

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSO
HUMANO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE
TELEFONÍA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

CLAUDIA MARÍA SEGURA CANO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2022

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

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSO
HUMANO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE
TELEFONÍA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CLAUDIA MARÍA SEGURA CANO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2022

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:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL II:	Msc. Haydee Grajeda Medrano
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.A.E Olga Daniela Letona Escobar
VOCAL V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

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

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 27 de octubre de 2021

Licenciado:

Carlos Alberto Hernández Gálvez
Director Escuela de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

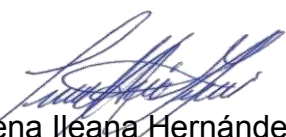
Licenciado Hernández:

De conformidad con el dictamen emitido por la Dirección de Escuela, de fecha veintiocho de agosto de dos mil veinte, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSO HUMANO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE TELEFONÍA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”** elaborado por la estudiante Claudia María Segura Cano, el mismo cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 269-2022
Guatemala, 13 de marzo del 2022

Estudiante
CLAUDIA MARÍA SEGURA CANO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 04-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de marzo de 2022, que en su parte conducente dice:

TERCERO: "ASUNTOS ESTUDIANTILES"

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y oficios 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 y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
CLAUDIA MARÍA SEGURA CANO	201011805-3	"PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSO HUMANO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE TELEFONÍA, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la vida, la sabiduría, inteligencia y fortaleza necesarias para lograr cada una de mis metas.

A LA VIRGEN SANTÍSIMA

Por guiar, bendecir e iluminar mi vida y permitirme alcanzar este logro.

A MIS PADRES

Oscar Segura y Haydée Cano, no hay palabras para describir el profundo agradecimiento por motivarme a lograr esta meta, por sus consejos, inmenso amor y apoyo incondicional para llegar a ser una profesional, este triunfo también es de ustedes.

A MI HERMANA

Alejandra Segura, por su apoyo y amor incondicional, gracias por estar en los momentos más importantes de mi vida.

A MI SOBRINA

Maya Bamford, por ser esa motivación que me inspira a ser cada día mejor. Que este triunfo sea su ejemplo de superación.

A MI NOVIO

Alvaro Flores, por su paciencia, amor, comprensión y amistad, gracias por estar a mi lado apoyándome en todo momento.

A MIS AMIGOS

Con los que he compartido momentos y experiencias inolvidables.

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

De donde me siento orgullosa de pertenecer, por el privilegio de ser egresada de esta casa de estudios, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa privada	1
1.2	Administración	1
1.2.1	Proceso administrativo	1
1.2.1.1	Planeación	2
a)	Elementos de la planeación	3
b)	Instrumentos administrativos de planeación	4
1.2.1.2	Organización	4
a)	Elementos de la organización	4
b)	Instrumentos administrativos de organización	5
1.2.1.3	Integración	6
a)	Administración de recursos humanos	6
•	Procesos de administración de recursos humanos	7
✓	Proceso para integrar personas	7
-	Proceso de reclutamiento	7
➤	Fuentes de reclutamiento	8
○	Reclutamiento interno	8
○	Reclutamiento externo	9
-	Proceso de selección	12
-	Proceso de inducción	17
➤	Tipos de inducción	17
•	Planificación estratégica de recursos humanos	19
✓	Rotación de personal	19
-	Índice de rotación	20

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE TELEFONÍA

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	22
2.2 Unidad de análisis	23
2.2.1 Antecedentes	23
2.2.2 Filosofía empresarial	24
2.2.2.1 Misión	24
a) Visión	26
b) Valores	28
2.2.3 Organigrama nominal actual	29
2.3 Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción	31
2.3.1 Reclutamiento	31
2.3.1.1 Proceso de reclutamiento actual	31
2.3.1.2 Proceso para reclutar personas	32
a) Reclutamiento interno y externo	32
2.3.2 Selección	35
2.3.2.1 Proceso de selección actual	35
2.3.2.2 Técnicas de selección	37
2.3.3 Inducción	42
2.3.3.1 Inducción recibida	42
2.3.4 Rotación de personal	50
2.3.4.1 Índice de rotación	50
2.4 Análisis de resultados	53

