que la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales, son factores suficientes para saber cómo orientar al nuevo trabajador para identificar dónde enfocar la inducción debido que, si no tiene la experiencia ni el conocimiento no sería posible realizar la contratación, esto lo indican 9 colaboradores en sus respuestas a la entrevista realizada y 5 trabajadores, consideran que tomar en cuenta la forma de desenvolvimiento en entornos distintos por el tipo de trabajo que se realiza en la fundación, esto se muestra en la gráfica anterior.

Gráfica 40
Calificación del proceso de inducción
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

De los puestos con responsabilidad de supervisión, según gráfica anterior, 2 colaboradores consideran que el proceso de inducción es excelente para los nuevos colaboradores debido que brindan la mayor parte de información que es indispensable que conozcan mientras que 10 trabajadores, lo catalogan como un proceso bueno por su estructura, y por último, 2 de ellos lo consideran regular, como se menciona anteriormente, porque es un proceso estandarizado que no permite mejoras.

2.4 Análisis de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio realizado en la Organización de Desarrollo Comunitario se observa que el proceso de reclutamiento, selección e inducción actual no mide conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el recurso humano para desarrollar sus actividades. Desde el momento en que se realiza la búsqueda de personal solo toman como base el contar con recurso humano que responda con las actividades que el puesto amerita y no aporten algo innovador en su trabajo.

Los pasos para realizar los procesos de captación de personal, selección e inducción, no son objetivos porque existe variación al momento de ejecutarlos; al momento de atraer candidatos, el reclutamiento se realiza ya sea de manera interna o externa. Algunas veces se hace por referidos de colaboradores actuales, lo que conlleva a no tener certeza del rendimiento y productividad de la persona que se está contratando, por no contar con perfiles de puestos basados en los conocimientos, habilidades y aptitudes que se necesitan de cada candidato.

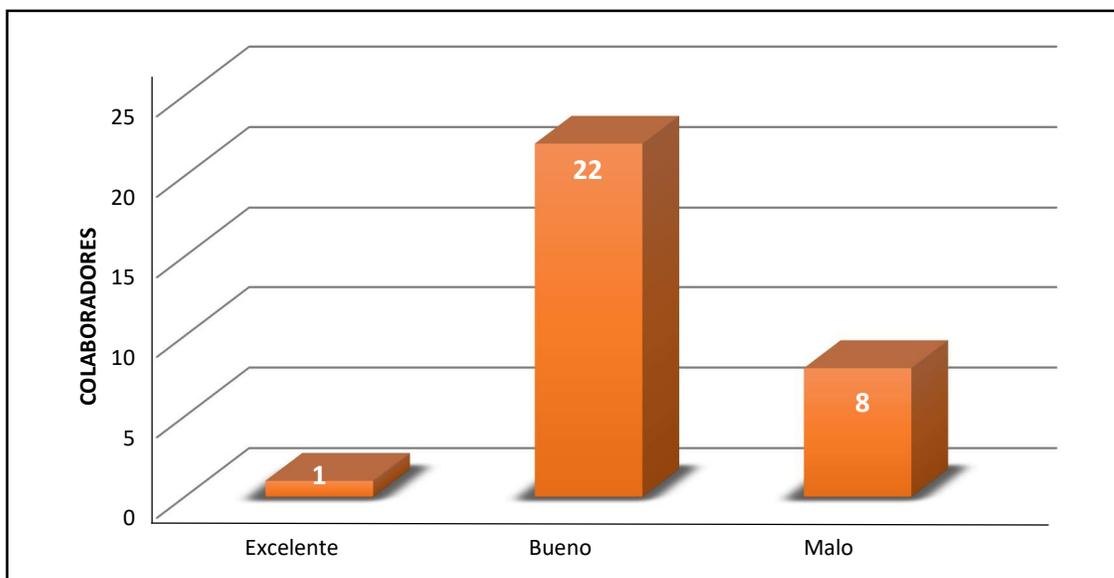
El proceso de selección de personal, es básico al momento de aplicarlo debido que solo realizan entrevistas a los candidatos y sacan conclusiones junto con el departamento de recursos humanos y el jefe de área para verificar si es el aspirante seleccionado o lo contrario.

La organización objeto de investigación se encuentra en una categoría intermedia en la realización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción; si existiera mejoras para pasar de una clasificación de bueno a excelente sería lo ideal, esto requiere mayor precisión al momento de realizar cada uno de los procesos antes mencionados. El proceso de atracción de personal, es importante debido que permite captar personal idóneo para la plaza vacante y así, obtener resultados muy asertivos; lo que se busca es tener recurso humano que aporte

nuevos conocimientos, habilidades y demuestre actitudes que incrementen los resultados organizacionales mediante la satisfacción del trabajo.

Según entrevista realizada a los colaboradores y mandos medios, indican que el proceso de reclutamiento se encuentra catalogado como bueno, como indica la siguiente gráfica:

Gráfica 41
Proceso de reclutamiento
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Al realizar la atracción de personal que mida conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador va a permitir tener resultados eficientes al momento que se publique una oportunidad laboral, tanto para la empresa como para el colaborador al tener una respuesta inmediata y así, evitar incurrir en costos a mediano plazo. Para mejorar los procesos de la organización hay que establecerlos en el manual en base a competencias, esto ayudará a que este

proceso sea menos repetitivo y más eficiente. Los beneficios de un adecuado reclutamiento se obtienen al ver los resultados del nuevo colaborador en su área de trabajo.

Referente a la selección de personal, éste se realiza frecuentemente a pesar que no existen pruebas de selección para aplicarle a los aspirantes, se encuentra como un proceso bien establecido según los actuales trabajadores con y sin responsabilidad de supervisión; el tener un proceso bien establecido de selección donde se apliquen pruebas en base a conocimientos, habilidades y actitudes que el aspirante pueda tener, hará que la selección sea más asertiva, incluso como resultado será contar con personal capaz de desarrollar sus atribuciones aportando ideas innovadoras en la realización del mismo, a pesar que se incrementarían los costos al aplicar pruebas de selección pero es una balanza porque disminuiría los costos realizados por aplicar una elección poco efectiva:

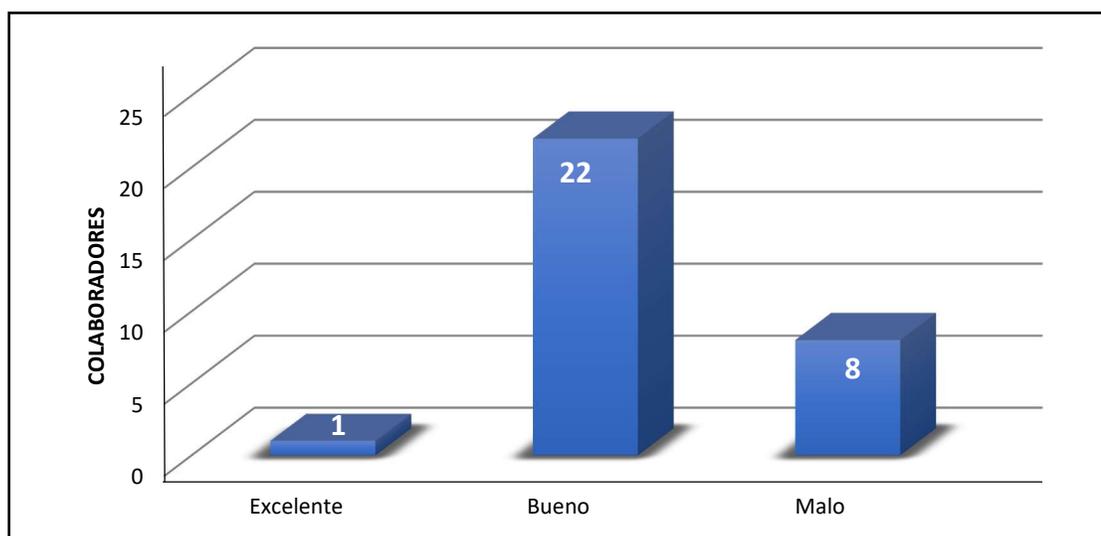
Gráfica 42

Proceso de selección

Organización de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Año 2019

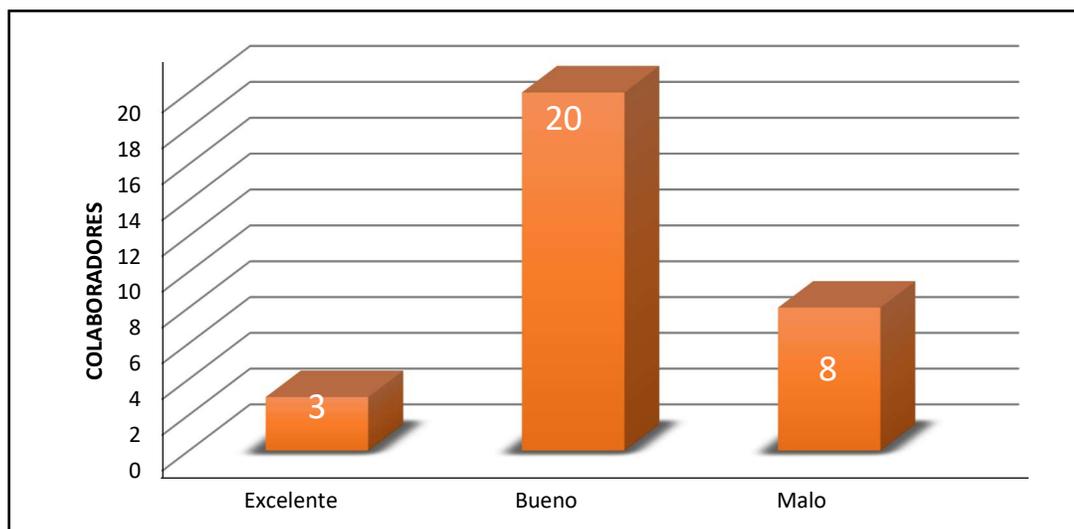


Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

La selección es importante debido que es la fase importante de inclusión del colaborador a la organización, de una selección correcta depende que el trabajador se sienta motivado o apasionado al realizar su trabajo y ayude a cumplir con la misión que tiene la Organización de Desarrollo Comunitario. Este proceso es el último filtro para incluir a un aspirante a cubrir la vacante, por lo que se tienen que analizar los resultados de las entrevistas y las actitudes que ha tenido del candidato al momento de ser entrevistado, este análisis lo realiza recursos humanos junto con el encargado de área para llegar a tomar la decisión final.

Por último, la inducción tiene mejoras debido que es clasificado como un proceso excelente, así como bueno; sin embargo, existe una planificación y no se cumple el proceso, este tiende a ser irregular; por la falta de identificación del personal y desconocimiento del giro de la empresa. Así mismo, no se evalúan competencias dentro de las actividades a desarrollar.

Gráfica 43
Proceso de inducción
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Del total solo 20 colaboradores lo catalogan como un buen proceso, 8 como un mal proceso, esto se debe por no compartir datos necesarios del puesto de trabajo al iniciar labores, ya que no siempre se brinda la información en el momento preciso. La importancia en aplicar este proceso es de familiarizar al colaborador con las actividades que realiza la organización por lo que no deben ser omitidas las acciones programadas.

En la inducción se realiza el proceso de aprendizaje del nuevo colaborador donde se le brinda toda la orientación para realizar el trabajo para el cual fue contratado. La correcta aplicación de los procesos de captación de personal, dependen de contar con personal calificado y así obtener resultados favorables en el desarrollo de las actividades, que cada trabajador con su esfuerzo diario aporta para lograr la misión y visión de la institución. Lo mejor es tener definidos los puestos en cuanto a cualidades y conocimientos, que el recurso humano tiene que desarrollar en cada atribución.

El proceso de reclutamiento tiene que ser más accesible en cuanto a dar a conocer las plazas vacantes debido que no todas las personas se enteran de éstas oportunidades y contar con descriptores de puestos, lo que evitaría alargar más el proceso por no encontrar a personas que cumplan con los requisitos solicitados por el jefe de área según el puesto a cubrir, así como el proceso de selección, se debería realizar pruebas que midan las competencias que cada uno tiene para determinar si es el idóneo o simplemente no aplica a la plaza y el proceso de inducción, reprogramarlo teniendo como base los días en que se pueda realizar pero que no sea muy extenso para evitar cancelar otras actividades de importancia.

Existen mejoras a realizar en cada uno de los procesos que beneficiarán a la organización para tener personal que trabaje identificado con la misión de la

empresa, lo mejor sería contar con descriptores de puestos y perfil de puestos en base a competencias laborales.

Luego de analizar la situación actual de la unidad de análisis, se determina que existen deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que afecta al rendimiento del colaborador como a los objetivos organizacionales, por lo tanto, se propone un proceso de admisión de personal con base en conocimientos, habilidades y destrezas del personal, como se puede observar en el capítulo III.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DE UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA DE DESARROLLO COMUNITARIO

En el presente capítulo se brindan herramientas para realizar los procesos de admisión de personal con base a competencias laborales para contar con personal calificado en los diferentes puestos de la organización.

3.1 Justificación de la propuesta

Al haber analizado la situación actual de la fundación y obtener como resultado la carencia de herramientas que permitan medir conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se proponen procedimientos para la admisión de personal de acuerdo a las aptitudes necesarias que un puesto vacante demanda.

Por consiguiente, al analizar la forma en que realizan cada uno de los procesos de captación de personal, se detalla la manera adecuada de ejecutarlos, lo cual, ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos mediante el desarrollo de actividades de personal calificado en el puesto idóneo.

A continuación, se detallan los procedimientos en cada una de sus etapas para la admisión de personal. Por no poseer herramientas para medir competencias laborales se propone crear perfiles y descriptores de puesto con base a capacidades que deberá desempeñar el candidato en el puesto de trabajo, así mismo, un formato estándar de pruebas que permitan detectar conocimientos, habilidades y aptitudes del candidato, así como un plan de inducción basado en estas mediciones. Adicional, se incluye un ejemplo de llenado de cada uno de los instrumentos propuestos.

3.2 Objetivo de la propuesta

Lograr efectividad en los procesos de reclutamiento, selección e inducción por competencias laborales en un 100% al utilizar todos los instrumentos propuestos y así, obtener resultados positivos en la operación de la organización en el corto plazo.

3.3. Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuesto

Con el fin de implementar los procesos con base en competencias laborales, se busca que el 100% de los instrumentos, se utilicen a partir del segundo semestre del año 2021.

Así mismo, atraer personal con el 100% de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desarrollar actividades específicas del puesto vacante en el año 2022.

Elegir candidatos que cumplan con el 100% de los conocimientos según pruebas aplicadas por el departamento de Recursos Humanos, a partir del año 2022.

Brindar el 100% de información al recurso humano sobre la empresa y el puesto a desempeñar en los 30 días de inducción en el año 2022.

3.3.1 Filosofía organizacional

A continuación, se presenta la filosofía empresarial propuesta para la organización, la cual consta de misión, visión y valores.

3.3.1.1 Misión

Somos una organización latinoamericana liderada por jóvenes universitarios que busca construir viviendas de emergencia a través del trabajo en asentamientos informales con la formación y acción conjunta de sus pobladores, voluntarios, y

otros actores para superar la situación de pobreza en la que viven las personas en Guatemala.

a. Visión

Ser una organización reconocida a nivel nacional por la búsqueda de una sociedad justa, igualitaria e integrada en la que sus pobladores puedan cubrir la necesidad de vivienda a través del desarrollo social.

b. Valores

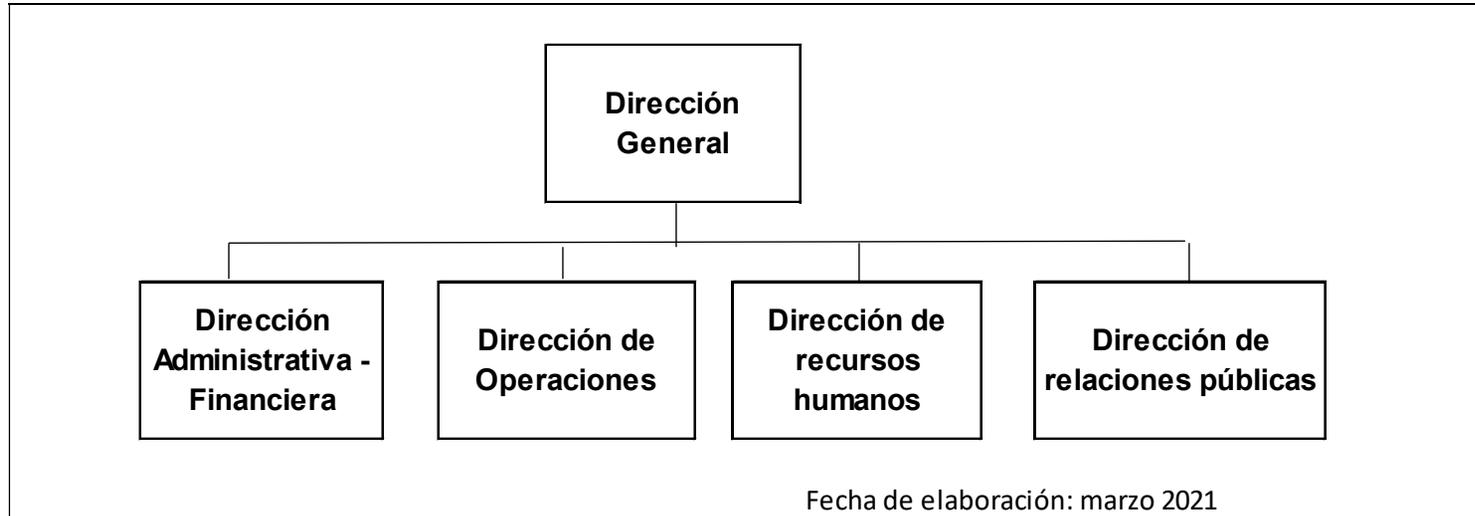
- **Solidaridad:** nos movilizan las injusticias y desigualdades. En consecuencia, actuamos en búsqueda del bien común.
- **Convicción:** tenemos la certeza de que a través de lo que hacemos podemos mejorar la sociedad.
- **Diversidad:** a través de la colaboración de personas diferentes enriquecemos nuestro trabajo.
- **Optimismo:** somos creativos y proactivos en el desarrollo de soluciones, trabajando con actitud propositiva y orgullosos de nuestra forma de trabajo.
- **Excelencia:** realizamos un trabajo de calidad, buscando la mejora permanente.

3.3.2 Estructura organizacional

Por el giro de la organización, se presenta el organigrama con puestos directivos, en el cual, se refleja el nivel de autoridad y responsabilidad que tienen los directores y el personal bajo su supervisión.

Los directores reportan al director general que representa la máxima autoridad en la organización. A continuación, el organigrama general y nominal propuesto:

Gráfica 44
Organigrama general propuesto
Organización de Desarrollo Comunitario
Ubicada en la zona 15 de Guatemala

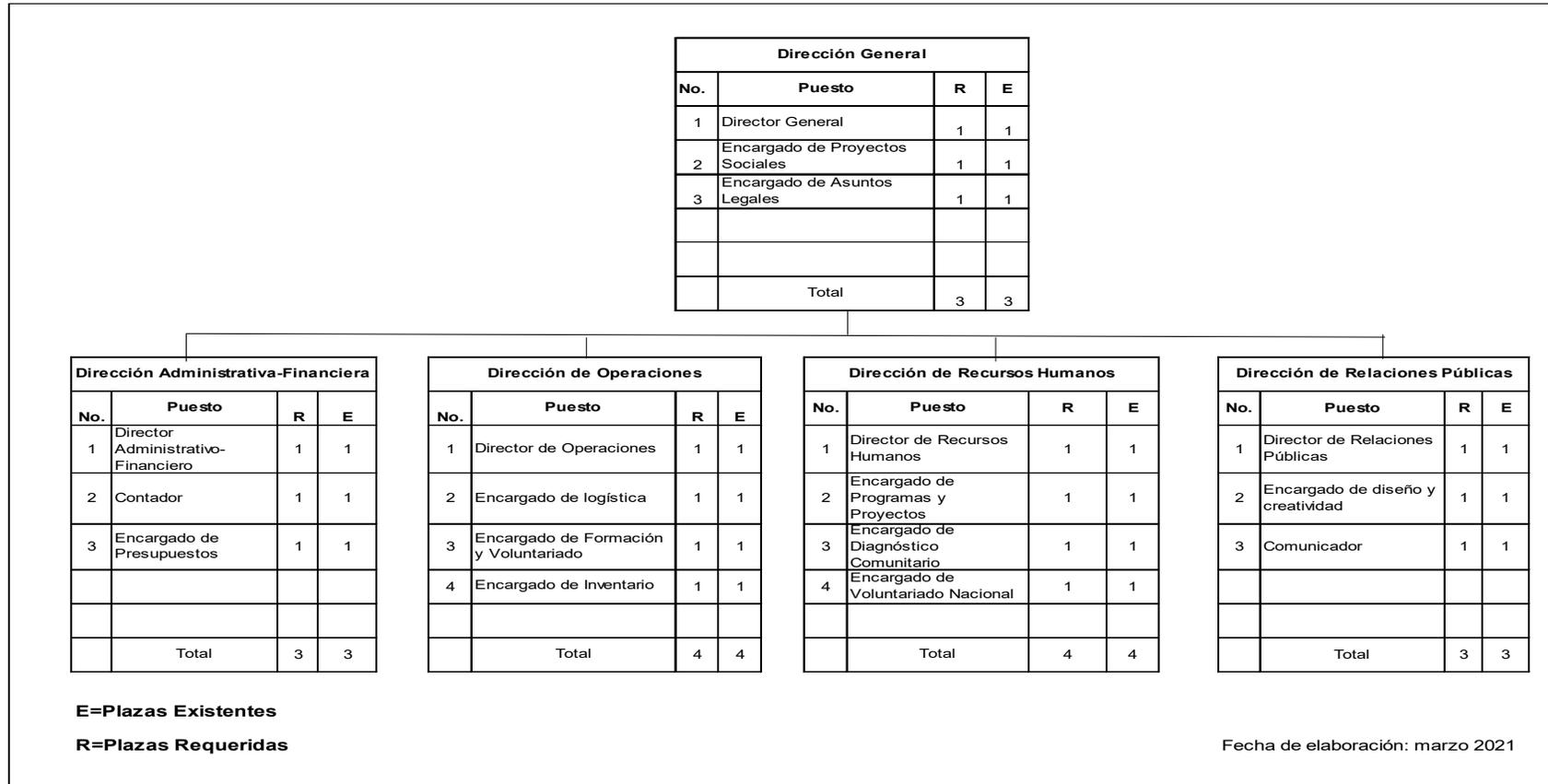


Fuente: elaboración propia. Marzo 2021.

Gráfica 45

Organigrama nominal propuesto Organización de Desarrollo Comunitario Ubicada en la zona 15 de Guatemala

95



Fuente: elaboración propia. Marzo 2021.

3.3.3 Descriptores de puestos

Para la fundación es importante tener descriptores de puestos debido que en ellos se pueden definir las principales atribuciones y responsabilidades que tiene cada plaza.

Para el establecimiento de la metodología por competencias es necesario utilizar esta herramienta, por lo que se propone un modelo de descriptor de puestos donde se definen las principales competencias laborales que deberá tener el candidato al momento de realizar el proceso de reclutamiento, pero antes se otorga un instructivo de llenado de este instrumento.

3.3.3.1 Instructivo para llenar el formato de descripción de puestos de la organización de desarrollo comunitario

Se brinda el presente instructivo para dar a conocer el llenado del descriptor de puestos, el cual consta de nueve partes fundamentales:

Formato 1

Instructivo de llenado del descriptor de puestos

Organización no Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS
1. Identificación del puesto
Características principales que contiene el puesto
2. Propósito del puesto
Fin que se busca a través del puesto laboral
3. Funciones esenciales
Se clasifican las funciones en base a las escalas: frecuencia, impacto de errores y complejidad, esto para identificar las actividades esenciales que deben ser máximo cuatro.
4. Indicadores de desempeño
Se brindan las cuatro funciones esenciales obtenidas del apartado 3 y se determina su resultado, indicador, meta y clientes a quienes está dirigido.

5. Conocimientos informativos
Indica los principales temas que debe conocer el colaborador tanto a nivel estratégico, tendencias, entorno, áreas como leyes que engloba la actividad a desarrollar.
6. Destrezas/Habilidades
Se enlistan los conocimientos del colaborador en los programas informáticos, idiomas y equipos.
7. Competencias genéricas requeridas
Habilidades y conocimientos que se diferencian de los niveles organizacionales
8. Responsabilidades
Indica el rango económico del puesto, si tiene personal a su cargo, la comunicación con otros departamentos, el grado de toma de decisiones y la información que deberá manejar el empleado.
9. Evaluación formal requerida
Estudios que de preferencia debe tener el colaborador
10. Requerimiento de Selección y Capacitación
Determina las áreas que deben ser tomadas en cuenta para una contratación o en dado caso, reforzar ciertos aspectos.
11. Experiencia laboral requerida
Da a conocer cuánto tiempo desea que el trabajador haya ejercido en un puesto similar al que se busca
12. Características del entorno
Peculiaridades que se expone el desarrollo de una actividad.