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
DE RECURSO HUMANO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA
DE PRODUCTOS DE TELEFONÍA UBICADA EN ZONA 12
DE LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	56
3.2 Objetivo de la propuesta	57
3.3 Filosofía empresarial	57
3.3.1 Misión	57
3.3.1.1 Visión	57
3.3.1.2 Valores	57
3.4 Organigrama	58
3.4.1 Organigrama general propuesto	58
3.4.2 Organigrama nominal propuesto	59
3.5 Proceso de reclutamiento, selección e inducción propuestos	61
3.5.1 Proceso de reclutamiento	62
3.5.1.3 Actividades del proceso de reclutamiento	63
3.5.2 Proceso de selección	79
3.5.2.3 Actividades del proceso de selección	80
3.5.3 Proceso de inducción	104
3.5.3.3 Actividades del proceso de inducción	104
3.6 Presupuesto total para implementar la propuesta	126
3.7 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	128
3.8 Plan de acción para implementar la propuesta	129
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
REFERENCIAS	132
ANEXOS	133

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Fases del proceso administrativo	2
2	Procesos de administración de recursos humanos	7
3	Técnicas de selección	14
4	Conocimiento de la misión	25
5	Conocimiento de la visión	27
6	Conocimiento de los valores	28
7	Organigrama nominal actual	30
8	Proceso de reclutamiento actual	32
9	Reclutamiento interno y externo	33
10	Técnicas de reclutamiento	34
11	Proceso actual para seleccionar personas	36
12	Solicitud de empleo	37
13	Entrevista de selección	38
14	Pruebas de selección	40
15	Inducción recibida	42
16	Información general de la empresa	44
17	Presentación formal de jefe inmediato	45
18	Descriptor de puestos	47
19	Descriptor de procedimientos	48
20	Contrato laboral	49
21	Organigrama general propuesto	58
22	Organigrama nominal propuesto	60

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Índice de rotación	51
2	Presupuesto total para implementar la propuesta	127
3	Plan de acción para implementar la propuesta	129

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Actividades del proceso de reclutamiento	64
2	Requisición de personal	65
3	Descriptor de puesto	67
4	Perfil de puesto	68
5	Referencia de empleados	69
6	Anuncio en cartelera	71
7	Boletín informativo interno	72
8	Convocatoria interna a través de memorándum	74
9	Anuncio en diarios y revistas	76
10	Base de datos de candidatos	77
11	Anuncio para reclutamiento virtual	78
12	Actividades del proceso de selección	80
13	Solicitud de empleo	82
14	Lista de verificación de expediente	85
15	Verificación de referencias laborales	87
16	Verificación de referencias personales	88
17	Evaluación de referencias y antecedentes	90
18	Guía de entrevista de preselección	91
19	Guía de entrevista inicial	92
20	Prueba de conocimientos	96
21	Guía de entrevista final	99
22	Calificación de candidatos	101
23	Contrato individual de trabajo	102
24	Actividades del proceso de inducción	105
25	Aspectos importantes del proceso de inducción	106
26	Manual de inducción	107
27	Evaluación de inducción	125

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Cuestionario dirigido a personal operativo	134

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones reconocen que la gestión del talento humano, primordialmente las funciones de integración y adaptación de personal son los cimientos sobre los cuales se construye el éxito de una empresa, lo cual se logra a través de un eficiente desempeño de los puestos de trabajo identificados dentro de la estructura organizacional. Por esta razón, es importante tener definido el proceso para llevar a cabo de manera técnica la integración de los nuevos colaboradores, para aumentar la productividad y alcanzar los objetivos planteados.

Por lo anterior y con el objetivo de presentar una propuesta, se realizó una investigación documental y de campo acerca del proceso de reclutamiento, selección e inducción en una empresa de telefonía, ubicada en la zona 12 de la ciudad capital; los resultados de esta se dan a conocer en el presente informe, el cual está constituido por tres capítulos, que se definen a continuación:

El capítulo I, está compuesto por el marco teórico, donde se presentan los temas y subtemas relacionados con el tema de investigación, los cuales sirven de fundamento para interpretar la problemática y proponer soluciones viables para resolver la situación identificada. El capítulo II, contiene la situación actual de la empresa, en él se presenta el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo. El capítulo III, comprende el planteamiento de una propuesta técnica desde el punto de vista administrativo, la cual permitirá implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción, para incorporar al personal idóneo.

Finalmente, se incluyen, las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas consultadas para desarrollar la presente investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se detalla el marco teórico que incluye conceptos, definiciones y categorías que son relevantes para el análisis de la investigación y la propuesta de solución.

1.1 Empresa

Según Benavides (2014), la empresa es una “Unidad económico-social en la cual se coordinan los recursos materiales, técnicos y humanos, que mediante una administración adecuada se canalizan hacia la obtención de los objetivos para la cual fue creada” (p.329). La empresa surge como consecuencia de la actividad económica del hombre, está encaminada a la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades. De acuerdo con el origen y aportación del capital, las empresas se encuentran clasificadas en: pública, privada, lucrativa, no lucrativa. Para efectos del presente análisis se define la siguiente:

1.1.1 Empresa privada

“Es la entidad económica integrada por particulares que integra los elementos humano y material de la producción y los coordina bajo una dirección común a efecto de lograr una finalidad predeterminada” (Benavides, 2014, p.16). Es el tipo de empresa que está conformada por un grupo de personas, a través de procesos establecidos, subsidiada mediante el capital de varios socios.

1.2 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (Koontz, 2008, p.4). Conjunto de personas, que se dedican a administrar, gobernar u organizar una empresa, para obtener una alta productividad, eficacia, eficiencia, calidad y competitividad y de esta manera alcanzar los objetivos de la organización.

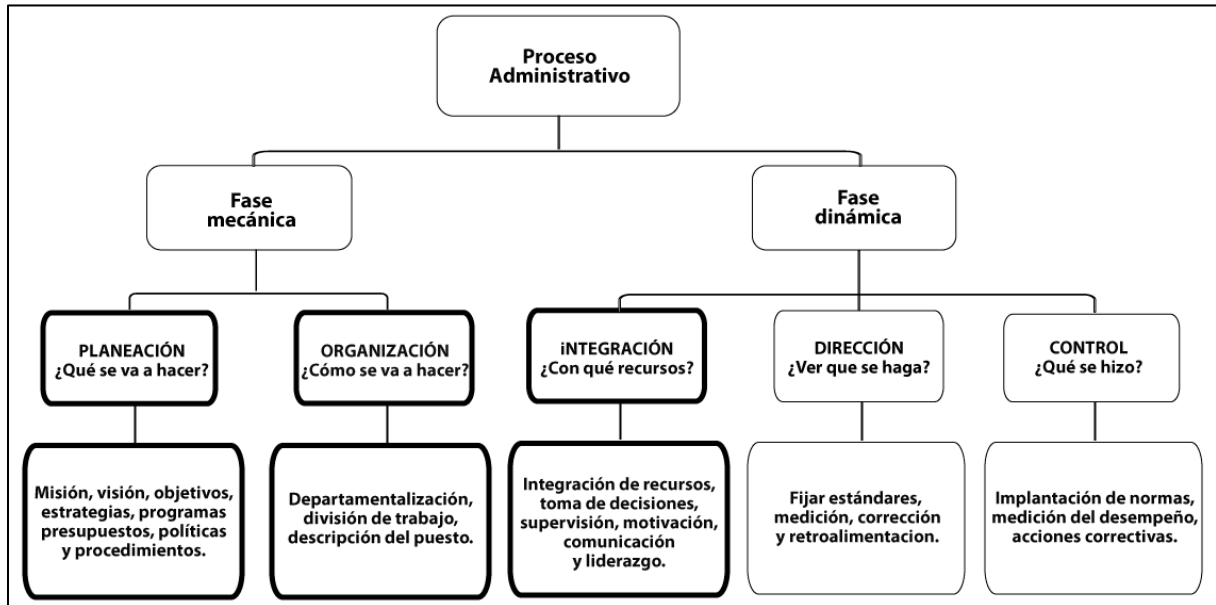
1.2.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea a los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (Benavides, 2004, p.16).

El proceso administrativo se define como un conjunto de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo las actividades de acuerdo con los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta de forma gráfica:

Gráfica 1
Fases del proceso administrativo



Fuente: Reyes Ponce, Agustín – Administración Moderna / Agustín Reyes Ponce – México, Limusa 2007

Este proceso se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, que se establecen para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva. Para fines de esta investigación, de manera básica, se analizan las etapas de planeación, organización e integración:

1.2.1.1 Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo harán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. (Reyes, 2007, p.27)

Es una herramienta administrativa que permite ordenar las actividades de manera anticipada para prevenir problemas y minimizar sus consecuencias. Es la

primera fase del proceso administrativo, en esta se plantea con claridad la dirección y el rumbo de la organización como base para guiar las acciones efectuadas para cumplir los objetivos organizacionales.

a) Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación permiten llevar a cabo una planeación eficiente, estos son: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, procedimiento, presupuestos, políticas y programas, para efectos de la investigación se analizan los siguientes:

- **Misión**

“Representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir” (Chiavenato, 2009, p.64). La misión es la descripción de la razón por la cual una organización ha sido creada, declara el propósito u objetivo de una organización o negocio.