Este formato debe ser llenado por el encargado de Recursos Humanos cuando lo requiera el departamento con la plaza vacante. Por favor, tomar en cuenta las siguientes instrucciones:

Formato 2

Instructivo de llenado del descriptor de puestos por recursos humanos

Organización no Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

1. Identificación del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Indique cuál es el nombre del puesto a ocupar
<ul style="list-style-type: none"> • El código del puesto será asignado por el encargado de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Indique el área donde se encuentra el puesto

1. Identificación del puesto
<ul style="list-style-type: none"> Anote el nombre del puesto de la / (las) persona (s) a quien le reporta.
<ul style="list-style-type: none"> Anote el nombre del puesto de la / (las) persona (s) que supervisa
<ul style="list-style-type: none"> Indique la fecha de actualización y/o elaboración del descriptor
2. Propósito del puesto
<ul style="list-style-type: none"> Mencione la razón de ser del puesto
3. Funciones esenciales
<ul style="list-style-type: none"> Enlistar 6 funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> Indicar la Frecuencia (F) en que se realiza cada función, las escalas son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> (5) Todos los días, (4) Al menos una vez por semana, (3) Al menos una vez cada quince días, (2) Una vez al mes y (1) Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc).
<ul style="list-style-type: none"> Indicar el Impacto de los errores (IE) que tiene cada función, las escalas son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> (5) Consecuencias muy graves: afectan a toda la organización, (4) Consecuencias graves: afectan resultados, procesos o áreas funcionales, (3) Consecuencias considerables: repercuten negativamente en resultados o trabajos de otros (2) Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados del mismo puesto (1) Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.
<ul style="list-style-type: none"> Indicar la Complejidad (CM) en tiene cada función, las escalas son las siguientes:

<p>(5) Máxima complejidad: la función demanda el mayor esfuerzo, conocimientos, habilidades,</p> <p>(4) Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades,</p> <p>(3) Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos, habilidades,</p> <p>(2) Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades,</p> <p>(1) Mínima complejidad: la función requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la fórmula para obtener el total de las cuatro funciones esenciales
<p>4.Indicadores de desempeño</p>
<p>Enliste las principales funciones obtenidas en el apartado de funciones esenciales, en el orden de mayor puntaje al menor e indique el resultado, indicador, meta y a quienes va dirigido.</p>
<p>5.Conocimientos Informativos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Indique los conocimientos en el área estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Enliste los enfoques que implica el puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Anote a qué segmento va enfocado el puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Mencione las áreas que tienen relación con el puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Indique las principales leyes implicadas.
<p>6.Destrezas/Habilidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Indique qué programas informáticos debe de conocer el colaborador
<ul style="list-style-type: none"> • Mencione los idiomas requeridos
<ul style="list-style-type: none"> • Anote qué equipos son necesarios para ejecutar el trabajo
<p>7. Competencias genéricas requeridas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Enliste las habilidades que se van adquiriendo en el desarrollo del trabajo.

8.Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Indique si maneja algún monto monetario
<ul style="list-style-type: none"> • Deje establecido si el puesto requiere que ejerza supervisión en otras áreas
<ul style="list-style-type: none"> • Mencione las áreas con las que debe mantener comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Anote qué decisiones son relevantes para el puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Indique si el puesto requiere manejo de información confidencial
9. Evaluación formal requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Mencione el nivel de educación que debe tener el colaborador. Por ejemplo: si es graduado de Diversificado o tiene alguna licenciatura, maestría o doctorado.
<ul style="list-style-type: none"> • Indique el mínimo número de años de estudio deseable, dependiendo si es al grado de diversificado o una carrera universitaria, los diplomas o títulos obtenidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Anote los conocimientos que debe poseer el trabajador.
10. Requerimiento de Selección y Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los conocimientos requeridos para el puesto laboral, anotando que áreas son necesarias para la selección y para realizar una capacitación.
11. Experiencia laboral requerida
<ul style="list-style-type: none"> • Anote el tiempo deseable de experiencia en mismo ámbito laboral que requiere la plaza
<ul style="list-style-type: none"> • Indique el nivel de experiencia en que se encuentra, según nivel del organigrama
<ul style="list-style-type: none"> • Contenido de la experiencia: detalle el trabajo realizado similar al de la posición.
12. Características más relevantes del entorno laboral de la posición
<ul style="list-style-type: none"> • Detalle los horarios de la jornada laboral.

- Mencione los riesgos a los cuales puede estar expuesto el trabajador cuando realizar sus actividades.
- Indique que enfermedades puede ocasionar el desarrollo del trabajo.

A continuación, se muestra el modelo de descriptor de puestos con datos del puesto de Encargado de Proyectos Sociales como ejemplo.

Formato 3

Descriptor de puestos

Organización no Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

DESCRIPTOR DE PUESTOS						
1. Identificación del puesto						
Nombre del puesto:	ENCARGADO DE PROYECTOS SOCIALES					
Código del puesto:	TG- DS					
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	DIRECCIÓN GENERAL					
Le reporta a:	Dirección Regional de Centroamérica					
Le reportan:	Dirección Nacional de Regiones, Dirección de Gestión Comunitaria, Dirección Inserción y Diagnóstico, Dirección Formación y Voluntariado, Dirección de Programas y Proyectos, Dirección de Desarrollo de Hábitat (voluntariado)					
Fecha de elaboración:	Octubre/2020					
2. Propósito del puesto						
Liderar y dirigir la institución en conjunto con la Gerencia General, velando por el cumplimiento de los pilares estratégicos; y posicionando la organización como referente en temas de voluntariado, asentamientos y desarrollo comunitario a nivel nacional.						
3. Funciones esenciales						
No.	Competencia Técnica	F	IE	CM	TOTAL	
1	Planear el buen funcionamiento y gestión de las direcciones de trabajo.	4	4	4	20	
2	Diseñar redes estratégicas institucionales con el sector público.	2	3	5	17	
3	Seleccionar el equipo de personas de oficina que lideran a la organización.	2	4	4	18	

3. Funciones esenciales					
4	Elaborar la Planeación Estratégica del Plan Operativo y Presupuesto de la organización.	1	5	5	26
5	Optimizar los procesos de gestión del trabajo comunitario de la Institución	5	5	4	25
6	Monitorear la ejecución de presupuesto y recursos asignados al cumplimiento de sus responsabilidades.	3	5	5	28
4. Indicadores de desempeño					
Función	Resultado	Indicador	Metas	Clientes	
Monitorear la ejecución de presupuesto y recursos asignados al cumplimiento de sus responsabilidades.	Cumplir de tareas asignadas	Número de tareas realizadas	Optimizar presupuesto y recursos asignados para un trabajo a un 35%	Encargados de área	
Elaborar la Planeación Estratégica del Plan Operativo y Presupuesto de la organización.	Trasladar el Plan Operativo y de Presupuesto a la Gerencia General para su aprobación	Porcentaje de ejecución del Plan Operativo y de Presupuesto	Distribuir el presupuesto a un 50% a la realización de los objetivos	Mandos Medios y Jefaturas	
Optimizar los procesos de gestión del trabajo comunitario de la Institución	Cumplir las metas de la organización.	Tiempo estimado en realizar un trabajo	Incrementar un 5% la participación de voluntarios a realizar un trabajo comunitario	Encargados de área y Colaboradores	
Planear el buen funcionamiento y gestión de las direcciones de trabajo.	Realizar los objetivos establecidos.	Objetivos Cumplidos	Alcanzar el 100% de los objetivos propuestos.	Mandos Medios y Jefaturas	
5. Conocimientos Informativos					
Nivel Estratégico	Estructura de la organización Giro del negocio Gestión Financiera				
Tendencias	Competencias Laborales Comportamiento Organizacional Sistemas de gestión				
Entorno	Instituciones con el mismo enfoque de trabajo Personas que desean trabajar de forma voluntaria				
Personas/Áreas	Socios Trabajo Social				

5. Conocimientos Informativos		
Leyes/Regulaciones	Código de Trabajo Constitución Política de la República	
6. Destrezas/Habilidades		
Programas Informáticos	Manejo en herramientas básicas de Microsoft Office, Drive y paquetes estadísticos; herramientas presupuestarias y de gestión de proyectos.	
Idiomas	Inglés	
Equipos	Equipo de Oficina	
7. Competencias Genéricas		
Nivel	Competencia	Comportamientos
4	Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Categorizar los problemas y el proceso que lo ocasiona • Dirigir a un equipo de trabajo con comunicación efectiva para que puedan solucionar sus problemas • Organizar al personal para evitar roces por diferencia de opiniones.
4	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar logros obtenidos mediante reuniones con los empleados. • Integrar la información para su respectivo análisis. • Esquematizar las funciones dentro de cada área de la organización.
4	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar dudas respecto al trabajo asignado a cada persona. • Aplicar las estrategias que el equipo de trabajo planifica. • Coordinar el trabajo con los compañeros para alcanzar el objetivo común.
4	Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar cada actividad y delegar autoridad para poder suplir al encargado cuando no se encuentre. • Generar un análisis sobre los efectos y riesgos de una decisión • Proyectar el impacto y urgencia de una decisión

8. Responsabilidades		
Económica	Montos salariales y presupuesto de la fundación.	
Supervisión	Distintas direcciones de trabajo bajo su cargo: Nacional de Regiones, Gestión Comunitaria, Inserción y Diagnóstico, Formación y Voluntariado, Programas y Proyectos, Desarrollo de Hábitat (voluntariado)	
Relaciones Interpersonales	Comunicación constante con Gerencia General y voluntarios	
Toma de decisiones	Respecto a la planificación de recaudación de efectivo y ejecución de proyectos.	
Información	Manejo de información confidencial como lo es el POA y plan de Presupuesto	
9. Evaluación formal requerida		
Nivel de educación formal	Especifique el # de años de estudio / diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimiento formal
Profesional Graduado	Carrera en sociología, ingeniería, arquitectura, economía y antropología; o con relación al área social.	Diplomado en temas de gestión estratégica, desarrollo social, pobreza, hábitat o programas sociales
10. Requerimiento de Selección y Capacitación		
Conocimientos / Competencias	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Conocimientos formales	Afines al área social	Fortalecer conocimientos del contexto social
Conocimientos informales	Capacidad de trabajar en un contexto internacional	Organización de trabajo clasificando actividades prioritarias
11. Experiencia laboral requerida		
Dimensiones de experiencia	Detalle	
a) Tiempo de experiencia	3 años o más en Director de Proyectos Sociales	
b) Nivel de experiencia	Director o coordinador	
c) Contenido de la experiencia	Experiencia en gestión de proyectos sociales y trabajo con voluntarios	

12. Características más relevantes del entorno laboral de la posición:	
Características	Detalle
Condiciones de trabajo	Horario laboral: lunes a viernes, tiempo completo. Fines de semana, cuando lo requiera
Riesgos de accidentes	Trabajo en campo: deshidratación, quebraduras, etc.
Enfermedades ocupacionales	Lumbago, estrés, entre otros.

Se hace mención que existen plazas bilingües, por lo tanto, se brinda el formato de descriptor de puestos en versión inglés en el Anexo 1.

3.3.4 Perfil de puestos

Se brinda el nuevo formato de perfil de puestos a la organización objeto de investigación, donde se encuentra de manera resumida la información que tiene que dar a conocer con base a competencias laborales para que se pueda tomar como referencia en futuras ocasiones, esto ayudará a verificar qué debe poseer el aspirante en el momento que lo necesite cualquier gerente o la persona que está requiriendo que la plaza sea ocupada. A continuación, se muestra el instructivo para su llenado y posteriormente, el formato propuesto.

3.3.4.1 Instructivo para llenar el formato de perfil de puestos de la organización de desarrollo comunitario

Se brinda el presente instructivo para dar a conocer el llenado del perfil de puestos por el jefe del área del puesto vacante. Por favor, tomar en cuenta las siguientes instrucciones:

Formato 4

Instructivo de llenado del perfil de puestos

Organización no Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL PERFIL DE PUESTOS
1.Nombre del puesto
Indicar el nombre del puesto vacante
2.Dependencia
<ul style="list-style-type: none">• Anotar de qué puesto depende• Indicar que cargos tiene bajo su supervisión.
3.Contenido del cargo
<ul style="list-style-type: none">• Indicar el objetivo del puesto dentro de la Organización.• Enlistar las funciones principales que desarrollará durante su gestión.• Enlistar las responsabilidades que estarán bajo su dominio.
4.Especificaciones del cargo
<ul style="list-style-type: none">• Indicar que tipo de estudios debe tener el trabajador.• Mencionar los estudios requeridos para el área a desempeñar.• Anotar si el colaborador debe tener estudios especializados en el área como posgrados, maestrías o diplomados.• Indicar el mínimo de experiencia necesaria para desempeñar el puesto laboral.• Mencionar los conocimientos deseables para desarrollar las tareas a su cargo.• En otros: mencionar que otros requisitos son indispensables para el trabajo.• Aclarar la jornada laboral indicada para desarrollar las tareas asignadas.• La Organización objeto de investigación determina un tiempo específico para un puesto.• Indicar en qué área debe residir el colaborador.

5. Competencias conductuales transversales, específicas y del encargado de área

Clasificar las competencias descritas según escala orientativa, colocando la letra A, B, C, D según el nivel exigido:

A: Excelente

B: Muy bueno

C: Bueno

D: Mínimo requerido

Formato 5

Perfil de puestos

Organización no Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

PERFIL DE PUESTOS	
1.Nombre del cargo	Encargado de Proyectos Sociales
DEPENDENCIA	CARGOS QUE SUPERVISA
Dirección Regional de Centroamérica	Dirección Nacional de Regiones
	Dirección de Gestión Comunitaria
	Dirección de Inserción y Diagnóstico Comunitaria
	Dirección de Formación y Voluntariado
	Dirección de Programas y Proyectos
	Coordinación de Desarrollo de Hábitat (voluntario)
3. CONTENIDO DEL CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO	
Velar por el cumplimiento de los pilares estratégicos y posicionar a la organización en temas de voluntariado, asentamientos y desarrollo comunitario a nivel nacional en conjunto con la Gerencia General.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> Planear el buen funcionamiento y gestión de las siguientes áreas de trabajo: Dirección Financiera, Dirección de Comunicación, Dirección de Personas, coordinación Legal y Dirección de Regiones; ésta última en acompañamiento a la Gerencia General. Así como también otras iniciativas a cargo del área social que puedan irse planteando (Coordinación de Desarrollo de Hábitat, Dirección de Censo de Asentamientos, etc.) Diseñar redes estratégicas institucionales con el sector público y otras organizaciones de la sociedad civil en función de la visión estratégica de crecimiento y las necesidades de la operación local 	

RESPONSABILIDADES				
1. Generar el buen clima laboral interno y promoción del trabajo conjunto de las Áreas				
2. Proponer la coordinación e interacción eficiente entre las áreas a su cargo; y con las áreas que dependen de la Gerencia General				
3. Estructurar en conjunto con la Gerencia General, la estrategia de crecimiento nacional ordenada e integral de la institución y su operación				
4. Planear, en conjunto con la Gerencia General, las principales necesidades, capacidades y falencias institucionales; resolviendo diversas problemáticas, definiendo acciones que mejoren la gestión y tomando decisiones estratégicas				
5. Proyectar la implementación de los principales lineamientos institucionales a nivel nacional y de las áreas a su cargo				
6. Ser, en conjunto con la Gerencia General, vocero principal de la Institución				
RESPONSABILIDADES				
7. Garantizar la calidad de la gestión comunitaria de la institución a través de los procesos de promoción del desarrollo comunitario				
4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO				
Formación	Profesional graduado			
Requisitos formales	Licenciatura en sociología o carrera afín al área social			
Especialización	Posgrados, maestrías o diplomados relacionados a temas de gestión estratégica, desarrollo social, pobreza, hábitat o programas sociales			
Experiencia	3 años en gestión de proyectos sociales y trabajo con voluntarios			
Conocimientos específicos	Manejo en herramientas básicas de Microsoft Office, Drive y paquetes estadísticos; herramientas presupuestarias y de gestión de proyectos.			
Otros:	Idioma Inglés			
Horario laboral	Lunes a viernes, tiempo completo y fines de semana según lo requiera			
Ubicación	Disponibilidad de residir en Ciudad de Guatemala, posibilidad de realizar viajes a diferentes departamentos y fuera del país.			
5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES TANSVERSALES				
Escala Orientativa:	A: Excelente	B: Muy bueno	C: Bueno	D: Mínimo requerido
Responsabilidad				A
Autogestión				A
Trabajo en Equipo				A
Relaciones Interpersonales				A
6. COMPETENCIAS CONDUCTUALES ESPECIFICAS				
Escala Orientativa:	A: Excelente	B: Muy bueno	C: Bueno	D: Mínimo requerido
Evaluar la Planificación y gestión de proyectos				A
Elaborar la Planificación Estratégica, Plan Operativo y Presupuesto Organizacional				A
Ser el Vocero principal				B
Evaluar el desempeño de las áreas y personas a su cargo				B

6. COMPETENCIAS CONDUCTUALES ESPECIFICAS				
Optimizar los procesos de gestión del trabajo comunitario de la Institución				A
Promover la calidad en la ejecución de los programas y proyectos				A
7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES ESPECIFICAS				
Escala Orientativa:	A: Excelente	B: Muy bueno	C: Bueno	D: Mínimo requerido
Monitorear la ejecución del presupuesto y recursos asignados al cumplimiento de sus responsabilidades a través de las áreas sociales				A
8. COMPETENCIAS CONDUCTUALES DE ENCARGADO DE AREA				
Escala Orientativa:	A: Excelente	B: Muy bueno	C: Bueno	D: Mínimo requerido
Toma de decisiones				A
Liderazgo				A
Supervisión				A

Se hace mención que existen plazas bilingües, por lo tanto, se brinda el formato perfil de puestos en versión inglés en el Anexo 2.

3.3.5 Catálogo de competencias transversales

Se propone un catálogo donde se desarrollan algunas competencias posibles que se puedan aplicar al momento de realizar una entrevista a un aspirante, estas competencias varían dependiendo el área y puesto de trabajo que desarrollará.

3.3.5.1 Instructivo para llenar el catálogo de competencias transversales

Se brinda el presente instructivo para dar a conocer el llenado del catálogo por competencias transversales. Por favor, tomar en cuenta las siguientes instrucciones:

Formato 6

Instructivo de llenado de catálogo por competencias

Organización no Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS	
Competencia	
	Indicar la competencia necesaria en el puesto a cubrir
Definición	
	Dar una breve explicación a lo que se refiere la competencia indicada
Nivel	
	Existen 5 niveles. El Operativo es el nivel 1 y 2, el nivel medio es el 3 y 4, el nivel ejecutivo es el nivel 5.
Comportamiento	
	Se indican 3 comportamientos para cada nivel, según corresponda.

A continuación, las competencias que tienen mayor relevancia:

Formato 7

Catálogo de competencias transversales

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Competencia:		Definición: Disposición para participar como integrante a un grupo para lograr un objetivo
Trabajo en equipo		
NIVEL	COMPORTAMIENTOS	
1	Desarrollar las tareas asignadas por el equipo de trabajo.	
	Participar en las discusiones del equipo de trabajo.	
	Dar a conocer sus inquietudes respecto al trabajo a realizar.	
2	Realizar preguntas en mejora al trabajo a desarrollar.	
	Brindar puntos de vista en la búsqueda de información para alcanzar el objetivo.	
	Investigar acerca el tema en cuestión.	
3	Determinar fuentes de información efectivas.	
	Explicar en diferentes contextos, la tarea asignada.	
	Recolectar el trabajo realizado por cada integrante.	
4	Aclarar dudas respecto al trabajo asignado a cada persona.	
	Aplicar las estrategias que el equipo de trabajo planifica.	
	Coordinar el trabajo con los compañeros para alcanzar el objetivo común.	
5	Deducir las aportaciones de cada integrante para llegar a una conclusión	
	Brindar soluciones ante cualquier duda que se presente.	
	Concluir el trabajo al compartir los resultados obtenidos.	
Competencia:		Definición: Postura positiva de modificar la propia conducta para alcanzar los objetivos.
Adaptación al cambio		
NIVEL	COMPORTAMIENTOS	
1	Asumir los cambios que se presenten sin afectar el objetivo propuesto.	
	Definir nuevas tareas asignadas.	
	Enlistar los nuevos procedimientos establecidos.	

2	Disposición de realizar el trabajo encomendado.
	Tener dominio de múltiples tareas.
	Estar dispuesto a compartir y comprender nuevas ideas.
3	Aceptar diferentes perspectivas y situaciones
	Ofrecer nueva información que provoque el cambio.
	Priorizar las tareas en orden de importancia y urgencia.
4	Brindar herramientas necesarias para afrontar el cambio.
	Innovar métodos y estrategias utilizadas.
	Transmitir los nuevos procedimientos que varían ante los procedimientos actuales.
5	Generar una adaptación positiva entre los demás colaboradores.
	Reorganizar las actividades diarias entorno al cambio
	Evaluar métodos de trabajo en función a los resultados.
Competencia:	
Creatividad e Innovación	
Definición: Generación de nuevas ideas	
NIVEL	COMPORTAMIENTOS
1	Determinar ideas en base a conocimientos que faciliten la consecución de los objetivos
	Definir nuevas técnicas de realizar los procesos de trabajo para que sean eficaces y eficientes.
	Expresar opiniones de mejora para cada proceso.
2	Aplicar ideas innovadoras en cada operación
	Construir una base de datos con las mejoras realizadas
	Usar herramientas que proporciona la organización como medio para plasmar un nuevo proyecto
3	Analizar cada aportación de los integrantes de trabajo para llegar a un consenso sobre la idea más adecuada al desarrollar una labor.
	Comparar habilidades de cada colaborador dentro de un equipo de trabajo.
	Distinguir procesos de mejora mediante la invención de nuevas ideas.
4	Diseñar y proponer nuevos métodos de trabajo
	Dirigir seguimiento continuo a los nuevos métodos de trabajo
	Categorizar ideas en base al grado de importancia de cada actividad.
5	Detecta instrumentos que facilitan los objetivos propuestos
	Pronosticar resultados mediante la aplicación de nuevas ideas en cada atribución
	Evaluar la respuesta de cada colaborador en la aplicación de esta competencia.

Competencia:		Definición: Disposición para realizar alguna acción.
Iniciativa		
NIVEL	COMPORTAMIENTOS	
1	Enlistar tareas o proyectos adicionales para realizarlos con actitud positiva.	
	Explicar mejoras continuas en el procedimiento de las tareas asignadas.	
	Discutir los problemas que se presenten para encontrar una solución inmediata.	
2	Eliminar toda actitud negativa hacia la realización de una tarea	
	Emplear medios y recursos disponibles para ofrecer soluciones o resolver problemas	
	Manipular herramientas que faciliten el trabajo	
3	Analizar situaciones que sirvan de prueba para el colaborador y tomar una decisión respecto al resultado.	
	Diferenciar personal con falta de iniciativa debido que no toman decisiones por sí solos.	
	Identificar a los trabajadores con iniciativa mediante la toma de decisiones que realicen.	
4	Diseñar formatos u otras herramientas que faciliten el trabajo haciéndolo más práctico.	
	Formular propuestas para realizar en determinada ocasión.	
	Arreglar procesos mal planteados para que el colaborador se sienta libre de realizar cualquier acción a favor de la empresa.	
5	Apoyar a las personas que muestren iniciativa y aporten a su trabajo.	
	Detectar oportunidades de mejora mediante trabajo extra.	
	Estructurar planes de contingencia ante cualquier eventualidad.	

Formato 8

Catálogo de competencias técnicas

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Competencia:	
Liderazgo	
Definición: Habilidad para orientar la acción de las personas para lograr un fin	
NIVEL	COMPORTAMIENTOS
1	N/A
2	N/A
3	Analizar las necesidades que se presenten para delegar las funciones en un campo de estudio.
	Diferenciar el desempeño de los trabajadores
	Examinar que el trabajo realizado sea según lo planificado.
4	Proyectar logros obtenidos mediante reuniones con los empleados.
	Integrar la información para su respectivo análisis.
	Esquematizar las funciones dentro de cada área de la organización.
5	Detectar conflictos dentro del grupo de trabajo.
	Fundamentar la entrega de resultados
	Verificar que cada trabajador realice sus tareas asignadas

Competencia:		Definición: Acciones requeridas para cumplir con los objetivos trazados
Orientación a resultados		
NIVEL	COMPORTAMIENTOS	
1	N/A	
2	N/A	
3	Debatir acciones que conlleven el cumplimiento de tareas	
	Analizar los plazos de trabajo por si ocurren imprevistos	
	Identificar métodos eficientes que son dados por la organización.	
4	Proyectar los plazos de trabajo por si ocurren imprevistos	
	Proponer nuevos procesos que contribuyan a la eficiencia de la organización.	
	Dirigir a los colaboradores al trabajo por objetivos.	
5	Evaluar estándares de desempeño y plazos establecidos	
	Verificar si se cumple con las metas establecidas	
	Fundamentar el resultado de las tareas realizadas.	