- ✓ **Visión**

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio” (Chiavenato, 2009, p.67). Esta hace referencia a las expectativas de lo que la empresa visualiza, espera y proyecta a largo plazo en el rubro en que se desempeña.

- ✓ **Valores**

“Es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (Chiavenato, 2009, p.66). Los valores son los cimientos morales sobre los cuales se construye la organización.

- **Objetivos**

“Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión” (Munch, 2010, p.42). Son los resultados que la organización quiere alcanzar mediante la actividad económica que está realiza.

- **Presupuesto**

“Es un documento en el cual se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos para un período específico” (Munch, 2010, p.47). Un presupuesto es, una herramienta de planeación que expresa en términos monetarios o financieros, las operaciones y recursos que forman parte de la empresa en un determinado período de tiempo, para lograr los objetivos fijados en la estrategia de la organización.

b) Instrumentos administrativos de planeación

Entre los principales instrumentos administrativos se encuentra el plan de acción, flujograma y la gráfica de Gantt, para efectos de la investigación se hace énfasis en el siguiente:

- **Plan de acción**

Es un instrumento en el cual se enumeran las actividades a realizar y los tiempos de inicio y finalización. Funciona como una guía que prioriza el cumplimiento de objetivos. Según Prieto (2011) este “Consiste en la formulación de una serie de pautas o criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades” (p.23).

1.2.1.2 Organización

“Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (Reyes, 2007, p.28). Esta fase del proceso administrativo deriva de la planeación y su propósito es facilitar el cumplimiento de los objetivos a través de la agrupación, asignación de actividades y la delegación de la autoridad.

a) Elementos de la organización

A continuación, se presentan los elementos de la organización:

- **Funciones**

“La delimitación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general” (Reyes, 2007, p.28). Son las atribuciones que cada colaborador debe desempeñar en su puesto de trabajo.

- **Jerarquías**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel existente dentro de una organización” (Reyes, 2007, p.28). Son los diferentes niveles que existen en la estructura de una organización, también determina el nivel de subordinación de los puestos respecto a otros.

- **Puestos**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona” (Reyes, 2007, p.28). Son una parte importante en la organización, están ligados a responsabilidades y tareas que se asignan exclusivamente a la persona que lo ocupa, para cumplir los objetivos organizacionales.

b) Instrumentos administrativos de organización

Entre los instrumentos de organización, están los organigramas y los descriptores de puestos. Para efectos de la presente investigación se definen a continuación:

- **Organigrama**

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad” (Munch, 2010, p.69). Este permite visualizar rápidamente la jerarquía de la empresa, en función de quién reporta a cada persona, o quién está a cargo de cada equipo o empleado.

- ✓ **Organigrama general**

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos y las áreas que la conforman” (Benavides, 2014, p.145). En este tipo de organigrama, se presenta la estructura de la empresa de acuerdo con las unidades administrativas por las que está conformada, en ella se muestran las relaciones entre las unidades administrativas.

- ✓ **Organigrama nominal**

Según Franklin (2009), Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada” (p.127). Es la representación

gráfica de la estructura de una empresa o de una de sus partes, en ella se muestran las relaciones entre cada uno de los puestos de trabajo.

- **Descriptor de puestos**

“Es la relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto” (Benavides, 2005, p.165). Los descriptores de puestos son los que permiten conocer de forma apropiada y minuciosa las acciones a realizarse en cada puesto de trabajo, al brindarlo al personal de la empresa conlleva a un mejor acoplamiento y entendimiento de los objetivos del puesto de trabajo.

- **Perfil de puesto**

“Incluye la descripción de todos los factores indispensables para desempeñar el puesto tales como: escolaridad, conocimientos, requisitos intelectuales, de personalidad, físicos, competencias, responsabilidad y riesgos” (Münch, 2010, p.216). permite identificar la experiencia, educación, habilidades y destrezas que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del puesto de trabajo.