Competencia:	
Resolución de Problemas	
Definición: Habilidad para comprender distintos puntos de vista respecto a un tema determinado para llegar a una conclusión	
NIVEL	COMPORTAMIENTOS
1	N/A
2	N/A
3	Identificar las causas del problema que se esté afrontando
	Comparar las actitudes del personal para determinar la manera de responder al problema
	Debatir diferentes puntos de vista que condujo al problema
4	Categorizar los problemas y el proceso que lo ocasiona
	Dirigir a un equipo de trabajo con comunicación efectiva para que puedan solucionar sus problemas
	Organizar al personal para evitar roces por diferencia de opiniones.
5	Detectar situaciones que provienen de un conflicto
	Cuestionar en qué tiempo se dan los problemas
	Evaluar el trabajo de todos los trabajadores

Competencia:		Definición: Consecución de pasos para lograr un fin
Planificación		
NIVEL	COMPORTAMIENTOS	
1	N/A	
2	N/A	
3	Investigar los tiempos que se lleva cada actividad para poder realizar la planificación respectiva	
	Identificar las metas y objetivos del área y puesto de trabajo	
	Determinar la dificultad que presenten los proyectos.	
4	Diseñar métodos para lograr la consecución de los objetivos en el tiempo establecido.	
	Construir esquemas de trabajo	
	Proponer nuevas herramientas para realizar una planificación efectiva	
5	Estructurar la planificación estratégica para la organización	
	Concluir con la planificación a corto, mediano y largo plazo	
	Proyectar resultados de una buena planificación.	

Competencia:	
Toma de Decisiones	
Definición: Forma de resolver diferentes situaciones	
NIVEL	COMPORTAMIENTOS
1	N/A
2	N/A
3	Debatir los pros y contras de una situación específica para tomar una decisión.
	Identificar situaciones que requieren de una decisión inmediata y tener la facultad para hacerlo.
	Separar lazos de amistad con el trabajo
4	Organizar cada actividad y delegar autoridad para poder suplir al encargado cuando no se encuentre.
	Generar un análisis sobre los efectos y riesgos de una decisión
	Proyectar el impacto y urgencia de una decisión
5	Evaluar distintas alternativas antes de tomar una decisión
	Predecir las desventajas que conlleva utilizar una u otra alternativa
	Fundamentar una decisión con base al resultado

Dentro de las competencias técnicas se menciona lo siguiente:

- Se realizan en el nivel 4 y 5
- Son competencias que los diferencian del resto de trabajadores

3.3.6 Proceso de reclutamiento propuesto

Para realizar la captación de personal se proponen varios pasos a seguir y así, contar con recurso humano idóneo, en el desarrollo de las actividades que conlleva cada puesto laboral.

A continuación, se describe cada uno de los pasos requeridos para realizar el proceso de reclutamiento mediante el diagrama de flujo simbolizado de la siguiente manera:

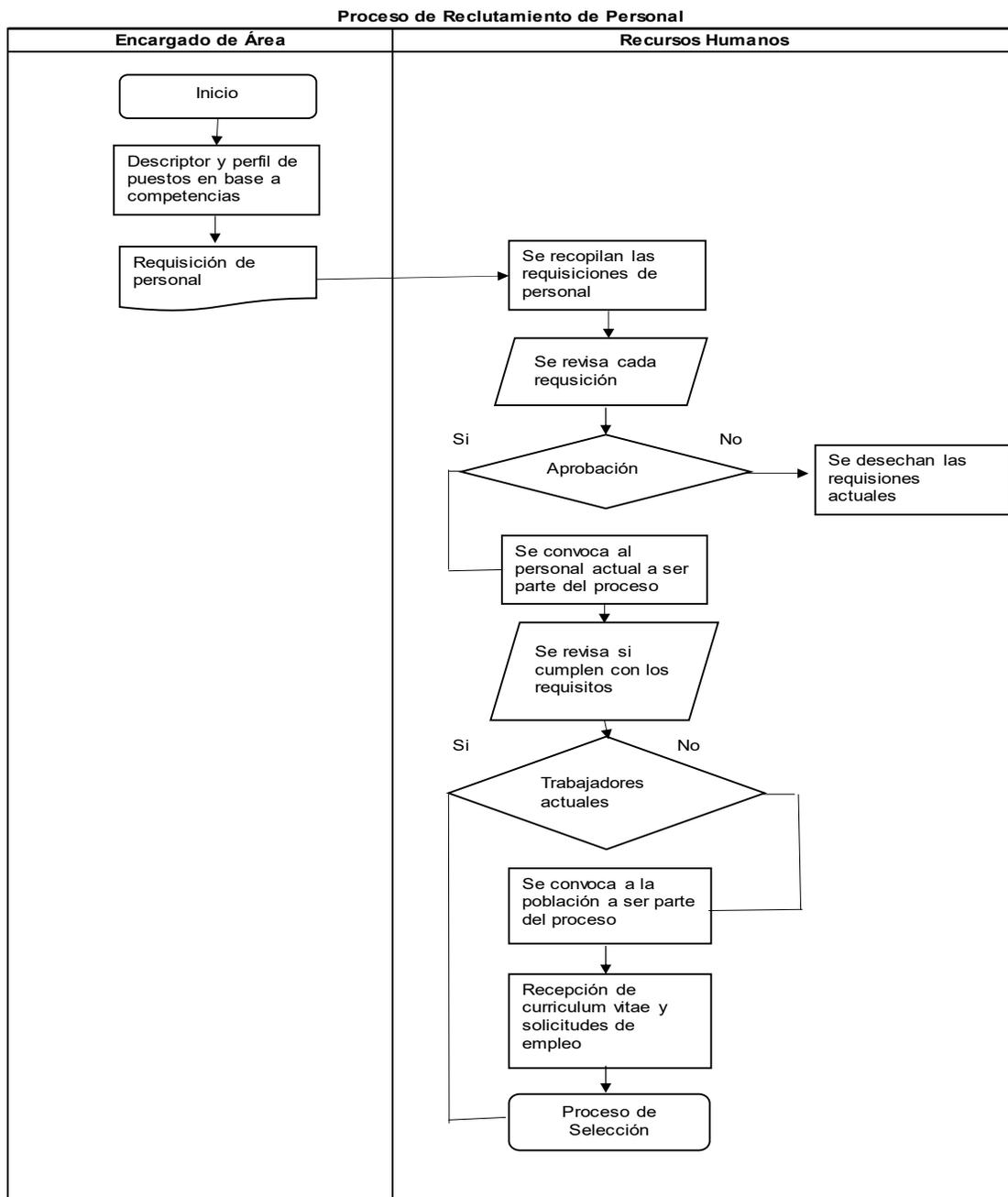
Formato 9

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento propuesto

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Recursos Humanos



A continuación, se detallan las políticas que conlleva este procedimiento:

3.3.6.1 Políticas de reclutamiento

- El proceso de captación de personal, comenzará al contar con la requisición de personal con todos los campos llenos para que la persona encargada de recursos humanos comience con la búsqueda del candidato idóneo.
- El encargado de recursos humanos contará con el formato base del descriptor de puestos, el jefe de área tiene que llenar el perfil que corresponda con base a las competencias necesarias para desempeñar un puesto laboral
- El encargado de recursos humanos junto al jefe de área, tendrán que analizar los conocimientos, habilidades y destrezas que desempeña cada colaborador para realizar una promoción interna dado caso, exista una plaza disponible.
- No existirá discriminación por edad, género, religión o estado civil.

a. Requisición de personal

El formato que se propone para la requisición de personal deberá proveerlo el departamento de recursos humanos, quien lo tendrá debidamente actualizado y disponible para brindarlo al jefe del área que llegue a necesitar cubrir una vacante. El proceso de reclutamiento iniciará con este punto, donde el gerente tendrá que llenarlo, firmarlo y trasladarlo al encargado (a) de recursos humanos para que la solicitud sea aprobada, y posteriormente inicie la convocatoria de personal.

Formato 10*Formulario de requisición de personal*

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

REQUERIMIENTO DE PERSONAL		
Fecha de Solicitud 24/11/2020	Persona que lo solicita Daniel Hernández	Puesto que ocupa Gerente General
Información General		
Nombre del Puesto Vacante	Encargado de Proyectos Sociales	
Dirección	Social	
Cantidad de plazas	1	
Motivo de la requisición		
Nuevo puesto	<input type="checkbox"/>	Vacaciones
Ascenso de puesto	<input type="checkbox"/>	Reemplazo
		Incapacidad
		Otro:
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
Competencias		
Nivel académico	Licenciatura en sociología	
Experiencia laboral	3 años	
Conocimientos	Herramientas presupuestarias, paquete de Microsoft office.	
Habilidades	Trabajo en equipo, buena comunicación, capacidad de análisis	
Condiciones de Trabajo		
Horario	Lunes a viernes, tiempo completo y fines de semana según lo requiera	
Tipo de Contratación		
Permanente	<input checked="" type="checkbox"/>	Temporal
		<input type="checkbox"/>
Área Exclusiva de Recursos Humanos		
Autoriza		<input checked="" type="checkbox"/>
No autoriza		<input type="checkbox"/>
Firma: Sara Tobar		

b. Descriptor de puesto

Cuando el jefe de un área en específico solicita que una vacante sea cubierta, el paso siguiente de presentar la requisición del personal al departamento de recursos humanos es el descriptor de puestos, donde se define las funciones del puesto a ocupar, se analiza cada uno de los requisitos que debe cumplir el candidato al momento de ser convocado y así tomar una decisión. Seguidamente, se realiza el perfil de puestos donde se evidencia los aspectos externos a los que estará sujeto el aspirante al puesto de trabajo.

c. Perfil de puesto

Se realiza seguido del descriptor de puesto, esta etapa conlleva la actualización de datos a realizar el encargado de la contratación del personal de acuerdo a las responsabilidades y las condiciones que implica ejecutar el trabajo por el futuro colaborador.

Este proceso es responsabilidad del encargado de recursos humanos directamente debido que es quien iniciará la convocatoria para poder cubrir la plaza en el menor tiempo posible.

d. Convocatoria

Será realizada de acuerdo a la aprobación o actualización del perfil y descriptor de puestos según sea el caso, ya sea de manera interna si hay postulantes que cumplan con los requisitos o bien, se recurre al reclutamiento externo.

e. Reclutamiento interno

Al momento de realizar un reclutamiento interno, la Organización de Desarrollo Comunitario deberá aplicar las siguientes técnicas:

- **Job posting (Oferta de trabajo)**

La fundación anunciará la vacante mediante una cartelera informativa o bien, en intranet, donde puede ser público este tipo de oportunidades para los colaboradores actuales.

A continuación, se muestra el anuncio propuesto utilizando la técnica AIDA, para ocupar la plaza vacante del Director Social, por ser un puesto con requisito indispensable tener conocimiento y manejo del idioma inglés, se propone realizarlo en la versión inglés, el cual se encuentra en el apartado del Anexo 3 para mayor referencia.

Formato 11

Oferta de trabajo

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala



Estamos en búsqueda de Director Social

Requisitos:

Licenciatura en Sociología o carrera afin al área social

Experiencia minima de 3 años en gestion de proyectos sociales

Manejo de Herramientas presupuestarias

Conocimiento de paquetes estadisticos

**Puedes dirigirte a Recursos Humanos para
mayor información**

- **Memorándum**

Recursos Humanos brindará un memorándum a todos los jefes de área para que puedan estar informados de la vacante y así, identificar dentro de las personas a su cargo si cuenta con alguien que cumpla con los requisitos que se requieren para optar el puesto laboral. Este deberá enviarse haciendo la salvedad que, si un gerente propone a un colaborador actual, se tendrá otro puesto que cubrir o bien, realizar una distribución de las atribuciones que se tiene dentro de los demás trabajadores, siendo conscientes que se deberá retribuir su trabajo.

El siguiente formato es la propuesta de un memorándum que podría aplicar el departamento de personal:

Formato 12

Modelo Memorandum

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

MEMORÁNDUM

De: Departamento de Recursos Humanos
Para: Jefaturas en General
Fecha: 20 de Julio 2020
Asunto: Plaza vacante

Por medio del presente, se informa que actualmente se cuenta con la vacante de Director Social, por lo que se deberá trasladar información al personal a su cargo.

Principales Funciones:

Planear el buen funcionamiento y gestión de las siguientes áreas de trabajo: Dirección Financiera, Dirección de Comunicación, Dirección de Personas, coordinación Legal y Dirección de Regiones; ésta última en acompañamiento a la Gerencia General. Así como también otras iniciativas a cargo del área social que puedan irse planteando (Coordinación de Desarrollo de Hábitat, Dirección de Censo de Asentamientos, etc.) Diseñar redes estratégicas institucionales con el sector público y otras organizaciones de la sociedad civil en función de la visión estratégica de crecimiento y las necesidades de la operación local

Nivel Académico Licenciatura en sociología o carrera afín al área social

Experiencia 3 años en gestión de proyectos sociales y trabajo con voluntarios

Idiomas Inglés

Habilidades Manejo de herramientas básicas de Microsoft Office, Drive y paquetes estadísticos, herramientas presupuestarias y de gestión de proyectos

Horario Lunes a viernes, tiempo completo y fines de semana según lo requiera

La persona interesada deberá dirigirse a Recursos Humanos para obtener mayor información a partir de abril 2021

- **Correo electrónico**

Esta es una fuente principal para informar a los trabajadores actuales y/o voluntarios que existe una plaza vacante a la cual, pueden aplicar si consideran cumplir con la mayoría de requisitos.

Al enviar un correo electrónico, se agiliza el proceso y es probable que se reciban propuestas en el menor tiempo posible, para verificar si algún colaborador puede asumir el puesto vacante. Esto conlleva, otro puesto de trabajo por cubrir, en el cual, recursos humanos y el jefe inmediato tienen que considerar al momento de dar oportunidad al actual trabajador. A continuación, un ejemplo de correo electrónico en búsqueda de un candidato:

Formato 13

Modelo correo electrónico

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Buenos días a todos

Espero se encuentren bien en sus labores diarias.

Queremos comentarles que tenemos disponible la plaza de Director Social, los requisitos son:

- Licenciatura en Sociología o carrera afín al área social
- Experiencia mínima de 3 años en gestión de proyectos sociales
- Manejo de Herramientas presupuestarias
- Conocimiento de paquetes estadísticos

Si alguien reúne los requisitos, favor de enviar el CV al correo recursoshumanos@desarrollocomunitario.org o acercarse al área de Recursos Humanos.

¡¡¡Gracias y que tengan un lindo día!!!

Saludos,

- **Actualización de datos**

Se propone utilizar esta herramienta con el fin de identificar al personal con base a sus conocimientos, habilidades y destrezas de manera fácil y rápida al momento de tener una plaza vacante dentro de la Institución.

El objetivo es contar con los datos de cada integrante de la organización para conocer cuántos empleados cuenta cada puesto de trabajo en un momento en específico, así como, saber qué trabajadores pueden sustituir a otros según las cualidades y conocimientos que reflejen.

En el formato que se presenta a continuación, muestra información relevante que deberá contar el personal de recursos humanos al momento de tomar una decisión para cubrir un puesto vacante. Cabe mencionar, que los datos que contiene este formato no sustituyen ningún proceso de reclutamiento, por lo que el interesado deberá seguir el proceso establecido sin excepciones.

Formato 14

Actualización de datos

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

ACTUALIZACIÓN DE DATOS			
Datos generales del trabajador			
INFORMACIÓN PERSONAL			
NOMBRE COMPLETO	NÚMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA - DPI-	EDAD	PUESTO ACTUAL
Juan Carlos Salazar Hernández	2143566430101	25	Asistente Administrativo
FORMACIÓN ACÁDEMICA			
NIVEL DE ESTUDIOS Y ESPECIALIDADES	INSTITUCION	TÍTULO	PERIODO
Educación superior	Universidad de San Carlos de Guatemala	Licenciatura en Sociología	10o. Semestre
Estudios de postgrado (especialización, maestría, doctorado)			
Cursos y talleres realizados			

COMPETENCIAS DESEMPEÑADAS	
Capacidad de análisis, resolución de problemas, negociación y comunicación.	
DESEMPEÑO LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA	
2018 participa como voluntario 2019 desempeña la labor de asistente administrativo	
PUESTOS CON INTERÉS	
DEPARTAMENTO	PUESTO
Programas y proyectos	Encargado de programas y proyectos

- **Sms o WhatsApp**

Se plantea a la Institución hacer uso de los mensajes de texto o a través de WhatsApp para el proceso de reclutamiento interno, dada la confianza que existe entre la Organización y el colaborador al desarrollar sus actividades.

El personal de recursos humanos deberá hacer uso de esta herramienta únicamente para dar seguimiento al proceso de reclutamiento, respetando los horarios de oficina y con el cuidado de no hacer preguntas personales al candidato.

Si el candidato realiza una consulta fin de semana, se deberá responder indicando que se brindará respuesta el primer día hábil de trabajo.

Esta es una herramienta de mayor uso, al alcance de todos y de respuesta inmediata tanto para el reclutador como el aspirante.

f. Reclutamiento externo

Se recurre a realizar la búsqueda de personal de manera externa cuando los candidatos internos no cumplen con todos los requisitos que el puesto requiere. Por tal razón, se proponen técnicas de captación de personal para obtener un resultado favorable en el menor tiempo posible, siendo las siguientes:

- **Referencias de actuales colaboradores**

Es una técnica rápida y efectiva, que ayuda a la empresa evitar en caer en altos costos de reclutamiento. Debido que el actual colaborador conoce los requisitos que la plaza requiere, al momento de recomendar a una persona lo hace sabiendo que cumple con la mayoría de datos que indica el perfil del puesto, seguidamente recursos humanos analizan si es viable realizar las entrevistas necesarias y así cubrir el puesto laboral.

- **Base de datos**

El encargado de personal lleva un registro de los candidatos que ha tenido para diferentes puestos vacantes, donde se deberá tener registro de:

- Nombre completo
- Estudios realizados
- Experiencias
- Número de celular
- Correo electrónico
- Puesto al que aplicó
- Expectativa laboral.

Esto ayuda a optimizar tiempo y costo, así obtener un reclutamiento rápido. En cada convocatoria se debe actualizar esta información para que al momento de recurrir a esta técnica no existe duda si la información es certera o no.

- **Anuncios en sitios web**

Se propone que la fundación recurra a diversos sitios web para dar a conocer los puestos vacantes, debido que en la actualidad se utiliza la red social mayormente conocida como Facebook, que no llega al mayor porcentaje de la población.

Existen diversas páginas de reclutamiento que ofrece el internet en la actualidad, como lo son:

- Tecoloco
- Computrabajo
- Transdoc
- Quiero Aplicar

Al momento de publicar las plazas a cubrir en estos sitios web, se obtendrá mayor cantidad de aspirantes, por lo tanto, se podrá realizar un reclutamiento eficiente y eficaz.

- **Recepción de solicitud de empleo y currículum vitae**

Este paso es el último que se realiza en el proceso de reclutamiento de personal, la organización en estudio deberá brindar el formato de solicitud de empleo al aspirante que se presente a realizar la primera entrevista, el cual fue llamado con un día de anticipación; el candidato deberá presentar su Currículum Vitae actualizado a pesar que ya haya sido enviado con anterioridad a recursos humanos. Independientemente, si es un candidato referido de un actual colaborador tendrá que cumplir con este procedimiento.

Esta herramienta es de gran utilidad debido que brinda a grandes rasgos la información completa del aspirante, la cual será cuestionada al momento de realizar la entrevista. Se brinda un formato de solicitud de empleo que abarca la mayoría de aspectos de utilidad para poder actualizar la base de datos:

Formato 15

Solicitud de empleo

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

SOLICITUD DE EMPLEO											
Llenar la solicitud con letra legible y de molde											
Fecha Marzo, 2021			Puesto solicitado Director Social				Sueldo deseado Q5,500.00				
Datos personales											
Apellido paterno			Apellido materno			Nombres			Edad		
Salazar			Hernández			Juan Carlos			25		
Domicilio			Colonia			Teléfono			Celular		
17 calle 8-12 zona 12			Quinta Samayoa			23121243			45637282		
Lugar de nacimiento			Fecha de nacimiento			Nacionalidad		Sexo			
Guatemala			1996			guatemalteca		<input checked="" type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino		
Vive con:					Estatura			Peso			
<input checked="" type="checkbox"/> Padres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Familiares		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Amigos	<input type="checkbox"/> Solo		1.65 mts		135 lbs	
Personas que dependen de usted					Estado Civil						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Hijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Cónyuge	<input checked="" type="checkbox"/> Padres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Otros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Otro
Documentación											
Documento Identificación Tributaria DPI					Número de Pasaporte						
2143566430101											
Licencia de conducir					Tipo de Licencia			Si es extranjero adjunte documentación que permite trabajar en el país			
<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/>	No			C						
Hábitos personales											
¿Cómo considera su estado de salud?					¿Padece alguna enfermedad crónica?						
Buena	<input checked="" type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Sí (Cuál)	Explicar		
¿Practica algún deporte?					¿Pasatiempo favorito?						
Fútbol					Leer						

Datos Familiares					
Nombres de		Vivo	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre	Esteban Salazar	X		17 calle 8-12 zona 12	Vendedor
Datos Familiares					
Madre	Luisa Hernández	X		17 calle 8-12 zona 12	Ama de casa
Esposa (o)					
Nombres de los hijos					
Escolaridad					
Nombre de la institución	Domicilio	Fecha de inicio	Fecha de termino	Certificado que lo avala	
Primaria	8ª. Calle 13-75 zona 7	2003	2009	Diploma de Sexto Primaria	
Liceo Mixto Real Guatemalteco					
Secundaria	8ª. Calle 13-75 zona 7	2010	2012	Diploma Tercero Básico	
Liceo Mixto Real Guatemalteco					
Diversificado	8ª. Calle 13-75 zona 7	2013	2015	Diploma de Perito Contador	
Liceo Mixto Real Guatemalteco					
Universidad	Zona 12	2016	2021	Licenciatura en Sociología	
Universidad de San Carlos de Guatemala					
Conocimientos generales					
Idiomas	Funciones de oficina que domina			Otras funciones	
Inglés	Manejo de equipo de cómputo,			Herramientas presupuestarias	
Información de Empleos					
Concepto	Empleo actual o último			Empleo anterior	
Fecha de inicio y termino	Enero 2018 – Octubre 2020				
Nombre de la empresa	TRACSA,S.A.				
Domicilio	9 Avenida 3-22 Zona 11				
Teléfono	23124567				
Puesto	Asistente Administrativo				
Motivo de salida	Crecimiento profesional				
Información de Empleos					
Concepto	Empleo actual o último		Empleo anterior		
Nombre y puesto de su jefe	Orlando Ortiz, jefe administrativo				

Podemos solicitar información				
	X	Sí		No ¿Por qué?
Referencias personales (No incluir a familiares)				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo
Raúl Ruiz	8ª. Calle 12-23 zona 7	34215678	Estudiante	18 años
María Pérez	8ª. Calle 12- 34 zona 7	23145678	Estudiante	10 años
Julio Juárez	8ª. Calle 12- 45 zona 7	45632312	Estudiante	10 años
Datos Generales				
¿Cómo se enteró de este empleo? Referido		¿Tiene familiares dentro de la empresa? No		
¿Puede viajar? Sí	¿Está dispuesto a cambiar de lugar de residencia? Si	¿Fecha en la que podría presentarse a laborar? Inmediatamente		
Datos económicos				
¿Tiene usted otros ingresos? No		¿Su cónyuge trabaja?		
¿Vive en casa propia? Sí		¿Cuánto paga de alquiler?		
¿Tiene automóvil propio? Sí		¿Tiene Deudas?		
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? Q3,500.00				
Firma del solicitante				
Juan Carlos Salazar Hernández				

- **Filtración de currículum vitae**

Como paso final del proceso de reclutamiento, se realiza la filtración de cada currículum vitae de los candidatos que fueron entrevistados, para analizar de esa manera, quienes son los que tienen una mayor aceptación y así continuar en la siguiente etapa -selección de personal-, esto se obtiene al realizar una tabla donde se mencionan algunos criterios de acuerdo a la plaza se necesita sea ocupada, estos criterios tendrán un puntaje de 0 a 10 que dará el encargado de Recursos humanos y una sumatoria total por aspirante, los que tengan el puntaje más alto son las personas a las que hay que contactar para pasar al proceso de selección y todo lo que éste conlleva, ver el siguiente formato:

Formato 16

Filtración de currículum vitae

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

PUESTO		Contador						
POR LEER								
Nombres	Apellidos	Edad	Título	Experiencia	Último Puesto	Competencias	Cumple	No Cumple
Luisa María	López Pérez	24 años	Contadora	2 años	Auxiliar Contable	Analítica y negociadora		X
Saúl Reyes	Méndez Lucas	23 años	Auxiliar Contable	3 años	Auxiliar Contable	Resolución de problemas		X
EN PROCESO								
Cumple	Nombres	Apellidos	Habilidades de comunicación	Conocimiento de Herramientas presupuestarias y de gestión de proyectos	Experiencia y trato con voluntarios	Disponibilidad de viajar	Inglés avanzado	Nota
Sí	Juan Carlos	Salazar Hernández	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Probable
FINALISTA								
Nota	Nombres	Apellidos	Correo electrónico			Teléfono		
	Juan Carlos	Salazar Hernández	jcsalazar@gmail.com			45637282		
DESCARTADOS								
No Cumple	Nombres		Apellidos		Motivo			
X	Saúl Reyes		Méndez Lucas		Sin experiencia en el área			
X	Luisa María		López Pérez		Falta de conocimientos en el área			

3.3.7 Proceso de selección

Este proceso se realiza al finalizar el reclutamiento de personal, en el cual, se tendrán presentes algunos lineamientos que conllevan la adecuada aplicación de este procedimiento para obtener un candidato acorde a las necesidades de la empresa, con los conocimientos y habilidades que el puesto amerita.

A continuación, se describe cada uno de los pasos requeridos para realizar el proceso de selección mediante el siguiente diagrama de flujo:

Formato 17

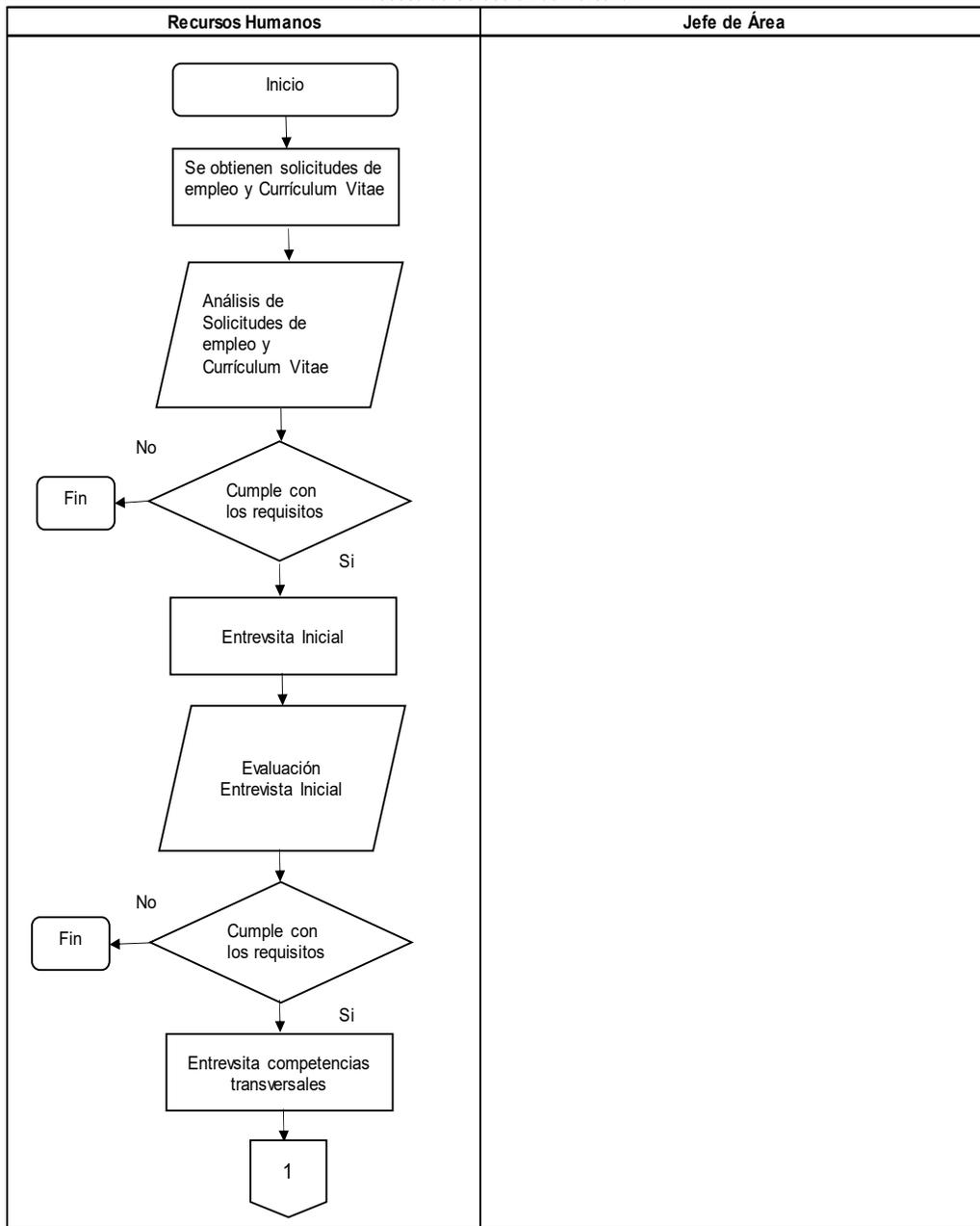
Diagrama de flujo del proceso de selección propuesto

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

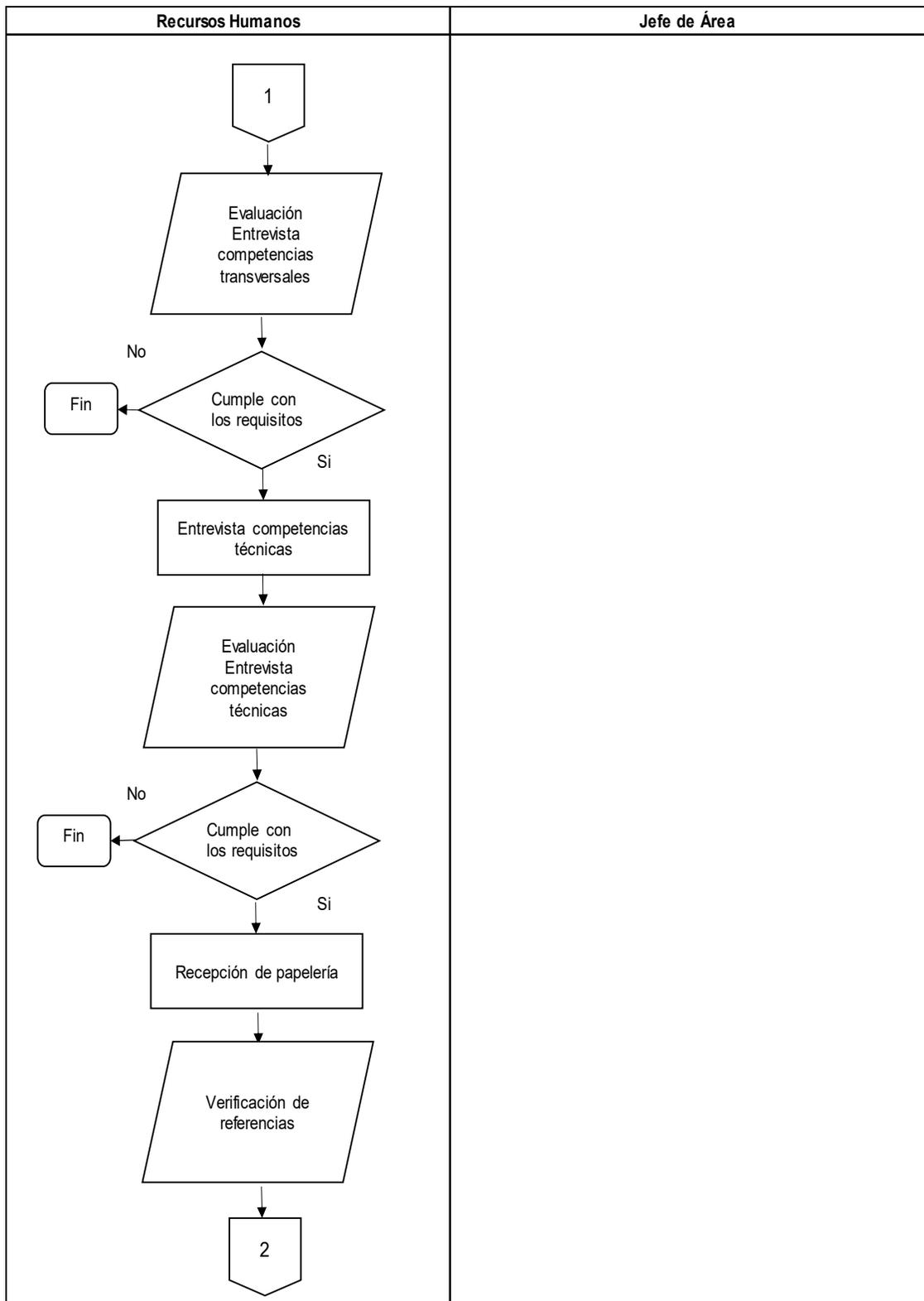
Zona 15, Ciudad de Guatemala

Recursos Humanos

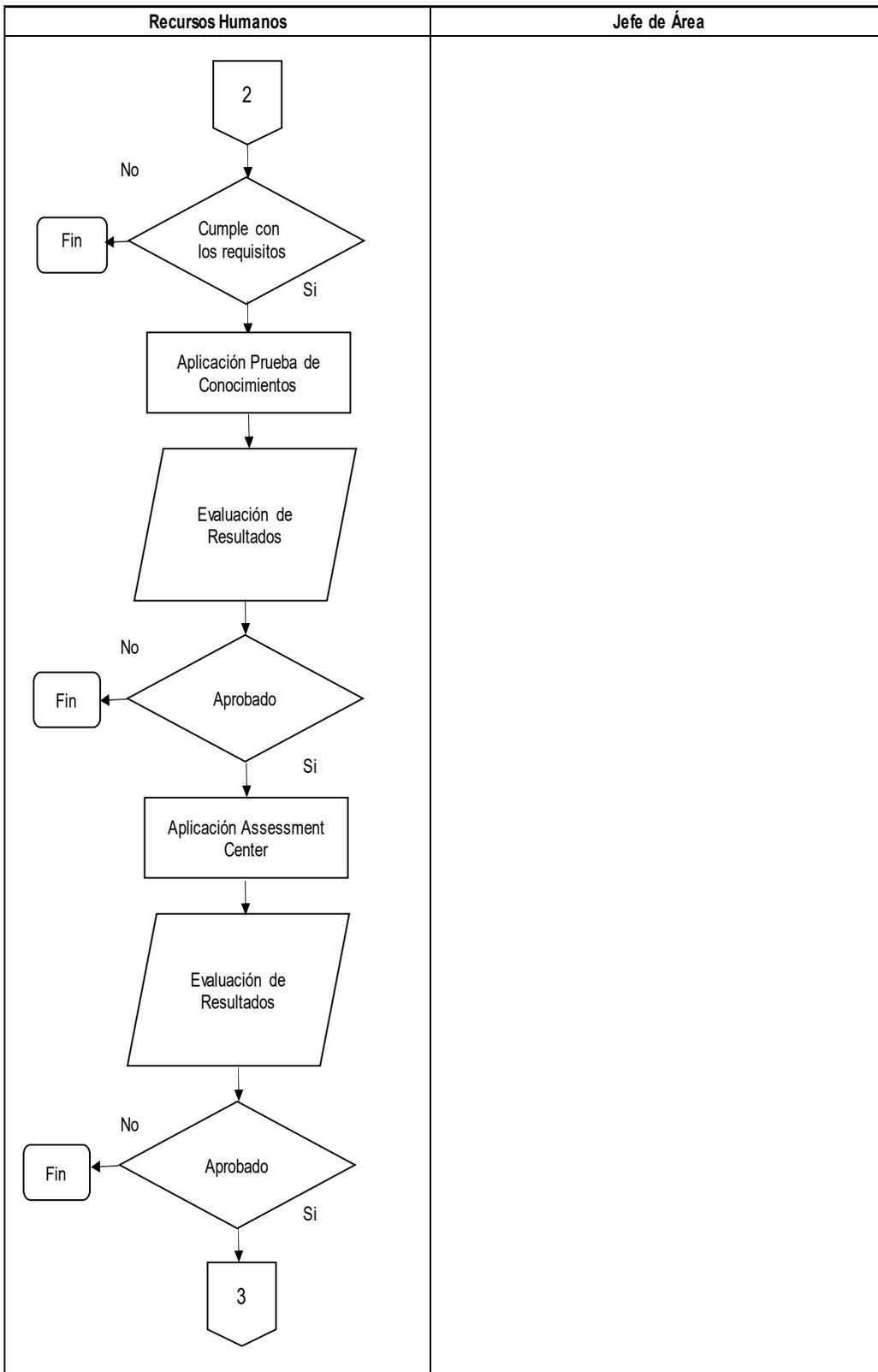
Proceso de Selección de Personal



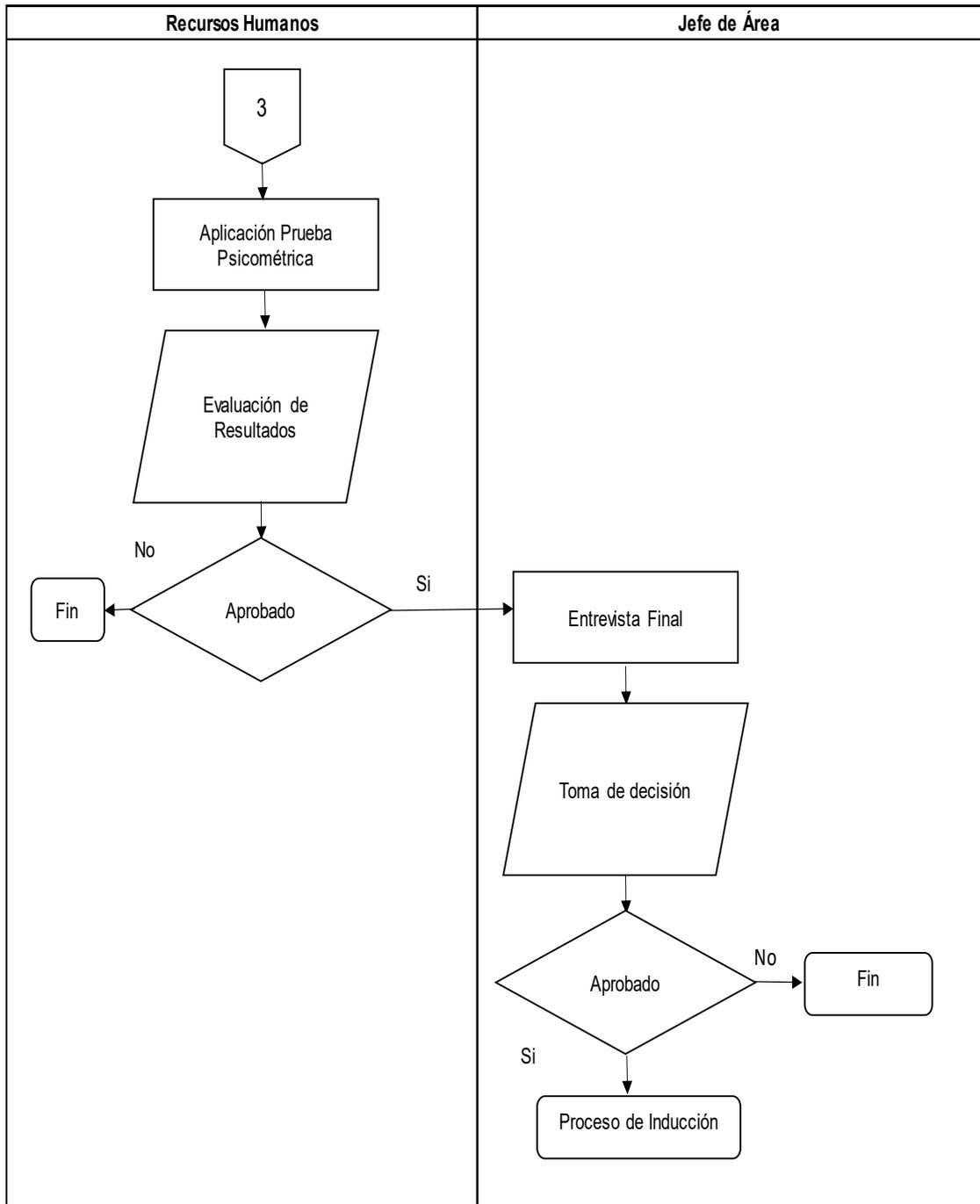
Proceso de Selección de Personal



Proceso de Selección de Personal



Proceso de Selección de Personal



3.3.7.1 Políticas de selección

- La organización tomará como prioridad, en el proceso de selección a los actuales colaboradores que cumplan con los requisitos que el puesto demanda.
- Todo aspirante que cumpla satisfactoriamente el proceso de reclutamiento será sometido a pruebas de selección.
- El encargado de recursos humanos, aplicará las diversas pruebas de selección a los candidatos.
- El jefe de área tiene conocimiento sobre las competencias que requiere la plaza a ocupar, mediante éstas, se realizará la selección junto al encargado de Recursos Humanos.
- Al momento de realizar la selección, se tomarán en cuenta a candidatos de cualquier edad, género, raza, religión, estado civil o de cualquier otra índole.
- No serán exentos los candidatos referidos a realizarse las pruebas correspondientes.
- Actualizar las competencias requeridas de acuerdo al puesto a ocupar.
- Evaluar a candidatos idóneos en función de conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar un puesto específico.

a. Análisis de solicitudes de empleo y currículum vitae

Lo primero a realizar por el departamento de recursos humanos al momento de tener un aspirante es, un formato de solicitud de empleo que se pueda otorgar y de esta forma, obtener información relevante del candidato para poder compararlo junto con el currículum vitae con el perfil de puestos y así, verificar si cumple con la totalidad de los requisitos o bien, en su mayoría; dado caso, fuera todo lo contrario, solo se recolecta la información para tener una base de datos que sirva en futuras ocasiones.

La facilidad que tiene la organización objeto de investigación, es que realiza de manera instantánea su depuración de solicitudes por lo que el aspirante aplica, seguidamente indican en el correo si es aceptado en la siguiente fase de preselección o bien, agradece por el interés de formar parte del equipo de trabajo. Por consiguiente, la fundación no tiene el inconveniente de acumulación de expedientes por utilizar esta herramienta de manera fácil.

b. Entrevista inicial

En esta etapa estarán los candidatos que pasaron la preselección con su mayoría de respuestas satisfactorias por lo que corresponde al departamento de recursos humanos, realizar una entrevista formal como primer acercamiento con el aspirante. Esta entrevista consiste en conocer más al candidato sobre sus aspiraciones y aportaciones que pueda brindar a la organización, así mismo, para darle a conocer la manera de operar de la empresa, así como, la misión y visión que se persigue; se busca, brindarle mayor información acerca del puesto vacante y resolver las dudas que en el transcurso de la entrevista surjan.

El personal de recursos humanos será el encargado de analizar el currículum vitae y la solicitud de empleo previo a realizar la entrevista y otorgarle la confianza al entrevistado para que pueda sentirse cómodo y en un ambiente libre de cualquier

distracción que evite una comunicación efectiva. Como primer punto, el entrevistador dará a conocer el cargo que ocupa dentro de la institución y el objetivo de la entrevista para romper el hielo; segundo punto, se desarrolla la entrevista como tal teniendo como fin relacionar al candidato con el perfil del puesto y tercer punto, la evaluación del entrevistado cuando el aspirante ya no está presente debido que es un proceso interno.

Formato 18

Entrevista inicial

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

ENTREVISTA INICIAL	
Fecha	Enero, 2021
Nombre del candidato	Juan Carlos Salazar Hernández
Edad	25
Cargo al que aplica	Director Social
Región	Central
I. INTRODUCCIÓN	
1. Saludar al candidato, romper el hielo, preguntarle cómo le fue y cómo está	
2. Comentar cuánto tiempo tienen disponible para la entrevista	
3. Explicar quienes están en la entrevista y su relación con el puesto	
Introducción: "Gracias por estar acá hoy, esta entrevista es para hablar de ti, para conocerte, saber un poco de tu vida, tu familia, el trabajo y experiencia".	
II. INFORMACIÓN PERSONAL	
¿Qué podrías decir/cuéntanos sobre ti?	Dispuesto a aprender sobre nuevos procedimientos, actualmente vivo con sus padres.
¿Cuáles son tus hobbies?	Jugar fútbol, leer, nadar
¿Si tuvieras que describirte cuáles dirías que son tus fortalezas?	Puntual y responsable
¿Cuáles serían las áreas en las que tendrías que mejorar?	Perfeccionismo
¿Cómo te ves en dos meses/ proyección a corto plazo?	Adquiriendo nuevos conocimientos que me permitan crecer en lo personal y profesional
¿Cómo te ves en dos y cuatro años / proyección a largo plazo?	Teniendo un puesto con más responsabilidad.
¿Qué valores son importantes para ti / rigen tu vida?	Honestidad y lealtad

III. INFORMACIÓN ACADÉMICA		
COLEGIO	Nombre de la institución	Liceo Mixto Real Guatemalteco
	Título obtenido	Diploma de Tercero Básico
	Fecha de graduación	2012
ESTUDIO TÉCNICO	Nombre de la Institución	Liceo Mixto Real Guatemalteco
	Título obtenido	Perito Contador
	Fecha de graduación	2015
UNIVERSIDAD	Nombre de la universidad	San Carlos de Guatemala
	Carrera	Sociología
	¿Por qué estudias eso?	Me gusta analizar la conducta humana.
	Hacia dónde quieres llevar tu carrera profesional	Hasta tener un puesto de más autoridad.
V. HABILIDADES Y DESTREZAS		
¿Qué idiomas dominas?	Inglés	
¿Qué herramientas de Microsoft Office manejas?	Word, Excel, Power Point	
¿Qué herramientas de gestión de proyectos dominas?	Noysi y Asana	
¿Qué herramientas presupuestarias manejas?	Estados financieros, flujos de efectivo	
¿Tuviste equipo a tu cargo? ¿Cuántas personas?	Sí, 3 personas	
¿Cómo resolviste las dificultades que se presentaron?	Analizando la situación y teniendo buena comunicación con los compañeros de trabajo.	
IV. INFORMACIÓN LABORAL		
¿Actualmente en qué trabajas? Si no trabaja cuál fue su último empleo	No	
¿Qué cargo ocupas u ocupabas?	Asistente Administrativo	
¿Cuánto tiempo llevas ahí?	2 años	
¿Más o menos cuánto ganas (ganabas)?	Q 4,500.00	
¿Cuál ha sido tu logro más significativo y por qué?	Coordinación de equipos de trabajo, por ser gran cantidad de personas.	
¿Qué te gustaba de trabajar ahí?	El ambiente, era muy agradable	
¿Qué no te gustaba de trabajar ahí?	Las políticas no se cumplían	
¿Cómo era la relación con tu jefe inmediato?	Buena debido que había comunicación.	
¿Qué diría él/ella de ti sobre tu desempeño y tus áreas de mejora?	Que he aprendido mucho y mejorado en mis resultados.	
¿Por qué saliste de ahí? o por qué buscas un nuevo empleo?	Quiero especializarme en mi área de estudio como Licenciado en Sociología.	

V. EXPECTATIVAS

¿Por qué estás buscando trabajo?	Para especializarme y aplicar mis conocimientos.
¿Cuál sería el reto más grande para ti?	Llevar a un equipo de trabajo grande a una meta
¿Qué quieres encontrar en la Fundación?	Aparte de cumplir con responsabilidades, ganar amigos
¿Qué no te gustaría encontrar?	Egoísmo
¿De qué factores depende que aceptes el trabajo?	Salario
¿Cuál es tu disponibilidad para empezar a trabajar?	Inmediata
¿Tienes disponibilidad para trabajar los sábados o fines de semana?	Sí
¿Cuál es tu aspiración salarial?	Q5,500.00
¿Hay algo más que debamos saber de ti?	
Comentarios / impresiones	

Formato 19

Evaluación del entrevistado

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

EVALUACION DEL ENTREVISTADO					
Entrevistador: <u>Sara Tobar</u>					
Nombre del candidato: <u>Juan Carlos Salazar Hernández</u>					
Fecha de entrevista: <u>Enero, 2021</u>					
ASPECTOS GENERALES	0	1	2	3	4
	No aceptable	Abajo del promedio	Promedio	Bueno	Sobresaliente
Apariencia y actitud (bien peinado, debidamente vestido)					X
Personalidad (apuesto, simpático)				X	
Puntualidad					X
Comunicación (habilidad para expresarse de una manera apropiada)				X	
Educación (título que lo ampare y otros estudios afines con el puesto)			X		
Experiencia de trabajo	X				
Capacidad técnica			X		
Conocimientos requeridos			X		
Ambición (de acuerdo con progreso previsto dentro del puesto)				X	
Potencial (capacidad y motivación para desarrollo y progreso, deseo de ascender)					X
Puntos Totales	0	0	6	9	12

Escala global de evaluación	
0 4 8 12 16 20 24 28 32 40 44 48 52 56 60 64	
Otros comentarios:	
¿En qué área (s) se piensa que el solicitante de trabajo pueda desempeñar su labor? Programas y Proyectos	
Recomendación:	<u> X </u> Acéptese <u> </u> Rechácese
Firma Encargado (a) Recursos Humanos:	<u> Sara Tobar </u>

c. Entrevista por competencias transversales

Se sugiere a la Organización de Desarrollo Comunitario, aplicar otra entrevista donde pueda medir los conocimientos, habilidades y destrezas de los aspirantes a optar un puesto vacante.

Esta entrevista será realizada después de haber efectuado la entrevista inicial, dado que será un paso más al proceso de selección y un pre filtro que ayudará a tomar una decisión basada en competencias para evitar que el candidato no logre desarrollar sus labores de manera efectiva.

La misma, se deberá adecuar al puesto que la organización desee cubrir debido que cada puesto tiene competencias específicas, por lo tanto, las preguntas variarán dependiendo la información que se quiera obtener.

A continuación, el formato de entrevista por competencias laborales para el puesto vacante de Director Social, que se toma como ejemplo en el presente documento:

Formato 20

Entrevista por competencias transversales

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES	
Entrevistado	
Nombres:	Juan Carlos
Apellidos:	Salazar Hernández
Edad:	25 años
Posición requerida:	Director Social
Estudios:	Licenciatura en sociología
Fecha:	Enero, 2021
Entrevistador	
<i>Competencia</i>	
Trabajo en Equipo: Disposición para participar como integrante a un grupo para lograr un objetivo	
Cuénteme, ¿Cuáles son los aspectos que más valora cuando trabaja en equipo?	La participación y comunicación entre las personas involucradas
Describame un logro importante que haya obtenido siendo miembro de un equipo.	Reconocimiento por el liderazgo para cumplir un objetivo
Describame una situación en la que trabajó con un equipo para resolver un problema grave	La planificación del trabajo no se cumplió y el día a ejecutar la actividad era al siguiente día, se coordinó con el equipo de logística que llevarán el material junto a algunas personas para estar a tiempo y así lograr realizarlo. Sin esta comunicación y cooperación no se hubiera logrado.
Entrevistador	
<i>Competencia</i>	
Trabajo en Equipo: Disposición para participar como integrante a un grupo para lograr un objetivo	
Cuénteme una situación en la que ha tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de su agrado	El encargado de entregar el material no cumplió y el resto de personal no podía, entonces se tuvo que llegar a un acuerdo para realizarlo otro día, esto con el debido respeto para cada representante de las áreas. Se debe ser muy profesional.

¿Con qué grupos o personas se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?	Personas responsables, con iniciativa y dispuestos a aprender aún más de lo que saben.
<p>Competencia</p> <p>Iniciativa: Disposición para realizar alguna acción.</p>	
¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?	Aprender más idiomas, esto con la ayuda de cursos intensivos.
¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?	Comienzo a buscar evidencias para comprobar qué fue lo que paso y me comunicó con los involucrados de otras áreas.
¿Qué ha hecho en su trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo?	No tomarlo como una carga sino disfrutarlo, haciendo del ámbito un mejor lugar al realizar varias actividades con compañeros de trabajo.
Mencione un ejemplo de un proyecto o idea que haya llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones de algunos compañeros de trabajo. ¿De qué se trataba el proyecto?	Entrega de reporte de trabajo mensual, algunas de las partes no brindaron información, por lo tanto, se comenzó a indagar hasta obtenerla.
Cuénteme los problemas diarios propios de su trabajo y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos?	Reclamo o llamada de atención, en el momento se siente mal, pero es de actuar y buscar soluciones, así se siente gratificante
<p>Competencia</p> <p>Orientación a resultados: Acciones requeridas para cumplir con los objetivos trazados</p>	
¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿qué criterios utiliza para ello?, ¿cómo lo comunica a sus colaboradores?	Por límite de tiempo, se realizar una planificación que se informa al resto de colaboradores para que tomen en cuenta cuándo es la presentación de resultados.
¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿por qué considera usted que alcanzó (o no) los objetivos propuestos?	Capacidad para planificar y organizarme, fueron los resultados obtenidos, esto porque me gusta mucho establecer tiempos para realizar tareas específicas, es una manera organizada de lograrlos.
Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo solucionó?	Brindo mis puntos de vista, el por qué no estoy de acuerdo con lo establecido. Como incrementar el nivel de respuesta en menos de 15 días, hay empresas que analizan varias ofertas y para confirmación de trabajo se llevan más de 15 días, opté por reservar cupos dependiendo el interés del cliente.

<i>Competencia</i>	
Toma de decisiones: Forma de resolver diferentes situaciones	
¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su actual/último trabajo?	Tomar el rol de jefe, como brindar instrucciones sin tener conocimiento completo acerca de la situación, por intuición, arriesgando no fuera así.
Describame una situación en la que tuvo que tomar una decisión compleja, ¿qué hizo?	Por el corto tiempo para llevar a cabo un trabajo y todo lo que implica, aseguré el equipo a realizarlo sin tener confirmación.
Describame una situación en la que haya tomado una decisión para mejorar un área concreta, ¿qué hizo?	Brindar ideas para ordenar la forma de trabajo, indicando a la persona qué es lo que debe hacer, así como Excel para mejor control o simplemente anotando en un cuaderno.
¿Qué recursos necesita para tomar las decisiones de su día a día?	Conocimiento, pruebas físicas del asunto a tratar, internet y llamadas telefónicas.

Al finalizar la entrevista por competencias transversales, el entrevistador deberá completar el siguiente cuadro con la calificación de las competencias encontradas en el candidato y así, brindar el porcentaje ideal para determinada competencia que sería entre el máximo y el mínimo obtenido en comparación con el puntaje obtenido:

Cuadro 8

Calificación de competencias

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

COMPETENCIA	DESCRIPCION	PUNTAJE IDEAL	PUNTAJE OBTENIDO				
Trabajo en equipo	Disposición para participar como integrante a un grupo para lograr un objetivo	4	1	2	3	4	5
Iniciativa	Disposición para realizar alguna acción.	4	1	2	3	4	5
Orientación a Resultados	Acciones requeridas para cumplir con los objetivos trazados	4	1	2	3	4	5
Toma de decisiones	Forma de resolver diferentes situaciones	4	1	2	3	4	5

d. Entrevista por competencias técnicas

Se propone un ejemplo de entrevista técnica para que el encargado de área pueda tomar como base al momento de entrevistar al candidato y así, comprobar si cumple con las competencias que se requieren para cubrir el puesto vacante descritas en el perfil de puestos.

Esto ayudará a tomar una decisión de manera eficiente y efectiva, dadas las bases de competencias que deberá tener el aspirante. Es necesario que el entrevistador acople las preguntas de acuerdo al puesto y a su respectivo perfil para obtener un resultado positivo del proceso de reclutamiento de personal y así, pasar a la selección directamente.

A continuación, el formato de una entrevista por competencias técnicas para ser aplicada para cubrir el puesto de Director Social:

Formato 21

Entrevista por competencias técnicas

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS TÉCNICAS LABORALES	
Nombre del Candidato:	Juan Carlos Salazar Hernández
Cargo al que aplica:	Director Social
Edad:	25 años
Fecha:	Enero, 2021
¿Ha tenido personas a su cargo?	Sí
Describe un problema importante que haya resuelto con el aporte de sus trabajadores	El pago de una factura no había sido realizado, entonces junto con los compañeros se intercambian contactos para localizar al cliente y así informarle para que nos brinde una fecha de pago.
¿Cómo cree que sus subordinados lo describirían a usted como jefe?	Una persona exigente pero consciente.

¿Cómo manejaría a un subordinado que ha desobedecido deliberadamente sus instrucciones, pero ha tenido éxito?	Haría ver su error al desobedecer las instrucciones y advertirle que no vuelva a suceder.
Si se le asigna dar una noticia inmediata a todo el personal, ¿cómo lo haría?	Captando la atención de todo el personal e informando la noticia como si fuera un discurso.
¿Ha manejado alguna herramienta para realizar planificaciones?	Si, diagramas de flujo, Ishikawa, Gantt, entre otros.
¿Qué experiencia tiene en la gestión de proyectos?	Sí
¿Alguna vez ha realizado un Plan Operativo?	He colaborado en realizarlo.
¿Suele analizar el impacto de sus operaciones a nivel social?	Así es, debido que cada acción tiene una consecuencia
¿Cuándo surgen problemas, identifica el origen de la problemática? O comente, cuáles son los pasos que se deben de seguir para resolverlo.	Primero identificar bien la problemática, indagar dónde se origina y reunir las pruebas necesarias que ayuden a resolverlo.

Instrucciones:	Marque con una X las competencias que encuentra en el candidato en el desarrollo de la entrevista. Tomar en cuenta el nivel de competencia exigido para el cargo y las competencias descritas en el perfil de puestos.
-----------------------	--

Competencia	Si	No
Capacidad de comunicación efectiva (expresión y comunicación) oral	X	
Demuestra conocimiento sobre Planificación Estratégica, Plan Operativo y de Presupuesto Organizacional	X	
Capacidad de Planificar y dirigir proyectos sociales	X	
Demuestra liderazgo	X	
Capacidad de análisis	X	

Apto	X
No Apto	

Firma del Entrevistador	Sara Tobar
Nombre del Entrevistador	Sara Tobar

e. Recepción de papelería

Se refiere a completar todo el expediente de la persona que cubrirá el puesto laboral para verificar referencias. Entre la papelería a completar se encuentran: copia de los certificados y diplomas académicos, copia del documento de identificación tributaria, constancias laborales, carta de recomendación laboral y personal, carencia de antecedentes penales y policíacos, estos documentos servirán de soporte para evidenciar que cuenta con los conocimientos y habilidades deseadas, así como demostrarán que el candidato es una persona honesta sin problemas con la ley.

Adicional, agregar la copia del Número de Identificación Tributaria -NIT-, la afiliación al IGSS, IRTRA y licencia de conducir según lo requiera el puesto. La recolección de esta papelería estará bajo la responsabilidad del encargado de recursos humanos.

Formato 22

Guía de documentación requerida

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Fecha	Marzo, 2021			
Nombre del candidato	Juan Carlos Salazar Hernández			
Cargo al que aplica	Director Social			
Documentos	Recibido	No Recibido	No aplica	Fecha de entrega
Copia de DPI	X			
Antecedentes Penales	X			
Antecedentes Policíacos		X		15/01/2021
Cartas de recomendación laboral	X			
Cartas de recomendación personal	X			
Constancias laborales	X			
Copia de certificados y diplomas			X	15/01/2021
Copia NIT	X			
Copia de Afiliación al IRTRA		X		
Copia de Afiliación al IGSS	X			
Copia de licencia de conducir	X			

Firma del encargado de Recursos Humanos:

Sara Tobar

f. Verificación de referencias

Este paso se realiza con el fin de obtener una idea de cómo es el candidato y que expectativas podría cumplir con base al concepto que tienen las demás personas sobre él o ella, así mismo para comprobar que todos los datos plasmados en su currículum vitae sean verídicos.

Usualmente se realizan llamadas a tres personas del ámbito laboral que haya compartido con el aspirante, así como a tres personas del entorno personal; esto aplica a personal reclutado externamente debido que del personal interno ya se cuenta con la información.

• Verificación de referencias laborales

Existen dos maneras en que se realizará la verificación de referencias laborales en la fundación:

- Vía telefónica
- Cartas de recomendación

En el primero, el encargado de recursos humanos realizará como mínimo tres llamadas telefónicas a la empresa donde laboró el aspirante con el fin de corroborar datos y conocer cómo se desempeñó en el tiempo que laboró.

Cabe mencionar que no todas las empresas brindan información por políticas internas de ser así, se realiza una anotación donde haga constar que se efectuó la llamada, pero no se obtuvo respuesta positiva.

En el segundo, las cartas son requisitos para completar la papelería siempre se solicitan que sean tres cartas de recomendación de las personas que tuvieron alguna relación laboral con el aspirante.

A continuación, el formato propuesto para la verificación de referencias laborales a la Organización de Desarrollo Comunitario:

Formato 23

Verificación de referencias laborales

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

FORMATO DE REVISION DE REFERENCIAS LABORALES			
Nombre del aspirante:	Juan Carlos Salazar Hernández		Fecha:
Puesto al que aspira:	Director Social		
Nombre de la Empresa	TRACSA, S.A.		
Dirección	9 Avenida 3-22 zona 11		
Teléfono	23124567		
Fuente	Nombre	Puesto	
	Orlando Ortiz	Jefe administrativo	
¿Cuál fue el puesto de la persona?	Asistente Administrativo		
¿Quién fue su jefe directo?	Orlando Ortiz		
¿Cuánto tiempo laboró?	2 años		
¿Cómo evalúa su desempeño?	Bueno	Malo	Regular
	X		
¿Cuáles fueron sus logros?	Coordinar otros departamentos para lograr un objetivo		
¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles?	Responsable, acata las órdenes. Sus puntos débiles son: ser perfeccionista. miedo al fracaso.		
¿Qué me puede decir respecto a la puntualidad, tanto de horarios como de sus responsabilidades?	Juan Carlos es una persona que respeta los horarios establecidos, no tuvo ninguna llegada tarde y siempre cumplía con sus atribuciones en el tiempo solicitado.		
¿Cuál fue el motivo de separación?	Crecimiento profesional		
Lo recomienda como trabajador	Sí, es un talento humano que no deben dejar escapar.		

- **Verificación de referencias personales**

Consiste en obtener información del comportamiento del aspirante para dar a entender que es una persona de confianza para la persona que lo recomienda. Es necesario realizar este paso para verificar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo.

Hay que tener en cuenta que las personas no siempre están dispuestas a dar este tipo de información, por lo que se debe de identificar dando a conocer la empresa que lo llama y el nombre del entrevistador y tratar de ser breves pero concisos.

A continuación, el formato para la verificación de referencias personales:

Formato 24

Verificación de referencias personales

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

FORMATO DE REVISION DE REFERENCIAS LABORALES			
Fuente (nombre)	Raúl Ruiz	Fecha:	Marzo,2021
Teléfono	34215678		
Nombre del Aspirante	Juan Carlos Salazar Hernández		
Cargo al que aspira	Director Social		
Observación: Mencionar el nombre de la Organización de Desarrollo Comunitario y el nombre del entrevistador.			
¿De dónde lo conoce?	Somos vecinos		
¿Hace cuánto lo conoce?	Hace 18 años		
¿Qué parentesco tiene?	Amigos		
¿Sabe dónde trabaja?	Trabajó en TRACSA por un par de años		
¿Cómo lo considera?	Una persona responsable, puntual y comprometida a los resultados.		
Comentarios	Recomiendo a Juan Carlos, es buen trabajador.		

g. Técnicas de selección

En la selección de personal, se utilizan técnicas que hacen eficiente el proceso para tener la certeza que el candidato, es el ideal para cubrir el puesto vacante. El fin de la aplicación de estas técnicas es facilitar el proceso de evaluación y selección, así como profundizar el conocimiento acerca de los candidatos.

- **Prueba de conocimientos específicos**

Son instrumentos de evaluación que miden exclusivamente conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas específicas del candidato con relación a un puesto vacante; las preguntas son relacionadas con el puesto a cubrir para poder lograr el fin deseado, va acorde con el descriptor de puestos para que sea más exacto en sus resultados:

Formato 25

Prueba de conocimientos específicos

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PUESTO DE DIRECTOR SOCIAL	
Datos personales del Candidato	
Nombre:	Juan Carlos Salazar Hernández
Edad:	25 años
Cargo:	Director Social
Fecha:	Enero, 2021
Objetivo: evaluar el grado de conocimientos respecto al trabajo a desempeñar	
Instrucciones: marque con una X la respuesta que considere correcta y especifique cuando sea necesario.	
1. ¿Sabe qué funciones realiza un Director Social?	
	Si <input checked="" type="checkbox"/> _____
	No <input type="checkbox"/> _____
¿Cuáles? Se encuentran la planeación en temas de voluntariado con otras áreas.	
2. ¿Cree que la comunicación es un factor importante para desempeñar este cargo?	
	Si <input checked="" type="checkbox"/> _____
	No <input type="checkbox"/> _____
¿Por qué? Solo así se logran los objetivos, debido que si existe un problema pueden apoyarse para resolverlo, media vez se indique su existencia.	

3. ¿A realizado presupuestos organizacionales?
Si X
No _____

4. ¿A qué se refiere el Plan Operativo?
a) Serie de objetivos que se desean cumplir establecidos por los altos mandos.
b) Es útil para realizar negociaciones
c) También es conocido como POA

5. La planeación estratégica consiste en:
a) No ayuda con la toma de decisiones
b) Acciones que se realizan con el objeto de lograr resultado a futuro
c) Involucra a solo el nivel operativo de la organización

6. Para usted, qué es liderazgo:
a) Influencia entre líder y seguidor para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio
b) Depende de la posición jerárquica de una empresa
c) Tener autoridad sobre otras personas

7. ¿Qué aspectos tomaría en cuenta para realizar la promoción del desarrollo comunitario?
a) Desarrollar un plan estratégico
b) Fomentar el liderazgo dentro de la comunidad
c) Convocar a personas para el esfuerzo

8. ¿Qué beneficios encuentra al realizar una evaluación de desempeño?
a) Promoción del trabajador
b) Despido
c) Necesidad de capacitación del colaborador en su área de trabajo

9. ¿Qué herramientas de Microsoft Office maneja?
a) Word
b) Excel
c) Power Point
d) Outlook
e) Todas

10. Para usted, qué significa clima laboral:
a) Medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo.
b) Satisfacción del personal relacionado con la cultura de la organización.
c) Falta de comunicación entre jefes y subordinados.

- **Assessment center**

Es una forma de poner a prueba las habilidades del candidato para verificar si cumple con las exigencias que el puesto demanda, teniendo como prioridad la medición de competencias laborales. Para la organización se propone realizarlo de manera individual, lo que implica que se invierta mayor tiempo en su realización, pero obteniendo mejores resultados en la medición de competencias.

Consiste en predecir el desempeño del colaborador en el futuro puesto de trabajo, mediante la medición u observación de las acciones que realice ante determinada situación que se le presente; esto ayudará a tomar una decisión de selección efectiva debido que se analizará las reacciones del aspirante en distintas circunstancias.

- **Instructivo para realizar la prueba de Assessment center**

Se brinda la siguiente información para tomar en cuenta al momento de realizar el assessment center al candidato:

Formato 26

Instructivo de llenado de catálogo por competencias

Organización no Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR ASSESSMENT CENTER
Encargado
El encargado de recursos humanos es quién será el responsable de coordinarlo y decidir qué gerente deberán estar presente para realizar la prueba.
Tiempo para realizar la prueba
El tiempo máximo es de 3 horas por candidato.
Resultado de pruebas
Cada gerente realizará la evaluación correspondiente y el encargado de recursos humanos realizará la consolidación, para dar obtener respuesta de la prueba en 2 días.

El evaluador debe tener la siguiente documentación:

- Perfil de puestos con base en competencias laborales del puesto a cubrir
- Ficha de evaluación

Se propone realizar una prueba semejante a la siguiente:

El entrevistador / evaluador estará acompañado de un directivo para que la decisión sea más asertiva, las competencias que se buscan medir son: planificación, iniciativa y creatividad e innovación.

El día en que el candidato es citado a la entrevista, se le hace mención que de ser aprobado pasará a la siguiente fase, cabe mencionar, que el candidato no está enterado de lo que sucederá.

La prueba consiste en: presentarse a dar la noticia que “jóvenes recaudaran fondos para construir viviendas a las personas de escasos recursos”, a los dos directivos que se encuentren en la sala de conferencias. Esta prueba se realizará de manera individual, tomando en cuenta que de esta presentación dependerá quién será elegido para ocupar un puesto; en este caso, se menciona como ejemplo al Director Social quién tiene dentro de sus funciones ser vocero principal de la Organización por lo que se miden las competencias antes mencionadas.

A continuación, el formato para evaluar a cada candidato según su presentación, esto lo realizarán las dos personas que lo estarán evaluando. La manera de evaluar será por medio de las competencias requeridas para cumplir una de las atribuciones que tiene el puesto de Director Social (Vocero de la Organización), mediante una escala de muy satisfactorio hasta no aplica, el cuál será determinado por cada evaluador:

Formato 27

Ficha de evaluación assessment center

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

FICHA DE EVALUACIÓN						
Candidato:	Juan Carlos Salazar Hernández					
Nombre del Evaluador:	Sara Tobar					
Competencia	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Neutral	Insatisfactorio	Muy Insatisfactorio	No aplica
1. Planificación						
Organiza el trabajo de manera efectiva, utilizando el tiempo de manera correcta	X					
Utiliza herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, etc.		X				
Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.			X			
2. Iniciativa						
Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema	X					
Aplica distintas formas de trabajo			X			
Tiene una respuesta ágil frente a los cambios			X			
3. Creatividad e innovación						
Genera propuestas de cambio	X					
Busca nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes	X					
Muestra interés por aplicar conocimientos para realizar el trabajo de manera eficiente.	X					

Al finalizar la presentación, como proceso interno el encargado de recursos humanos deberá consolidar la evaluación realizada por cada candidato y brindar el nivel de competencia que el puesto requiere y el nivel evaluado para saber qué candidato es el idóneo según las competencias analizadas, utilizando el siguiente formato:

Formato 28

Ficha de evaluación consolidada assessment center

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

FICHA DE EVALUACION CONSOLIDADA						
Puesto Evaluado:	Director Social					
Evaluadores:	Sara Tobar / Ricardo Molina / César Álvarez					
Fecha:	Enero,2021					
Competencia	Candidato 1		Candidato 2		Candidato 3	
	Requerido	Evaluado	Requerido	Evaluado	Requerido	Evaluado
Planificación	X		X		X	X
Iniciativa		X		X	X	X
Creatividad e innovación	X		X			X

Al tener el resultado final, se presentará con el jefe de área para demostrar los resultados según el formato antes descrito para que el candidato pueda ser considerado a ocupar el puesto vacante.

- **Pruebas psicométricas**

Se realiza tras una primera preselección entre los postulantes, con el fin de medir sus capacidades intelectuales y los rasgos de su personalidad.

Existen varias pruebas, la que se seleccione depende del puesto que se esté evaluando, por lo que hay que tomar en cuenta las competencias que son necesarias que se apliquen al desarrollar el puesto laboral a cubrir.

La aplicación de estas pruebas sirve como filtro entre los candidatos preseleccionados para verificar quién es la persona que pasa a la siguiente fase del proceso de selección. Se propone realizar las siguientes pruebas psicométricas:

- **Técnica Cleaver**

La finalidad de esta prueba es reconocer las aptitudes del aspirante, la capacidad de desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas, muestra claramente como es la personalidad del candidato. Servirá a la Organización objeto de investigación, para saber la reacción del postulante ante cualquier situación de presión y determinar si posee las competencias laborales idóneas para desarrollar un puesto específico.

En este caso se propone sea utilizada mediante la técnica DISC que ayuda a saber cómo se reacciona a desafíos, la forma de relacionarse con los demás, la manera de adaptarse a los cambios y cómo se responde a las normas establecidas. Para realizarlo, se propone la siguiente prueba en el formato establecido:

Formato 29

Técnica cleaver

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

TÉCNICA CLEAVER																			
Hoja de Respuestas																			
Nombre: _____				Juan Carlos Salazar Hernández															
Fecha: _____				Enero, 2021															
Las palabras descriptivas siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en serie mejor lo describa, ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.																			
		M	L			M	L			M	L			M	L				
Persuasivo	I	X		I	Fuerza de Voluntad	D		D	Obediente	S	X		S	Aventurero	D	X		D	
Gentil	S			S	Mente Abierta	C	X	C	Remilgoso	C			C	Receptivo	C			C	
Humilde	C			C	Complaciente	S		S	Inconquistable	D			D	Cordial	I		X	I	
Original	D		X	D	Animoso	I		X	I	Juguetón	I		X	I	Moderado	S		S	
Decidido	D	X		D	Confiado	I		X	I	Respetuoso	C			C	Indulgente	S		X	S
Ama de la Fiesta	I		X	I	Simpatizador	S		S	Emprendedor	D			D	Esteta	C			C	
Comodino	S			S	Tolerante	C			Optimista	I		X	I	Vigoroso	D			D	
Temeroso	C			C	Afirmativo	D	X	D	Servicial	S	X		S	Sociable	I	X		I	
Agradable	S		X	S	Ecuánime	S		S	Valiente	D	X		D	Parlanchín	I	X		I	
Temeroso de Dios	C	X		C	Preciso	C		X	C	Inspirador	I			I	Controlado	S		S	
Tenaz	D			D	Nervioso	D			Sumiso	S		X	S	Convencional	C		X	C	
Atractivo	I			I	Jovial	I	X		I	Tímido	C			C	Decisivo	D		D	
Cauteloso	C		X	C	Disciplinado	C			C	Adaptable	C	X		C	Cohibido	S		S	
Determinado	D			D	Generoso	S			S	Disputador	D			D	Exacto	C		X	C
Convinciente	I	X		I	Animoso	I		X	I	Indiferente	S		X	S	Franco	D	X		D
Bonachón	S			S	Persistente	D	X		D	Sangre Liviana	I			I	Buen Compañero	I			I
Dócil	C			C	Competitivo	D		X	D	Amiguero	I	X		I	Diplomático	C			C
Atrevido	D	X		D	Alegre	I	X		I	Paciente	S		X	S	Audaz	D	X		D
Leal	S			S	Considerado	S			S	Confiado de si mismo	D			D	Refinado	I		X	I
Cautivador	I		X	I	Armonioso	C			C	Mesurado para hablar	C			C	Satisfecho	S			S
Dispuesto	S	X		S	Admirable	I			I	Conforme	S		X	S	Inquieto	D	X		D
Deseoso	I			I	Bondadoso	S			S	Confiable	I			I	Popular	I		X	I
Consecuente	C			C	Resignado	C		X	C	Pacífico	C			C	Buen Vecino	S			S
Entusiasta	D		X	D	Carácter firme	D	X		D	Positivo	D	X		D	Devoto	C			C
	D	I	S	C															
M	11	7	3	3															
L	3	10	6	5															
TOTAL	14	17	9	8															

HOJA DE RESPUESTAS

Instrucciones: A continuación, se presentan grupos de cuatro palabras. Coloque la letra que corresponde a cada grupo según corresponda.

Grupo	Mas	Menos
1	Persuasivo	Original
2	Decidido	Alma de Fiesta
3	Temeroso de Dios	Agradable
4	Convincente	Cauteloso
5	Atrevido	Cautivador
6	Dispuesto	Entusiasta
7	Mente abierta	Animoso
8	Afirmativo	Confiado
9	Jovial	Preciso
10	Persistente	Animoso
11	Alegre	Competitivo
12	Carácter firme	Resignado

Grupo	Mas	Menos
13	Obediente	Juguetón
14	Servicial	Optimista
15	Valiente	Sumiso
16	Adaptable	Indiferente
17	Amiguero	Paciente
18	Positivo	Conforme
19	Aventurero	Cordial
20	Sociable	Indulgente
21	Parlanchín	Convencional
22	Franco	Exacto
23	Audaz	Refinado
24	Inquieto	Popular

Respuestas Factor Humano			
1	C	13	I
2	D	14	S
3	S	15	S
4	I	16	D
5	C	17	C
6	D	18	I
7	D	19	D
8	I	20	D
9	S	21	I
10	C	22	C
11	I	23	S
12	C	24	S

	R	A	D	F
D	14	3.5	10.5	84
I	17	4.25	12.75	102
S	9	2.25	6.8	54.40
C	8	2	6	48

Donde:

R = Resultado de cada factor

D = Diferencia de R-A

A = Promedio (Sumatoria/4)

F = D x (Múltiplo correspondiente de la tabla)

TABLA DE MULTIPLoS		
Cuando el promedio es:		Multiplique por:
DE	HASTA	
12	13	8
13.5	15	7
15.5	17	6
18	18.5	5.5
19	21.5	5
22	23	4.5
23.5	26.5	4
27	28	3.5

A continuación, se explica el significado de los resultados para cada factor:

Dominancia Alta (D+): personas atraídas por los retos o les gusta crearlos, son considerados como temerosos o imprudentes, son muy competitivos.

Dominancia Baja (D-): buscan la paz y armonía, prefieren mantenerse al margen en situaciones conflictivas y que sean otros los que tomen la iniciativa de los cambios.

Influencia Alta (I+): son persuasivos, sociables y optimistas, se interesan en la gente, sus problemas y sus actividades.

Influencia Baja (I-): son personas lógicas y objetivas en todo lo que realizan, con frecuencia se les etiqueta como antisociales, pero les es difícil demostrar su interés.

Constancia Alta (S+): persona que tiende a ser controlada, poco demostrativa, tranquila y amable, tiende a ocultar sus sentimientos y guarda rencor con facilidad.

Constancia Baja (S-): son activos y flexibles, se sienten cómodas con alto ritmo de cambios de actividad y pueden desarrollar múltiples trabajos a la vez.

Apego Alto (C+): son pacíficos y adaptables para evitar conflictos, en búsqueda de apreciación, fácilmente herido por otros.

Apego Bajo (C-): son desinhibidos, independientes y aventureros, anhelan la libertad y hacen todo lo posible por obtenerla.

Formato 30

Glosario de palabras usadas en la técnica cleaver

Organización de Desarrollo Comunitario

Zona 15

1.

Persuasivo	Capaz de llevar a otro a creer o hacer algo
Gentil	Aquel que en su trato es amable
Humilde	Demuestra sencillez y docilidad
Original	Especial, único, distinto a los demás

2.

Agresivo	Aquel que ataca u ofende a los demás
Alma de las fiestas	El que es alegre, entusiasta
Comodino	El que busca lo agradable con el menor esfuerzo
Temeroso	Aquel que es miedoso, cobarde

3.

Agradable	Aquel que es grato y atrayente
Temeroso de Dios	Tiene miedo al castigo divino
Tenaz	Aquel que es constante para alcanzar sus objetivos
Atractivo	Aquel que con sus cualidades capta la atención

4.

Cauteloso	Precavido, que actúa previendo posibles dificultades
Determinado	Resuelto y decidido
Convincente	Consigue que una idea o hecho se acepten como verdad
Bonachón	Aquel que es accesible, cordial y/o crédulo

5.

Dócil	Aquel que fácilmente se amolda a los requerimientos
Atrevido	Actúa de manera arriesgada, con decisión y arrojo
Leal	Es fiel a personas o ideales
Encantador	Cautiva la atención, seductor

6.

Dispuesto	Disponible, preparado y con ánimo favorable para participar
Deseoso	Anhela poseer, o realizar una cierta actividad
Consecuente	Aquel con quien es fácil llegar a un acuerdo
Entusiasta	El que se siente motivado

7.

Fuerza de voluntad	Con convencimiento interno y tenacidad para alcanzar un objetivo
Mente abierta	Es tolerante y acepta ideas nuevas y distintas a las suyas
Complaciente	El que busca ser agradable y dar satisfacción a otros
Animoso	Muestra energía, motivación y deseos para hacer algo

8.

Confiado	Satisfecho de sí mismo, crédulo, ingenuo
Simpatizador	Trata de mantener relaciones agradables con los demás
Tolerante	Respeto y sobrelleva aquello que no le es familiar
Afirmativo	Sostiene sus ideas o actitudes con determinación

9.

Ecuánime	Aquella persona que se muestra equilibrada y serena
Preciso	Es exacto y conciso
Nervioso	Es irritable, inquieto, impresionable
Jovial	Alegre, festivo, divertido

10.

Disciplinado	Sigue un método de manera continúa
Generoso	Da lo que tiene
Animoso	Muestra energía, motivación y deseos de hacer algo
Persistente	Es constante y tenaz en una actividad que se propone

11.

Competitivo	Tiene la disposición y características para rivalizar
Alegre	Se muestra contento y regocijado. Gozoso
Considerado	Atento y toma en cuenta a los demás
Armonioso	Busca el acuerdo, la convivencia, lo equilibrado

12.

Admirable	Notable, digno de respeto y aprecio
Bondadoso	Se inclina hacer el bien, amable
Resignado	Se conforma con la situación en la que vive
Carácter firme	Es comprometido con sus convicciones

13.

Obediente	Se apega a lo establecido
Quisquilloso	Toma en cuenta hasta el más mínimo detalle, susceptible
Inconquistable	Alguien de quien es muy difícil obtener el aprecio o aceptación
Juguetero	Travieso, inquieto

14.

Respetuoso	Toma en cuenta y acata las reglas
Emprendedor	Propone e inicia proyectos
Optimista	Ve las cosas de manera favorable
Servicial	Dispuesto a complacer y ayudar

15.

Valiente	Enfrenta el peligro
Inspirador	Hace surgir ideas creativas
Sumiso	Manejable, dócil, obediente
Tímido	Se muestra poco abierto con las personas

16.

Adaptable	Se acomoda o ajusta a circunstancias y condiciones
Disputador	Discute sus razonamientos para demostrar algo
Indiferente	No tiene preferencia o interés en algo
Sangre liviana	En su manera de ser es agradable y atractivo, con carisma

17.

Amigüero	Gusta de establecer relaciones afectuosas
Paciente	Tiene la capacidad para esperar con tranquilidad
Confianza en sí mismo	Se siente seguro y satisfecho con su manera de ser y actuar
Mesurado por hablar	Evita los excesos al expresarse verbalmente

18.

Conforme	Se resigna a las circunstancias
Confiante	Inspira un sentimiento de seguridad
Pacífico	Tranquilo, que está en paz, evita peleas
Positivo	Muestra lo que es cierto, real auténtico

19.

Aventurero	Gusta de tener experiencias novedosas y arriesgadas
Receptivo	Percibe fácilmente sentimientos, ideas y hechos
Cordial	Es respetuoso y amable con su trato
Moderado	Su conducta se mantiene alejado de los extremos

20.

Indulgente	Es tolerante respecto a errores, que perdona fácilmente
Esteta	Gusta de lo bello
Vigoroso	Tiene energía, fuerza y vitalidad
Sociable	Busca la convivencia con sus semejantes

21.

Parlanchín	Habla mucho
Controlado	Se domina y frena a sí mismo
Convencional	Apegado a las costumbres, evita cambios e innovaciones
Decisivo	Es tajante, terminante y definitivo

22.

Cohibido	Se siente restringido, intimidado para actuar, avergonzado
Exacto	Cuida de los más pequeños detalles, conciso
Franco	Dice lo que piensa abiertamente, comunicativo
Buen compañero	Atento, cortés, respetuoso, cooperativo

23.

Diplomático	Tiene tacto y delicadeza en su trato
Audaz	Se atreve a correr riesgos
Refinado	Distinguido, muy fino y delicado
Satisfecho	Se siente complacido con lo que ha logrado

24.

Inquieto	Está en constante actividad
Popular	Es aceptado y querido en un grupo
Buen vecino	Respetuoso, amable, considerado
Devoto	Vive de acuerdo a costumbres e ideas religiosas

▪ Inteligencia emocional

Ayuda a identificar emociones y conocer el actuar de la persona sujeta a esta prueba ante situaciones cambiantes. Los resultados ayudan al proceso de selección al reconocer las aptitudes del candidato para obtener los resultados, se analizarán los siguientes factores que son los que se determinan con esta prueba:

- Autoconocimiento y Autorregulación de las emociones (área intrapersonal)
- Empatía y Habilidades sociales (área interpersonal)

Formato 31

Test de inteligencia emocional

Año 2020, Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. En una discusión acalorada, siempre intentas...
 - a) Ponerte en la piel del otro y comprender su punto de vista
 - b) Pedir disculpas para que la discusión no vaya a más
 - c) Mostrar tu enfado para que la otra persona comprenda lo mal que te sientes
 - d) Escuchar y explicar los motivos que tenías para hacer lo que hiciste
2. ¿Te cuesta expresar tus emociones con palabras?
 - a) Casi siempre
 - b) A menudo
 - c) En ocasiones
 - d) Casi nunca
3. Un amigo tuyo rompe por infidelidad de su pareja, de la cual ya le habías advertido previamente. ¿Cómo reaccionas?
 - a) Le aconsejas para que no le vuelva a ocurrir e intentas que se olvide lo antes posible
 - b) Quedas con él para escucharle y ofrecerte tu apoyo
 - c) Estás con él, pero evitas hablar de esto
 - d) Le das tiempo a solas para que se recupere anímicamente
4. En términos generales, ¿estás satisfecho con quién eres?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Bastante satisfecho
 - c) Poco satisfecho
 - d) Nada satisfecho

5. Cuando haces algo mal, ¿te críticas a ti mismo internamente?
- a) Casi siempre
 - b) A menudo
 - c) En ocasiones
 - d) Casi nunca
6. Cuando estás estresado o tienes varias preocupaciones, ¿cómo lo llevas?
- a) Muy bien, sé relativizar los problemas
 - b) Bastante bien, puedo quitar importancia a algunas cosas
 - c) Regular, a veces siento que no puedo con todo
 - d) Mal, noto ansiedad y me bloqueo
7. ¿Te consideras capaz de influir positivamente en los sentimientos de alguien que está pasando por un mal momento?
- a) Mucho
 - b) Bastante
 - c) Poco
 - d) Nada
8. ¿Te cuesta mostrar tus sentimientos a aquellos que más quieres?
- a) Mucho
 - b) Bastante
 - c) Poco
 - d) Nada
9. ¿Cómo reaccionas ante un cambio imprevisto aparentemente negativo?
- a) Con optimismo y energía, siempre se puede aprender de los retos
 - b) Con la esperanza de que al final todo va a ir bien
 - c) Con miedo de que tu vida cambie para siempre
 - d) Con resignación, a la espera de que la situación mejore
10. Cuando crees que tienes razón, pero la gente te lleva la contraria, ¿insistes en tus argumentos?
- a) Casi siempre
 - b) A menudo
 - c) En ocasiones
 - d) Casi nunca
11. ¿Sueles detenerte un momento y pensar por qué estás sintiendo una emoción en concreto?
- a) Casi siempre
 - b) A menudo
 - c) En ocasiones
 - d) Casi nunca
12. Con respecto a tu actitud frente la vida, ¿cómo te describirías?
- a) Siempre motivado
 - b) Enérgico
 - c) Pasivo
 - d) Pesimista

13. Acostumbro a evitar los conflictos personales, y cuando me veo en medio de uno, me pongo muy nervioso. ¿Hasta qué punto te describe esta frase?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Poco
- d) Nada

Para verificar los resultados de la aplicación de este test, se tomará en cuenta la sumatoria de todas las literales a, b, c, d las cuales tienen el siguiente punteo:

- a)** = 3 puntos
- b)** = 2 puntos
- c)** = 1 punto
- d)** = 0 puntos

Resultados:

Entre 16 y 30 puntos = Alto

Entre 1 y 15 puntos = Medio

0 puntos = Bajo

Interpretación:

Alto: las habilidades permiten lograr los objetivos deseados, maneja bien sus estados emocionales, con buena comunicación y único para solucionar conflictos interpersonales.

Medio: sabe cómo manejar sus emociones ante cualquier situación, las relaciones con las personas las lleva bajo control.

Bajo: habilidades emocionales escasas, necesita conocerse mejor y saber de lo que es capaz de lograr, no valora adecuadamente sus capacidades.

▪ **Prueba de razonamiento verbal**

Consiste en conocer las principales habilidades que tiene el candidato a través de una serie de preguntas que deberá responder según la relación que contiene cada una marcando con una X la respuesta correcta en la hoja de respuestas que se propone. A continuación, el formato del test para que pueda ser aplicado y seguidamente el formato de respuestas que deberá completar el aspirante:

Formato 32

Prueba de razonamiento verbal

Año 2020, Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Prueba de Razonamiento Verbal
Instrucciones: esta prueba contiene varios ítems, en los que se brindan cuatro respuestas, debes elegir la respuesta más apropiada para cada uno y marcar su número en el lugar correspondiente en la hoja de respuestas. No manchar este formato. El tiempo de duración de la prueba es de 20 min.
Sinónimos Lee con atención cada una de las preguntas y respóndelas de acuerdo al sinónimo de cada una.
1. Delicia: A) sensación B) humor C) recreo D) fruición E) júbilo
2) Convicto: A) abrumado B) culpable C) aprisionado D) acusado E) convencido

3) Certeza:

- A) impresión
- B) sensación

- C) constancia
- D) convicción
- E) confianza

4) Fugar:

- A) evasión
- B) escapar
- C) huida
- D) salir
- E) abandonar

Antónimos

Lee con atención cada una de las preguntas y respóndelas de acuerdo al sinónimo de cada una.

1) Éxodo:

- A) viaje
- B) inmigración
- C) migración
- D) repatriación
- E) extradición

2) Altruismo:

- A) marginación
- B) cicatería
- C) egolatría
- D) misantropía
- E) egoísmo

3) Obturar

- A) desasir
- B) desembarazar
- C) desalojar
- D) desatascar
- E) perforar

4) Denegar

- A) sustentar
- B) acertar
- C) conceder
- D) aportar
- E) donar

Analogías

En cada pregunta aparece un par de palabras en negrita. Encuentra la relación que existe entre el significado de ambas palabras, y elige entre las respuestas propuestas el par de palabras que mantengan entre sí la relación más similar a la encontrada. Es importante el orden en el que aparecen las palabras en cada par.

1. cobre: metal =

- (A) motor: automóvil
- (B) mueble: madera
- (C) estilo cuadro: lápiz
- (D) pimienta: condimento

2. panadero: comida =

- (A) cirujano: anestesia
- (B) escritor: lectura
- (C) jardinero: plantado
- (D) agente de policía: imposición

3. silo: granos =

- (A) lago: agua
- (B) lagar: uvas
- (C) galería: obras de arte
- (D) archivo: documentos

4. modesto: soberbia =

- (A) encantador: rechazo
- (B) apático: indiferencia
- (C) disperso: concentración
- (D) celoso: envidia

Series Verbales

Lee con atención cada una de las preguntas y responde según corresponda al mismo campo semántico y que pueden incluir en su secuencia a términos que poseen mayor, menor o igual contenido de significado.

1) Sagrado, profano; reverente,

- A) deshonroso
- B) sacrílego
- C) crítico
- D) ofensivo
- E) indolente

2) Elija el término que guarda menos relación con los demás.

- A) gentiliza
- B) amabilidad
- C) cortesía
- D) urbanidad
- E) bondad

3) Abolir, derogar, anular,

- A) abrogar
- B) abdicar
- C) cuestionar
- D) enajenar
- E) condenar

4) Vaticinio, presagio, pronóstico,

- A) procedencia
- B) propensión
- C) augurio
- D) enigma
- E) artificio

Formato 33

Hoja de respuestas (Prueba de razonamiento verbal)

Año 2020, Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Hoja de Respuestas				
Sinónimos	1	2	3	4
A	X			
B		X		X
C				
D			X	
E				
Antónimos				
1	2	3	4	
A				
B	X			
C				X
D				
E		X	X	
Analogías				
1	2	3	4	
A		X		
B				
C				X
D	X		X	
Series Verbales				
1	2	3	4	
A		X		
B	X			
C				
D				
E		X		X

Para que la persona de recursos humanos quién sea el encargado de calificar los resultados de las pruebas aplicadas, se brindan las respuestas correctas a la prueba de razonamiento verbal:

Formato 34

Formato de respuestas (Prueba de razonamiento verbal)

Año 2020, Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Sinónimos			
1	2	3	4
E	B	D	C

Antónimos			
1	2	3	4
B	E	D	C

Analogías			
1	2	3	4
D	B	D	C

Series Verbales			
1	2	3	4
B	E	A	C

Dependiendo de la cantidad de respuestas correctas, el (la) encargado (a) de recursos humanos puede dar a conocer la persona que es adecuada para ocupar la plaza vacante correspondiente a la aplicación de esta prueba.

h. Entrevista final

El candidato que llegue a esta etapa es porque sus resultados tanto en las entrevistas iniciales, las pruebas de selección y la verificación de datos fueron exitosas. El solicitante de una nueva persona para que cubra un cargo es quien tomará la decisión final, dado el caso, sean varios los candidatos que pasen a esta etapa, destacando el aspirante que tenga las competencias que demanda el puesto vacante. Teniendo en cuenta que siempre irá la calificación del encargado de recursos humanos en la entrevista realizada.

Al llegar a esta fase, es necesario que el gerente que tomará la decisión de contratación tenga en su poder todos los documentos de las personas seleccionadas como: solicitud de empleo, currículum vitae, verificación de referencias laborales y personales, resultados de la entrevista inicial y de pruebas realizadas, incluso el perfil del puesto debe ser analizado y comparado con los resultados, previo a realizar la entrevista.

Seguidamente se muestra el formato de entrevista, donde se pondera al candidato según respuestas brindadas:

Formato 35

Entrevista final

Año 2020, Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

ENTREVISTA FINAL

ÁMBITO	PREGUNTA	Entrevistador 1	Entrevistador 2	Ponderación de la entrevista					
				No aceptable 0	Abajo del promedio 1	Promedio 2	Bueno 3	Sobresaliente 4	TOTAL
Generalidades: Motivación y Conocimiento del Puesto	1. ¿Qué te motivó a postular?	Aplicar conocimientos	Desarrollar habilidades				X		3
	2. ¿Cuál crees que es la importancia de un área dentro de una organización?	Alcanzar objetivos y metas	Parte importante de la cultura organizacional					X	4
	3. ¿Cuáles serían algunas de las propuestas que podríamos ver de ti estando en el cargo del área ?	Compromiso y resultados	Respuesta y actitud positiva				X		3
	4. ¿Por qué deberíamos contratarte?	Tengo los conocimientos	Tengo las habilidades					X	4
	5. ¿Por qué considera que esta calificado para el puesto?	Tengo lo que se necesita para realizarlo	Me gustan los retos				X		3
Generalidades: Conocimientos de la Organización	6. Actualidad, ¿Cómo ves a la Organización de Desarrollo Comunitario en la actualidad? o ¿Qué conoces de ella?	Es consciente con la realidad de Guatemala	Brindar techo, es una parte humanitaria de pocos			X			2
	7 Impacto, ¿Cómo crees tú que podrías impactar dentro de la organización?	Brindando nuevas ideas	Buscando nuevos aportes			X			2
	8. ¿Cómo evalúas tu gestión como parte del equipo ?, ¿Qué has aprendido y que podría ser útil para el cargo del área Director Social?	Organización y coordinación de manera puntual	Liderazgo en el equipo para lograr cumplir los objetivos				X		3

ENTREVISTA FINAL

ÁMBITO	PREGUNTA	Entrevistador 1	Entrevistador 2	Ponderación de la entrevista					
				No aceptable 0	Abajo del promedio 1	Promedio 2	Bueno 3	Sobresaliente 4	TOTAL
Generalidades: Conocimientos de la Organización	9- ¿Qué experiencia tiene en este ámbito?	2 años	2 años			X			2
	10. ¿Cuál o cuáles son las razones que lo inducirían a aceptar este puesto?	Ayuda humanitaria	Adquisición de nuevos conocimientos				X		3
Aspectos Laborales: Habilidades Blandas y Liderazgo	11. Trabajo bajo presión, ¿Cuál es tu forma de lidiar con la presión en el trabajo?	Sé controlarme, me organizo	Organización y coordinación				X		3
	12. Principales desafíos, ¿Cuáles serían esas cosas que deberíamos de fortalecer en ti y por qué?	Paciencia, porque soy exigente	Perfeccionismo, no me gusta algo mal hecho					X	4
	13. Tipo de Liderazgo, ¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo? ¿Cómo te sientes cuando no eres el líder en el grupo al que perteneces?	Es democrático y con la sensación de querer serlo	Es participativo, con la opinión de todos, respeto al nuevo líder				X		3
	14. Principales fortalezas, ¿Cuáles serían esas cosas que deberíamos de aprovechar teniéndote en el equipo?	Dinamismo para realizar cualquier acción	Responsabilidad, en todo momento				X		3

ENTREVISTA FINAL

ÁMBITO	PREGUNTA	Entrevistador 1	Entrevistador 2	Ponderación de la entrevista					TOTAL
				No aceptable 0	Abajo del promedio 1	Promedio 2	Bueno 3	Sobresaliente 4	
Experiencia: Conocimientos técnicos aplicables a la Organización	15. ¿Qué experiencia tienes trabajando en el área Dirección Social?	2 años en actividades similares	2 años en actividades similares			X			2
	16. ¿Qué fortalezas y debilidades ves en el área de Dirección Social?	Ayuda al prójimo y los aportes	Consciencia y falta de apoyo			X			2
	17. ¿Qué tipos de proyectos realizarías en el área de Dirección Social?	Coordinación de aportes	Organización de entrega de víveres				X		3
Expectativas: Proyección, Pretensión y Disponibilidad	18. Proyección, ¿Cómo te proyectas trabajando en la Organización de Desarrollo Comunitario?	Siendo entusiasta	Con actitud positiva			X			2
	19. ¿Cuál es tu Pretensión salarial?	Q 5,500.00	Q 5,500.00				X		3
	20. Disponibilidad de tiempo, ¿Cuál es tu disponibilidad de tiempo?	Tiempo completo	Dispuesto a acoplarme				X		3
	21. ¿Está dispuesto a trabajar horas extra?	Sí	Sí				X		3
	22. ¿Estaría dispuesto a viajar con frecuencia o trasladarse?	Sí	Sí				X		3
	23. ¿Cuándo podría incorporarse a la empresa?	Inmediato	Inmediato				X		3
	24. Proceso, ¿Dudas acerca del proceso?, ¿Quisieras agregar algo más?	No	No			X			2

**PUNTUACIÓN
TOTAL**

68

i. Análisis y toma de decisión

Esta etapa representa la fase final del proceso de selección, es responsabilidad tanto del gerente que solicita que la plaza sea cubierta como del departamento de recursos humanos, en ocasiones la decisión la toma únicamente el gerente de la Organización de Desarrollo Comunitario.

Es importante que dentro del proceso se agradezca a los candidatos que no fueron seleccionados, esto da a entender que es una organización formal; además, se debe hacer análisis de la información de estos aspirantes para verificar si existe la posibilidad que puedan desempeñar en otro puesto laboral y así, ofrecerlo. De igual manera, es conveniente que se conserven los expedientes de los aspirantes para fortalecer la base de datos.

De la decisión que se tome dependiendo de los resultados de las pruebas realizadas depende que el personal contratado sea idóneo para el puesto y pueda desempeñarse productivamente.

Se propone realizar una comparación de los resultados de los candidatos en las distintas etapas del proceso de selección, por lo que se realiza el formato para que se brinde una puntuación a cada aspirante seleccionado y así sea una decisión basada en resultados; el candidato seleccionado será porque su puntuación es más alta en comparación a los otros aspirantes, si un trabajador actual se encuentra en este análisis y obtiene una puntuación alta se debe dar prioridad al recurso humano interno.

Cuando se obtengan los resultados y el nombre del candidato seleccionado se deberá realizar el proceso final que consiste en citarlo para que firme contrato y brindarle la fecha de ingreso a la fundación.

A continuación, se muestra la tabla que se sugiere se utilice para definir quién es el candidato idóneo para ocupar la plaza vacante dentro de la organización objeto de investigación:

Formato 36

Análisis y toma de decisión

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

ANÁLISIS Y TOMA DE DECISION PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

CRITERIO	INSTRUMENTO	PUNTUACIÓN	CANDIDATO			TOTAL	COMPETENCIAS TECNICAS QUE DEMUESTRA		
			1	2	3		Toma de decisiones	Liderazgo	Supervisión
Nivel Académico	Constancia de estudios	15	3	5	6	14	X		
Experiencia	Constancias laborales, verificación de referencias laborales	10	2	4	4	10		X	
Entrevista Inicial	Formato de Evaluación del Aspirante	15	6	3	3	12	X		
Prueba de conocimientos específicos	Formato de Prueba	15	4	5	2	11		X	X
Assessment Center	Ficha de Evaluación	15	2	4	6	12		X	X
Prueba Psicométrica	Resultados	15	5	3	5	13		X	X
Entrevista Final	Formato de Entrevista	15	6	3	6	15	X		
TOTAL			28	27	30	87	2	4	3

Candidato seleccionado	3	Recomendación:
Firma Encargado (a) Recursos Humanos	Sara Tobar	H= <u>Contratar</u>
Firma Encargado (a) del Departamento solicitante	David Hernández	HC = Tener en consideración
		NH = No contratar
		BQ = Mejor calificado para otro puesto

3.3.8 Proceso de inducción propuesto

En este proceso, la organización se encarga que el nuevo colaborador se identifique con el giro de la empresa donde crea un lazo que une tanto los objetivos organizacionales con el desarrollo del colaborador.

A continuación, se describe cada uno de los pasos requeridos para realizar el proceso de inducción mediante el siguiente diagrama de flujo:

Formato 37

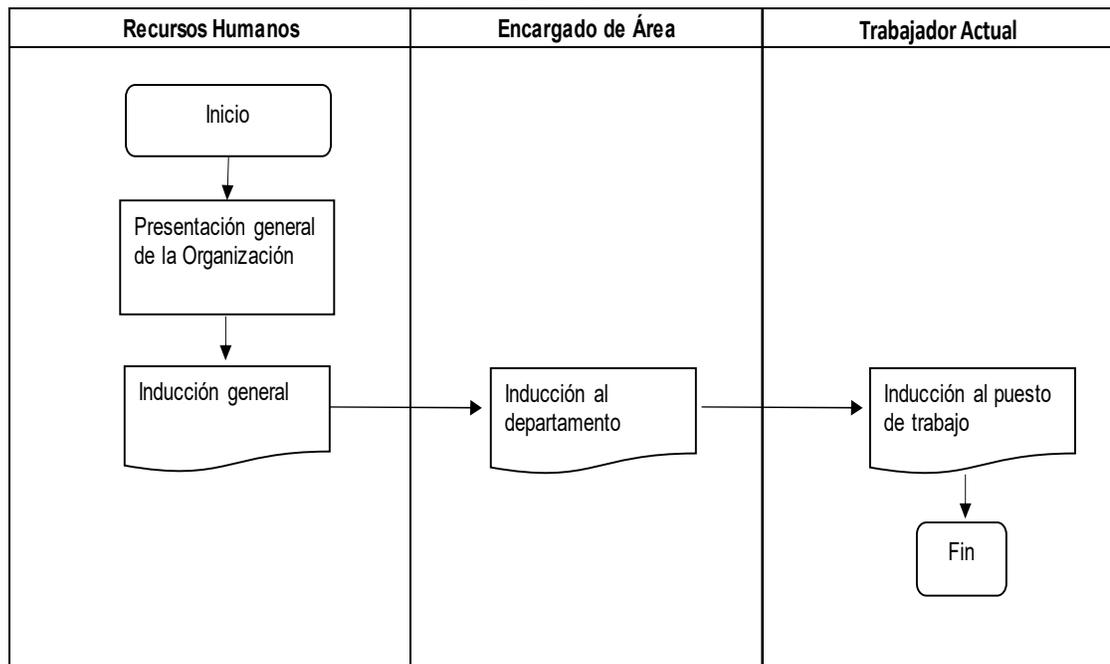
Diagrama de flujo del proceso de inducción

Año 2020, Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Recursos Humanos

Proceso de Inducción



3.3.8.1 Políticas de inducción

El responsable de realizar la inducción previa será el encargado de recursos humanos quien brindará la información pertinente al nuevo colaborador.

Se proponen una serie de políticas que se deben cumplir para que el proceso sea efectuado con eficiencia.

- El colaborador de nuevo ingreso será sometido al proceso de inducción, el cual, inicia el primer día en que se presenta a trabajar, se brindará la inducción tanto de la empresa como, al puesto de trabajo.
- El encargado de brindar información a nivel general (información básica, procesos de operación y políticas generales), será quien desempeña la labor de recursos humanos.
- El encargado del departamento del área solicitante, orientará al nuevo trabajador sobre las tareas a desempeñar.
- La orientación al empleado tendrá una duración máxima de 30 días para que sea efectiva, seguidamente realizar un seguimiento por el departamento de recursos humanos como el jefe inmediato del nuevo colaborador.
- Si la persona que desempeñará un nuevo puesto es un trabajador actual, tiene que ser sometido a este proceso de inducción.
- Es responsabilidad del departamento de personal brindar todo lo perteneciente a la organización: Manuales y reglamento interno.

Tal como lo muestra el diagrama de flujo, el proceso de inducción comprende las siguientes etapas:

- Inducción general de la organización
- Inducción específica
- Evaluación

A continuación, se desarrolla cada una de estas etapas:

a. Inducción general

Se brinda al colaborador datos generales de la organización para su conocimiento y desarrollo del cargo, esto está bajo la dirección del encargado de Recursos Humanos, quien brindará información relacionada con todos los trabajadores y la institución como tal. Cabe mencionar, que este tipo de inducción solo se otorga al personal de nuevo ingreso, iniciando con una bienvenida, tema que se desarrolla a continuación:

▪ Bienvenida

El departamento encargado de realizar la bienvenida al nuevo colaborador es recursos humanos. Este paso consiste en otorgarle información relevante de la Organización objeto de investigación, es importante brindarle una carta de bienvenida donde hará notar cualidades por las cuales fue elegido y lo profundamente afortunada que es la fundación de contar con talento humano al desarrollar su operación.

A continuación, se deja la carta que se propone utilice el departamento de personal para dar la bienvenida al nuevo integrante:

Formato 38

Bienvenida al nuevo colaborador

Año 2020, Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

Mensaje de Bienvenida

La Organización de Desarrollo Comunitario, te da la bienvenida, a partir de este momento eres miembro de nuestro equipo de trabajo, te exhortamos a conducirte con disciplina, respeto, responsabilidad y eficiencia en el desempeño de tus funciones poniendo en práctica nuestros valores de liderazgo e integridad.

Con tu integración consigues formar parte de esta fundación que desarrolla planes, proyectos y programas de ayuda comunitaria a la población. Es importante que tu trabajo sea realmente comprometido con la institución para así cumplir con nuestra misión como institución ante la sociedad.

Recibe un cordial saludo y bienvenida a nuestra organización.

Atentamente,

Departamento de Recursos Humanos.

En el desarrollo de la inducción se brindará los antecedentes de la organización para que el colaborador tenga conocimiento del giro de la empresa en donde desarrollará sus funciones, así como la misión, visión y proyectos realizados en distintas comunidades. Además, se brindará las condiciones de trabajo como lo es

el horario de entrada y salida, la duración del tiempo en el que estará el nuevo personal en prueba para confirmar su contratación o su destitución, así mismo, se informará sobre las prestaciones de ley que se tengan previstas que sean aplicables al área laboral.

En el reglamento interno que la organización tiene se encuentran los horarios de almuerzo, refacción y el tipo de vestimenta a utilizar, todo esto se sugiere sea presentado a través de una presentación en Power Point por ejemplo y también realizar entrega del documento físico. Por consiguiente, esta información corresponde a la inducción general de la Fundación según el siguiente cuadro:

Formato 39

Información de inducción general

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

DÍA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MÉTODO	OBJETIVO	COMPETENCIA
INDUCCIÓN GENERAL					
1	Bienvenida	Depto. Recursos Humanos	Reunión con el nuevo colaborador, donde se le otorga la carta de bienvenida sugerida.	Lograr que el colaborador sienta que confiado y comprometido con la organización	Adaptación al cambio
	Presentación de la Organización	Depto. Recursos Humanos	Presentación a través de Power Point, sobre todos los datos de la Organización (antecedentes, filosofía empresarial, estructura organizacional, jornada laboral, etc.)	Conseguir que el colaborador se sienta identificado con la Organización	Adaptación al cambio

DÍA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MÉTODO	OBJETIVO	COMPETENCIA
INDUCCIÓN GENERAL					
1	Presentación con los colaboradores y las diferentes áreas de trabajo	Depto. Recursos Humanos	El encargado de Recursos Humanos debe presentar al nuevo empleado con todos los colaboradores que se encuentran en distintas áreas de trabajo	Relacionar al nuevo integrante con los actuales colaboradores	Relaciones interpersonales
2	Se asigna un tutor	Jefe de área	El tutor será la persona que el jefe de área designe apoye al nuevo empleado para que aprenda sus funciones	Crear compromiso al nuevo integrante en sus funciones	Trabajo en equipo
	Finalización	Jefe de área	Se pregunta al colaborador qué es lo que ha aprendido y qué le parecen las actividades	Finalizar el proceso	
3	Encuesta de satisfacción de inducción	Depto. Recursos Humanos	Formato de medición de satisfacción sobre inducción	Cerrar proceso de inducción general	

b. Inducción específica

Etapa donde se muestra al nuevo integrante de la Organización, la persona que será su jefe inmediato y el lugar donde se encuentran sus compañeros de trabajo desarrollando las actividades diarias; es una opción donde el colaborador comienza a familiarizarse con las tareas a desempeñar y las áreas a conocer, a las cuales puede acudir para realizar un trámite en específico.

Al nuevo integrante de la empresa, se otorgará el conocimiento del puesto a desempeñar como los factores de riesgo a los que está expuesto en el desarrollo de sus labores. También, hay que otorgarle el organigrama de la institución para

que conozca el tramo de responsabilidad que cada uno tiene dentro de la empresa y quien es la autoridad dentro de ella.

Esta fase de la inducción le corresponde al jefe inmediato, donde dará a conocer la ubicación de su puesto de trabajo, los objetivos que conlleva, las funciones que deberá realizar explicadas a grandes rasgos para no agobiar al trabajador, según el siguiente formato:

Formato 40

Inducción específica

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

DÍA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MÉTODO	OBJETIVO	COMPETENCIA
INDUCCIÓN ESPECÍFICA					
4	Ubicación del área de trabajo	Jefe de área	Se asigna un lugar de trabajo adecuado que este cerca del tutor	Responsabilizar al nuevo integrante en sus actividades	Autogestión
5	Introducción a distintas sedes	Jefe de área	Reunión con el nuevo colaborador, donde se le brinda información de las funciones y políticas de vista de las sedes de la Organización	Apoyar al colaborador durante su proceso de adaptación	Orientación a resultados
6	Evaluación	Jefe de área	Formato de evaluación	Medir aprendizaje del candidato	Adaptación al cambio

Esta orientación tendrá una duración de 1 semana, en la cual el nuevo integrante dará a conocer las competencias que posee al comenzar a desempeñar sus labores, por lo tanto, se propone un formato para evidenciar el avance que tiene el colaborador y las competencias que aplica en cada proceso:

Formato 41

Hoja de evaluación del colaborador

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

No.	Competencia	Ponderación	Aplica	No aplica
1	Trabajo en equipo	10		
2	Adaptación al cambio	10		
3	Creatividad e innovación	10		
4	Iniciativa	25		
5	Liderazgo	10		
6	Orientación a resultados	5		
7	Resolución de problemas	15		
8	Planificación	5		
9	Toma de decisiones	10		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
Calificación	Parámetros			
<60	No posee el conocimiento			
70-60	Está en proceso de aprendizaje			
80-70	Conoce el tema, pero le es difícil aplicarlo sin supervisión			
90-80	Sabe el tema, lo aplica y logra buenos resultados			
95-90	Maneja bien el tema, logra resultados sobresalientes			
100-95	Domina el tema y tiene la capacidad de enseñarlo a otros			
NOTA. Si la evaluación de la competencia es igual o menor a 70, se debe elaborar plan de mejoramiento individual				

De ser <60 el puntaje obtenido, el jefe inmediato informará al departamento de recursos humanos, para llegar a un acuerdo si el colaborador tendrá un mes de prueba o bien, se recurre a iniciar el proceso de búsqueda de personal nuevamente.

Lo ideal, es tener un avance en los resultados, entre 60 y 70 debido que es poco el tiempo que el trabajador tiene de iniciar sus labores y así, ir aprendiendo cada día hasta llegar a dominar cada actividad.

c. Encuesta de satisfacción

Se brinda dos formatos donde se realiza la encuesta de satisfacción del nuevo colaborador respecto a temas tanto generales como específicos de la Organización, esto se realiza con el objetivo que el empleado se sienta parte de la fundación y ayuda a mejorar el proceso de inducción, por lo que cada aporte será de beneficio para futuras inducciones.

La encuesta de satisfacción general se realiza el día que finaliza el periodo de prueba, donde se quiere obtener el conocimiento que logra tener el nuevo colaborador respecto a la fundación como tal. A continuación, el formato de encuesta sugerido:

Formato 42

Encuesta de satisfacción

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

ENCUESTA DE SATISFACCION A LA INDUCCIÓN GENERAL					
Criterios de calificación: contestar las siguientes preguntas teniendo en cuenta los siguientes criterios: 1= Pésimo, 2 = Mal, 3 = Regular, 4 = Bueno, 5 = Excelente					
Preguntas	1	2	3	4	5
¿Fue apropiada la duración del curso?					
¿Fue correcto el manejo del curso por la persona a cargo?					
¿Le indicaron el horario laboral?					
¿Se sintió a gusto cuando fue presentado a sus compañeros de trabajo?					
¿Le fueron mostradas las instalaciones de la Organización?					
¿Se alinea lo presentado sobre la empresa con sus necesidades personales?					
Comentarios o sugerencias sobre el proceso recibido:					

Respecto a la encuesta de satisfacción, se realiza el día que finaliza el periodo de prueba. La encuesta en mención, tiene como finalidad verificar si le es facilitada la

información al nuevo empleado para que pueda cumplir con sus atribuciones, se sugiere la siguiente encuesta para que sea factible dicha medición:

Formato 43

Encuesta de satisfacción a la inducción específica

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

ENCUESTA DE SATISFACCION A LA INDUCCION ESPECÍFICA					
Criterios de calificación: contestar las siguientes preguntas teniendo en cuenta los siguientes criterios: 1= Pésimo, 2 = Mal, 3 = Regular, 4 = Bueno, 5 = Excelente					
Preguntas	1	2	3	4	5
¿Se sintió bien recibido al llegar a su área?					
¿Considera que se la ha dado una buena inducción a sus funciones?					
¿Se han entregado y explicado las herramientas necesarias para el cargo?					
¿Ha sido fácil el acoplamiento a su puesto de trabajo?					
¿Se han cumplido sus expectativas en la empresa?					
¿Cómo ha sido su relación con sus compañeros de trabajo?					
¿Cómo ha sido su relación con su jefe inmediato?					
¿Su jefe inmediato le entregó información necesaria para realizar sus funciones?					
Comentarios o sugerencias sobre su experiencia hasta el momento en la empresa:					

d. Seguimiento de inducción

Para finalizar el proceso de inducción se realizará un seguimiento antes de realizar la evaluación para determinar qué información fue clara para el nuevo colaborador

y que dudas presenta hasta el momento para ampliar la información de manera que pueda solventar sus inquietudes. A continuación, el formato sugerido:

Formato 44

Seguimiento de inducción

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

SEGUIMIENTO A LA INDUCCION			
<p>Instrucciones: marque con una X en la casilla que considere sea oportuna según la información obtenida en el proceso de inducción, si la información es clara marcar la primera casilla, de lo contrario marcar la segunda casilla para obtener mayor información. La finalidad es resolver inquietudes o dudas que se hayan presentado después de finalizar el proceso.</p>			
Aspectos	Elementos	Información clara	Mayor información
Reseña Histórica	Antecedentes de la empresa		
Filosofía empresarial	Visión		
	Misión		
	Valores		
Estructura Organizacional	Organigrama		
Comportamiento en el trabajo	Horarios de entrada y salida		
	Vestimenta		
	Horarios de refacción y almuerzo		
Permisos	Ausencia o problemas personales		
	Vacaciones		
Reglamento	Reglamento interno de trabajo		
<p>Indique cualquier otra inquietud que tenga sobre la organización o su trabajo:</p>			

e. Evaluación de inducción

Consiste en realizar una pequeña encuesta al personal que se está integrando a la organización, al finalizar el proceso de inducción. Se propone un instrumento de encuesta para poder verificar si el proceso está siendo realizado correctamente y alcanzado los objetivos trazados, según el siguiente instrumento:

Formato 45

Evaluación de inducción

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCION

Instrucciones: en la siguiente encuesta usted encontrará un listado de preguntas que evalúan la percepción y satisfacción del proceso de inducción, las cuales deberá asignarles una ponderación según su criterio con una X, los valores son:

5	Muy malo
4	Malo
3	Regular
2	Bueno
1	Muy bueno

Objetivo: conocer el grado de satisfacción de los nuevos colaboradores sobre la información brindada al momento de integrarse a la organización.

Aspecto a Evaluar	1	2	3	4	5
1. Le otorgaron carta de bienvenida al inicio de la inducción general.					
2. Compartieron los antecedentes de la fundación.					
3. Dieron a conocer las condiciones generales de trabajo.					
4. Le dieron a conocer los horarios y el tipo de vestimenta a utilizar.					
5. El jefe inmediato le indicó cuáles serían las funciones de su puesto laboral.					
6. Conoce su puesto laboral.					

Aspecto a Evaluar	1	2	3	4	5
7. Considera que la información otorgada en el proceso de inducción fue clara y suficiente para su adaptación y conocimiento de la organización.					
8. Como califica el proceso de inducción.					

3.3.9 Presupuesto total para implementar la propuesta

Para la implementación de lo propuesto se incurre en costos por cada actividad, tanto para el proceso de reclutamiento como para el proceso de selección e inducción del personal interno y externo.

Al analizar el costo del proceso de reclutamiento interno, se determinan técnicas como: la impresión de afiches de anuncio de trabajo, memorándum, redacción de correo electrónico y Sms o WhatsApp, siendo el incremento de este proceso.

A continuación, se detalla el costo que tiene cada proceso que realiza el encargado de área, así como recursos humanos:

Cuadro 9

Costo de implementación de propuesta utilizando reclutamiento interno
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Guatemala

Proceso	Actividad	Tiempo requerido (horas)	Costo hora-hombre	Costo total
Costos de reclutamiento interno	Formato descriptor de puesto	1	Q 26.26	Q 26.26
	Formato perfil de puesto	1	Q 23.64	Q 23.64
	Catálogo de competencias laborales	1	Q 26.26	Q 26.26
	Formato requisición de personal	0.5	Q 26.26	Q 13.13
	Impresión de 5 afiches full color (Oferta de trabajo)	0.5	Q 23.64	Q 59.10
	Memorándum	0.25	Q 23.64	Q 5.91
	Redacción correo electrónico	0.25	Q 23.64	Q 5.91

	Actualización de datos	4	Q 23.64	Q 94.56
	Sms o WhastApp (Q130 paquete)	0.25	Q 23.64	Q 768.30
	Subtotal			Q 1,023.07
Costos de selección	Análisis de currículum vitae	1	Q 23.64	Q 23.64
	Preselección de candidatos	1	Q 23.64	Q 23.64
	Formato entrevista inicial (5 candidatos)	1	Q 23.64	Q 118.20
	Formato entrevista por competencias laborales	0.5	Q 23.64	Q 11.82
	Formato entrevista por competencias laborales técnicas	0.5	Q 23.64	Q 11.82
	Aplicación de pruebas de conocimientos	1	Q 23.64	Q 23.64
	Aplicación de pruebas psicométricas (3 candidatos)		Q 795.00	Q 2,385.00
	Aplicación de entrevista final (3 candidatos)	1	Q 26.26	Q 78.78
	Análisis y toma de decisión	2	Q 26.26	Q 52.52
	Subtotal			Q 2,729.06
	Inducción al departamento	1	Q 26.26	Q 26.26
	Inducción al puesto de trabajo	1	Q 15.76	Q 15.76
	Evaluación del proceso de inducción	0.25	Q 23.64	Q 5.91
Subtotal			Q 47.93	
Total costo aproximado				Q 3,800.06

El costo por realizar el reclutamiento de manera interna, eleva el monto del presupuesto para la Organización de Desarrollo Comunitario, lo que conlleva que se tenga que reservar cierta cantidad monetaria cada vez que se realice este proceso. El costo total de los tres procesos, al realizar el reclutamiento interno asciende a Q 3,800.06.

Se propone realizar la atracción de recurso humano de manera externa, donde el monto a invertir es de Q 3,889.34, esto es porque la mayoría de procedimientos lo realiza recursos humanos y el tiempo a destinar para algunos procesos son más extensos. En este caso, se realiza todo el proceso de reclutamiento como tal, selección e inducción en su totalidad debido que es personal nuevo que desea ingresar a la organización, por lo tanto, no se tiene ningún expediente con la información necesaria del candidato.

Al utilizar estos pasos para realizar cada proceso lleva consigo una mejora en los procesos actuales de atracción de talento humano, obteniendo como beneficio la reducción en el índice de rotación en los puestos de trabajo, el personal se sienta identificado con el giro de la organización y cumpla a cabalidad cada una de sus atribuciones encomendadas. A continuación, el costo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción siendo el primero realizado de manera externa:

Cuadro 10

Costo de implementación de propuesta utilizando reclutamiento externo
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Guatemala

Proceso	Actividad	Tiempo requerido (horas)	Costo hora-hombre	Costo total
Costos de reclutamiento externo	Formato descriptor de puesto	1	Q 26.26	Q 26.26
	Formato perfil de puesto	1	Q 23.64	Q 23.64
	Formato requisición de personal	0.5	Q 26.26	Q 13.13
	Revisión base de datos	0.5	Q 23.64	Q 11.82
	Elaboración y publicación de anuncios en sitios web	1	Q 23.64	Q 23.64
	Formato de solicitud de empleo	0.5	Q 23.64	Q 11.82
	Filtración de currículum vitae	4	Q 23.64	Q 94.56
Subtotal				Q 204.87
Costos de selección	Análisis de solicitudes de empleo y currículum vitae	1	Q 23.64	Q 23.64
	Preselección de candidatos	1	Q 23.64	Q 23.64
	Formato entrevista inicial (5 candidatos)	1	Q 23.64	Q 118.20
	Formato entrevista por competencias laborales	0.5	Q 23.64	Q 11.82
	Formato entrevista por competencias laborales técnicas	0.5	Q 23.64	Q 11.82
	Control de documentación requerida	0.25	Q 23.64	Q 5.91
	Verificación de referencias laborales y personales (3 candidatos)	0.5	Q 23.64	Q 35.46
	Aplicación de pruebas de conocimientos	1	Q 23.64	Q 23.64
	Aplicación de pruebas psicométricas (3 candidatos)		Q 795.00	Q 2,385.00
	Aplicación de entrevista final (3 candidatos)	1	Q 26.26	Q 78.78
	Análisis y toma de decisión	2	Q 26.26	Q 52.52
Subtotal				Q 2,770.43

Costos de inducción	Bienvenida al nuevo colaborador	0.25	Q 23.64	Q 5.91
	Inducción a la organización	0.17	Q 23.64	Q 4.02
	Inducción al departamento	18	Q 26.26	Q 472.68
	Inducción al puesto de trabajo	27	Q 15.76	Q 425.52
	Evaluación del proceso de inducción	0.25	Q 23.64	Q 5.91
Subtotal				Q 914.04
Total costo aproximado				Q 3,889.34

Los cálculos realizados son con base en el costo de horas-hombre para el área gerencial, recursos humanos y el personal operativo:

Cuadro 11

Cálculo de costo hora-hombre

Organización de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Guatemala

Concepto	Salario	Prestaciones Laborales	Total	Salario más prestaciones	Costo Hora-Hombre
Salario promedio gerentes	Q5,000	41.83%	Q2,091.50	Q7,091.50	Q26.26
Salario promedio encargado recursos humanos	Q4,500	41.83%	Q1,882.35	Q6,382.35	Q23.64
Salario promedio personal operativo	Q3,000	41.83%	Q1,254.90	Q4,254.90	Q15.76
Costo hora-hombre= (sueldo mensual*prestaciones laborales+) / (9 horas* 30 días)					

3.3.10 Plan de acción para implementar la propuesta

Se propone el siguiente plan de acción de la propuesta con el fin de brindar los costos de cada uno de los procesos de admisión e inducción de personal. En el siguiente plan de acción se evidencian las actividades que deberán realizar tanto el encargado de recursos humanos como el jefe de área y el tiempo que invertirá en realizarlo; como la organización está en constante cambio no se tiene la certeza de cuándo necesitarán cubrir un puesto vacante por lo que, el tiempo en mención está establecido con una duración de un año puede que se realicen los procesos

o no, así como también se brindan los costos aproximados por cada actividad. Se evidencia el costo total de implementar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal asciende a Q 74,021.06 debido que se toman en cuenta las actividades de elaboración o actualización de descriptores de puestos y banco de datos, así como, las actividades que se realizarán en cada uno de los procesos de admisión e inducción del candidato.

Cuadro 12

Plan de Acción

Organización No Lucrativa de Desarrollo Comunitario

Zona 15, Ciudad de Guatemala

EMPRESA:	Organización de Desarrollo Comunitario					FECHA:	2/05/2020		
NOMBRE DEL PLAN:	Procesos de Admisión e Inducción de Personal								
ÁREA:	Selección		DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	SECCIÓN:	****			
OBJETIVOS									
OBJETIVO GENERAL									
Detallar actividades que el departamento de Recursos Humanos deberá realizar para lograr el 100% de eficiencia y eficacia en los procesos de admisión e inducción del personal.									
PROCESO DE RECLUTAMIENTO									
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	EVALUACIÓN	RESULTADOS	
				INICIAL	FINAL				
1	Elaborar de Oferta de trabajo (Job Posting)	Atraer al 50% de candidatos idóneos al puesto de trabajo en 3 días	Director de Recursos Humanos	1/12/2020	31/12/2021	Q325.00	Cantidad de CV de candidatos	Mayor oportunidad de elección	
2	Enviar mensajes o whatsapp a candidatos	Aclarar el 85% de dudas de los aspirantes en un día	Gerente de depto. junto al depto. Recursos Humanos	1/12/2020	31/12/2021	Q130.00	Cumplimiento de actividades asignadas	Empleados puedan contribuir a la obtención de objetivos y metas	
3	Publicar oferta de trabajo en el portal de empleo Tecoloco	Lograr la aplicación del 45% de aspirantes a la plaza en 1 semana	Director de Recursos Humanos	1/12/2020	31/12/2021	Q40,000.00	Cantidad de aspirantes a optar la plaza vacante	Oportunidad de tener más opciones al momento de elegir.	
4	Publicar oferta de trabajo en el portal de empleo Computrabajo	Lograr la aplicación del 45% de aspirantes a la plaza en 1 semana	Director de Recursos Humanos	1/01/2020	31/03/2021	Q4,500.00	Número de Curriculum Vitae que pasa el primer filtro	Opción a elegir candidatos con las competencias correctas	
5	Publicar oferta de trabajo en el portal de empleo Transdoc	Lograr la aplicación del 45% de aspirantes a la plaza en 1 semana	Director de Recursos Humanos	1/12/2020	31/12/2021	Q22,000.00	Personas que cumplen mínimo 3 requisitos	Facilidad al reclutador para analizar el CV de cada aspirante	
6	Publicar oferta de trabajo en el portal de empleo Quiero Aplicar	Lograr la aplicación del 45% de aspirantes a la plaza en 1 semana	Depto. Recursos Humanos	1/01/2020	31/03/2021	Q3,500.00	Aspirante a ocupar la plaza	Personas que son llamados a la primer entrevista	
Costo estimado de implantación:						Q70,455.00			

PROCESO DE SELECCIÓN								
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	EVALUACIÓN	RESULTADOS
				INICIAL	FINAL			
7	Realizar prueba de Assessment Center	Elegir 2 candidatos con un 65% de aptitudes en 1 día	Director de Recursos Humanos	1/12/2020	31/12/2021	Q19,600.00	Candidato que presente mayor número de competencias requeridas	Personal competente
8	Aplicar pruebas psicométricas	Determinar en 3 días, si el candidato esta un 80% apto para desempeñar las atribuciones relacionado al puesto.	Director de Recursos Humanos	1/12/2020	31/12/2021	Q795.00	Medir capacidades intelectuales y rasgos de personalidad	Capacidad del candidato de interrelacionarse con otros trabajadores
9	Aplicar prueba de Inteligencia emocional	Determinar en 3 días, si el candidato esta un 80% apto para desempeñar las atribuciones relacionado	Director de Recursos Humanos	1/12/2020	31/12/2021	Q2,040.00	Identificación de conducta de las personas a ocupar el puesto de trabajo	Colaboradores comprometidos e identificados con la misión y visión de la Organización
Costo estimado de implantación:						Q22,435.00		
PROCESO DE INDUCCIÓN								
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	EVALUACIÓN	RESULTADOS
				INICIAL	FINAL			
10	Realizar inducción de la organización al nuevo colaborador	Dar a conocer un 85% de la empresa al nuevo colaborador en 1 día	Director de Recursos Humanos	1/12/2020	31/12/2021	Q4.02	Brindar la información relevante de la Organización	Identificación con la Organización
11	Realizar Inducción dell departamento al nuevo colaborador	Dar a conocer un 85% del departameento al nuevo colaborador en 2 días	Director de Recursos Humanos	1/12/2020	31/12/2021	Q472.68	Enseñar los procesos del puesto	Identificación con los procesos
12	Realizar Inducción especifica al nuevo colaborador	Dar a conocer un 85% del puesto de trabajo al nuevo colaborador en 3 días	Gerente de depto.	1/12/2020	31/12/2021	Q425.52	Encuesta al finalizar la inducción	Conocimiento del trabajador sobre las tareas a su cargo
Costo estimado de implantación:						Q902.22		
Costo total por los procesos de reclutamiento, selección e inducción:						Q93,862.22		

Dentro de los costos, el job posting (oferta de trabajo) mediante anuncios, se propone realizar el formato con medidas de 11X17 cm, para no incurrir en gastos de montos voluminosos y obtener lo deseado, talento humano.

Dada la necesidad de la organización de captar talento, se puede hacer uso de un portal de empleo, no es necesario incurrir en adquirir todos a la vez. Así mismo, puede optar por elegir el método a usar en el proceso de selección, en el cual, Assessment Center es prioridad debido que muestra el comportamiento real del candidato en una circunstancia fuera de lo normal.

3.3.11 Beneficios al implementar la propuesta

Por el giro de la organización, se requiere personal que cumpla con los conocimientos, habilidades y destrezas que el puesto vacante exige. Por lo tanto, se mencionan los beneficios que la propuesta conlleva:

PROCESO	BENEFICIOS
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atracción de personal idóneo para cubrir la plaza disponible • Permite actualizar la base de datos para que una futura vacante sea ocupada en el menor tiempo posible
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Evita contratar a personal subjetivamente debido que se realizan las pruebas necesarias para comprobar sus conocimientos • Se tiene mayor número de candidatos para la plaza, lo que indica que habrá opciones de contratación
Inducción	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a la organización a la población. • Evita la rotación de personal en puestos clave. • Ayuda a incurrir en costos de contratación constantes.

3.3.12 Herramientas tecnológicas para implementar la propuesta

Hoy en día existen varios factores que pueden afectar la salud de los trabajadores y los aspirantes a ocupar un puesto, por lo que se propone hacer uso de las herramientas que brinda la tecnología actualmente como lo es:

- **Google meet**

Esta herramienta es de ayuda debido que permite realizar videoconferencias a nivel mundial, es sencilla, rápida y gratuita. Esto se puede implementar en el proceso de selección al configurar una reunión y compartir el link con el aspirante, donde podrá ingresar sin ningún problema, y así llevar a cabo las entrevistas sugeridas, al participar únicamente las personas encargadas y el candidato.

El aspirante debe tener acceso a internet y alejado de cualquier distracción para realizar la reunión.

- **Zoom**

Es una aplicación gratuita que permite realizar videoconferencias sin ningún problema al que pueden participar varias personas al mismo tiempo. Brinda la oportunidad que el reclutador conozca al aspirante a ocupar una plaza vacante, el cual aplicó por medio de los portales de empleo o bien, por referencias de los actuales trabajadores.

Este recurso es viable para el personal de recursos humanos para completar el proceso de selección, donde puede compartir el link de las pruebas a realizar, dado caso, no se pueda ejecutar físicamente.

- **Skype**

Representa otro medio por el cual realizar video llamada gratuita, siempre y cuando el candidato cuente con acceso a internet. Se puede utilizar desde el celular o computadora de escritorio, se hace la observación, si se utiliza este último, hay que asegurarse de tener una cámara instalada.

Éstas tres herramientas son las más usadas actualmente, son de ayuda al personal en búsqueda de un empleo y al reclutador que desea que un puesto sea ocupado. Al momento de no asistir a una reunión, es viable utilizar alguna de las opciones mencionadas.

CONCLUSIONES

Con base en el diagnóstico realizado se concluye lo siguiente:

1. La falta de instrumentos técnico-administrativos en la Organización de Desarrollo Comunitario con base en competencias laborales hace que se realicen procesos de reclutamiento, selección e inducción tradicionales, lo que conlleva resultados negativos en varias ocasiones en el proceso de inclusión debido que afecta en el cumplimiento de la misión de la fundación al no ejecutar las atribuciones de manera inmediata, en otras palabras, se comprueba la primera hipótesis planteada.
2. La inexistencia de descriptores de puestos estropea la gestión de admisión de personal porque no se cuenta con una guía de las atribuciones que debe desarrollar el colaborador en un puesto específico, lo que ocasiona que el proceso de atracción de personal sea constante, al no tener claridad de lo que se busca para la organización.
3. La carencia de documentos que brinden información sobre la organización, instrucciones y lineamientos que conllevan la funcionalidad y los procesos de las diversas actividades que se realizan dentro de la institución, interfiere en el conocimiento de los empleados de los diferentes procesos que implica desarrollar un puesto. De la misma manera, impide tomar decisiones de manera eficaz.
4. Es fundamental que los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios en el recurso humano, se encuentren enlazados con todos los procesos de admisión de personal para tener una herramienta que sea fácil medir y así mismo, ayude a tomar una decisión cuando se presenten varias opciones.

5. Son importantes las competencias en el personal de la organización, siendo evidente cuando se promueve un trabajador de un puesto a otro puesto tanto de manera horizontal (traslado) como vertical (ascenso). Por lo tanto, es necesario que la fundación cuente con los instrumentos donde se puedan evidenciar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para realizar las diversas atribuciones de cada puesto y así, tomar decisión de contratación, traslado o ascenso según sea el caso.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Al realizar procesos de admisión de personal con base en competencias laborales, es ayuda mutua entre el colaborador y la organización. Al contar con personal que tenga los conocimientos, habilidades y destrezas en un puesto en específico, se tiene que validar la contribución que conlleva la aplicación de los mismos, al incrementar el rendimiento, satisfacción y motivación del colaborador, de manera que se pueda maximizar su eficiencia en todos los procesos.
2. La base para ejecutar el proceso de admisión de personal es tener claras las atribuciones y responsabilidades de cada trabajador, para realizar una adecuada gestión de integración de personal. Como se busca implementar todo proceso mediante competencias, la organización debe efectuar este instrumento de manera que sea fácil su comprensión y medición de conocimientos, habilidades y destrezas de manera conjunta con el perfil de puestos para que ambos instrumentos estén relacionados y no exista confusión al momento de aplicarlos.
3. Al contar con los documentos que brinden información sobre la organización, instrucciones y lineamientos actualizados se evita tener confusión sobre las operaciones de la organización. Por lo tanto, la fundación debe tener al alcance de todos los colaboradores estos manuales para cualquier momento que lo requieran y así, evitar atrasos por malos entendidos en los procedimientos que sean necesarios para cumplir una actividad.
4. Cuando se presenten varias opciones de captar y seleccionar personal, se deben analizar los conocimientos, habilidades y destrezas que presenta cada uno de los candidatos, tanto el personal de recursos humanos en conjunto con el jefe de área que requiere ocupar el puesto

vacante, debido que de este análisis dependerá que talento humano se integrará a la organización.

5. La organización debe tener en cuenta los conocimientos, habilidades y destrezas del personal al realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción, a mediano plazo y así, puede comparar los resultados antes y después de haber aplicado de esta manera los procesos en mención. Así mismo, se sugiere que la fundación pueda realizar los procesos de manera virtual, evitar exponer a los aspirantes como a los reclutadores, por ejemplo, realizar entrevistas por Google Meet, Zoom o Skype.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo González, María, Álzate Burgos, Adriana. 2013 **Gestión de talento humano por competencias "GTHPC" -Metodología-**. 1ª ed. Bogotá. SENA. 26 páginas.
2. Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N. **Administración de recursos humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones**. 1ª. ed. Ecuador. Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. S.f. 178 páginas
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento Humano**. 3ª ed. México, D.F. Mc Graw-Hill. 586 páginas
4. Chiavenato, Idalberto. 2007. **Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones**. 8ª ed. México, D.F. Mc Graw-Hill. 500 páginas.
5. Dessler, G., Varela, R. 2004. **Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano**. 2ª ed. México, D.F. Mc Graw-Hill. 314 páginas.
6. Franklin Finwosky, Enrique. 2009. **Organización de Empresas**. 3ª ed. México. Mc Graw-Hill. 501 páginas
7. González Llana, Felicia. 2007. **Instrumentos de Evaluación Psicológica**. 1ª ed. Cuba, La Habana. Editorial Ciencias Médicas. 387 páginas.
8. **Guía para la Gestión por Competencias en el sector TIC**, s.f.
9. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. 2003. **Gestión por Competencia Laboral**. 2ª ed. Guatemala. 282 páginas.
10. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. 2014. **Desarrollo de la Formación Ocupacional**. Guatemala. 185 páginas.
11. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 2012. **Administración, Una perspectiva global y empresarial**. 14ª ed. México D.F. Mc Graw-Hill. 651 páginas.
12. Marcó, F., Loguzzo, H. y Fedi, Javier. 2016. **Gestión y Administración en las Organizaciones**. 2ª ed. Argentina, Buenos Aires. Universidad Nacional Arturo Jauretche 174 páginas.

13. Münch Galindo, Lourdes. 1997. **Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas**. 2ª ed. México D.F. Trillas. 271 páginas.
14. **Seminario Internacional sobre Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas**. 1997. 1ª. ed. Montevideo, CINTERFOR. 262 páginas
15. Soledad López, Eugenio. 2015. **Operaciones administrativas de recursos humanos**. 1ª ed. México. Mc Graw Hill. 264 páginas
16. Vargas Zúñiga, Fernando. 2004. **40 preguntas sobre competencia laboral**. 1ª ed. Montevideo, CINTERFOR. 135 páginas
17. Werther, W., Davis, K. 2008. **Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas**. 6ª ed. México, D.F. Mc Graw-Hill. 610 páginas.

E-GRAFÍA

18. Grupo ASIR, Conectando a millones. Marketing Generacional, s.f. Consultado el 11 de octubre, 2020. Disponible en <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>

ANEXO

Anexo 1
Descriptor de puestos
Organización de Desarrollo Comunitario
Zona 15, Guatemala

DESCRIPTION OF THE POSITIONS					
1. Details of the position					
Name of the position:	SOCIAL DIRECTOR				
Positions code:	TG- DS				
Department, unit or section where its located:	DIRECCION SOCIAL				
Reports to:	Dirección Regional de Centroamérica				
Reports to Social Director:	Dirección Nacional de Regiones, Dirección de Gestión Comunitaria, Dirección Inserción y Diagnóstico, Dirección Formación y Voluntariado, Dirección de Programas y Proyectos, Dirección de Desarrollo de Hábitat (voluntariado)				
Updated on:	15/10/2019				
2. Positions Goal					
Lead and guide the institution next to General Management, ensuring compliance with the strategic pillars; and positioning the organization as a volunteer reference, settlement and community development at a national level.					
3. Essential functions					
No.	Technical competence	F	IE	CM	TOTAL
1	Plan the proper functioning and management of the job directions.	4	4	4	20
2	Design institutional strategies with the public sector.	2	3	5	17
3	Select the group of people in the office that lead the organization.	2	4	4	18
4	Prepare the strategic planning of the Organization's operating plan and budget.	1	5	5	26
5	Optimize the management process of the community work of the institution.	5	5	4	25
6	Monitor the execution of the budget and resources assigned to fulfill their responsibilities.	3	5	5	28
4. Performance indicators					
Function	Result	Indicator	Goals	Clients	
Monitor the execution of the budget and resources assigned to fulfill their responsibilities.	Fulfill assigned tasks.	Numbers of tasks assigned.	Optimize the budget and resources assigned to a job at a 35%.	Site managers.	
Prepare the strategic planning of the Organization's operating plan and budget.	Transfer the Operative Plan and the Budget Plan to the General Management for approval.	Percentage of the execution of the Operative Plan and its budget.	Distribute the budget to 50% to the making of the goals.	Middle management and headquarters.	
Optimize the management process of the community work of the institution.	Meet the goals of the organization.	Estimated time to do a job.	Increase to 5% the participation of volunteers to carry out community work	Area managers and collaborators.	

4. Performance indicators				
Function	Result	Indicator	Goals	Clients
Plan the proper functioning and management of the job directions.	Achieve the established goals.	Achieved goals	Achieve 100% of the goal set.	Middle management and headquarters.
5. Informative knowledge				
Strategic level	Structure of the organization Business turn Financial Management			
Trends	Job skills Organizational behavior Management systems			
Environment	Institutions with the same approach to work People that wish to work as volunteers			
People/Areas	Partners Social work			
Laws/regulations	Work code Political constitution of the republic			
6. Skills/abilities				
Informative programs	Management of basic Microsoft Office, Drive and statistical packages; budgeting tools and project management.			
Languages	English			
Teams	Office team			
7. Generic competences				
Level	Competition	Behavior		
4	Problem resolution	Categorize the problems and the process that causes it. Guide the team with effective communication so they can solve their problems. Organize the business personal to avoid conflict between different opinions.		
4	Leadership	Project achievements throughout reunions with employees. Include the information for the respective analysis. Outline the functions within each area of the organization.		

7. Generic competences		
Level	Competition	Behavior
4	Teamwork	Clear any wuestions about the assign job to each person. Apply the strategies that the team plans. Coordinate the work that with co-workers to achieve the same goal.
4	Decision making	Organize each activity and delegate authority to be able to supply when the person in charge is not around. Generate an analysis about the effects and risks of each decision. Project the impact and urgency of the decision.
8. Responsibilities		
Economic	Salaries and budget of the foundation.	
Supervision	Different markets under supervision: National of regions, community management, diagnostic and inspection, structure and volunteering. Programs and projects, Habitat development (volunteering)	
Interpersonal Relationship	Constant communication with General Management and volunteers.	
Decision making	Respect to planning of funds collecting and execution of projects.	
Information	Manage information confidential as POA and budget plan.	
9. Formal Evaluation Required		
Formal education level	Be specific with the # of years pf school / diploma or obtained titles	Explain the area of formal knowledge
Profesional graduated	Career in Sociology, engineey,architecture, economics and anthropology; or similar social areas.	Diploma in subjects of Management, Social Development, poverty, habitat or Social Programs.
10. Selection and training requirements		
Knowledge/ competencies	Request Selection	Training requirement
Formal knowledge	Related to social area	Strengthen knowledge of social context
Informal knowledge	Willingness to workin an International context	Work organization classifying the main activities.

11. Required work experience	
Dimensions of experience	Details
a) Length of experience	2 years or more as Director of Social Projects.
b) Level of experience	Director o coordinator
c) Topics of experience	Experience in Social Proyects Development and Volunteering.
12. Most relevant characteristics of the working environment of the position:	
Characteristics	Details
Work conditions	Work schedule: Monday thru friday, full-time. Weekends when needed.
Risks of accidents	Field work: dehydration, fractures, etc.
Occupational diseases	Back pain, stress, etc.

Anexo 2
 Perfil de puestos
 Organización de Desarrollo Comunitario
 Zona 15, Guatemala

POSITIONS PROFILE	
Name of the position	Social Director
DEPENDENCE	POSITIONS SUPERVISED
Regional Direction of Central America	Dirección Nacional de Regiones
	Dirección de Gestión Comunitaria
	Dirección de Inserción y Diagnóstico Comunitaria
	Dirección de Formación y Voluntariado
	Dirección de Programas y Proyectos
	Coordinación de Desarrollo de Hábitat (voluntario)
POSITIONS CONTENT	
POSITIONS GOAL	
<p>Ensure compliance with the strategic pillars and position the organization on topics of volunteering settlements and community developments at a National level, with General Management.</p>	
PRINCIPAL FUNCTIONS	
<p>Plan the proper functioning and management of the following work areas: Financial Management, Communication, People Management, Legal coordination and Management Regions; this last one with General Management. As well as other initiatives in charge of the Social area that may arise (Habitat Development Coordination, Settlement Census Director, etc.</p>	
<p>Design Institutional strategies with the public sector and other social organization in function of the strategic vision of growth and the necessities of the local operation.</p>	
RESPONSABILITIES	
1. Develop good internal environment and promote the work within the Areas.	
2. Propose the coordination and interaction between areas in charge; and with areas that depend of the General Management.	
3. Structure with General Management, the growth national strategy ordered and incorporated by the Institution and its Operation.	
4. Plan, with the General Management, the principal necessities, capacities and institutional failure; resolving the diverse problems defining actions that improves development and taking strategic decisions.	
5. Project the implementation of the main Institutional guidelines at a National level and their areas in charge.	
6. To be, together with the General Management, main spokesperson of the Institution.	
7. Guarantee the quality of the community management of the Institution through the community development promotion processes.	

POSITION SPECIFICATIONS				
Position	Graduated profesional			
Formal requirement	Bachelor's degree in Sociology or a career related to the social area.			
Specifications	Postgraduate, master's or diploma courses related to strategic management issues, socia, development, poverty, habitat or social program.			
Experience	3 years in social proyect management and working with volunteers.			
Specific knowledge	Management of basic Microsoft Office, Drive and statistical packages; budgeting tools and project management.			
Other:	English speaker			
Work schedule	Monday thru friday, full-time and weekends as needed.			
Location	Willingness to reside in Guatemala City, able to travel to different departments and outside the Country.			
TRANSVERSAL BEHAVIORAL COMPETENCES				
Orientative scale:	A:Excellent	B: Very Good	C: Good	D: Minimum Required
Responsability	A			
Self-management	A			
Teamwork	A			
Personal relationships	A			
SPECIFIC BEHAVIORAL COMPETENCES				
Orientative scale:	A:Excellent	B: Very Good	C: Good	D: Minimum Required
Evaluate project planning and management projects.	A			
Prepare the strategic planning, operational plan and organizationa budget.	A			
Be the main spokesperson.	B			
Evaluate the performance of the aread and people in charge.	B			
Optimize the community work management processes of the Institution.	A			
Promote quality in the execution of programs and projects.	A			
Monitor budget execution and allocated resources to the fulfillment of its responsibilities through	A			
COMPETITION MANAGER DRIVING SKILLS				
Orientative scale:	A: Excellent	B: Very Good	C: Good	D: Minimun Required
Decision making	A			
Leadership	A			
Supervision	A			

**¿Would you
like to be part
of our team?**



We are looking for a Social Director

Requirements :

Bachelor's Sociology or career related to the social area.

Minimum 3 years experience in Social project management.

Budgeting tools management

Knowledge of statistical packages

**You can go to Human Resources for
more information.**