1.2.1.3 Integración

“Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo” (Reyes, 2007, p.28). La integración de personal es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

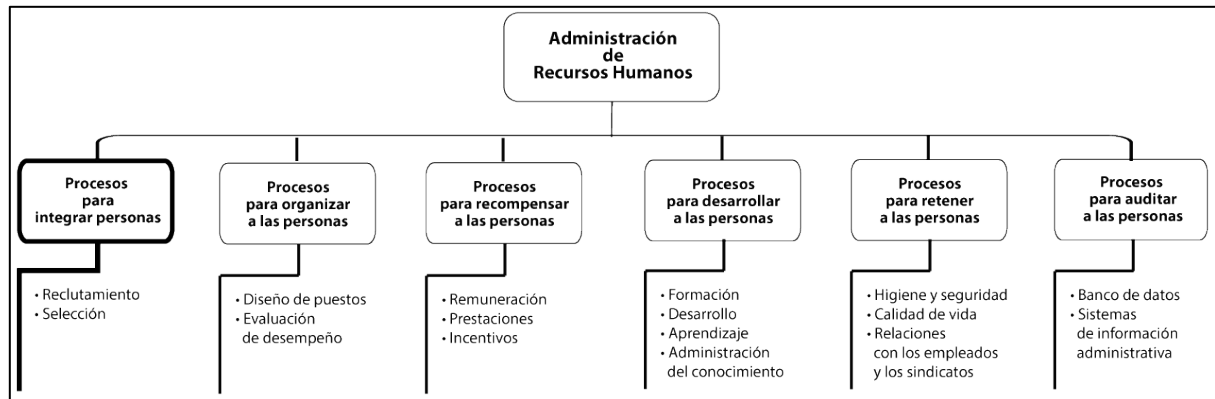
a) Administración de recursos humanos

“Es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (Chiavenato, 2009, p.9). La Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en planificar, organizar y desarrollar, técnicas que impulsen el desempeño eficiente de los colaboradores de la organización.

- **Procesos de administración de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos” (Chiavenato, 2009, p.15). La siguiente gráfica ilustra los 6 procesos que recursos humanos utiliza para vincular a sus colaboradores con la organización.

Gráfica 2
Procesos de administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3ª ed. México, D.F. McGraw Hill. Pág. 15.

Para efectos de la investigación se hace referencia al proceso para integrar personas, este contiene el reclutamiento y selección y procesos para organizar personas, que incluye la inducción de personal.

✓ **Proceso para integrar personas**

“Son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen reclutamiento y la selección de personal” (Chiavenato, 1999, p.15). Este proceso está destinado a reclutar a los candidatos ideales para desempeñar cada uno de los puestos que conforman la organización. En este, se selecciona únicamente a los idóneos para integrarlos a los procesos laborales y con esto, cumplir los objetivos organizacionales. Este consta de dos etapas: reclutamiento y selección, las cuales se definen a continuación:

- **Proceso de reclutamiento**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenat, 2009, p.117). Este proceso se genera cuando en una organización surge

la necesidad de ocupar una o varias plazas vacantes por cambio de personal o por apertura de estas, se realiza de manera interna o externa.

En esta fase es importante que se defina la plaza que se desea ocupar y es necesario contar con instrumentos administrativos que sirven de apoyo a la gestión de reclutamiento, para definir los requisitos indispensables que el candidato tiene que reunir para cubrir la plaza vacante y elegir adecuadamente el medio de reclutamiento para convocar a los aspirantes. Dentro de estos se mencionan la requisición de personal y descriptor de puestos:

➤ **Requisición de personal**

“Es un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles” (Mondy, 2005, p.127). Es una forma en la que se detallan los datos indispensables para cubrir plazas vacantes en una determinada fecha.

➤ **Fuentes de reclutamiento**

“Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento” (Chiavenato, 2004, p.156). Son aquellos medios utilizados para dar a conocer una plaza vacante. Estos son de utilidad por su potencialidad de difusión y alcance a distintos ambientes.

◦ **Reclutamiento interno**

“Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores), para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras” (Chiavenato, 2009, p.116). Es un proceso de selección que la empresa lleva a cabo entre los empleados ya contratados de la organización. Cuando se presenta una vacante, se procura cubrir a través de la reubicación de los empleados los cuales pueden ser ascendidos o trascendidos.

❖ **Técnicas de reclutamiento interno**

Las fuentes de reclutamiento interno se centran en dar con el perfil más adecuado entre los propios colaboradores de la organización. Dentro de las técnicas utilizadas se mencionan: los anuncios de empleo, ofertas de empleo, referencias de empleados y traslado o transferencia de personal.

Para efectos de la investigación se hace énfasis en las siguientes:

- **Referencias de empleados**

“Son referencias dadas por miembros de la misma organización, estos son recomendados por sus propios compañeros de trabajo y reduce en gran medida los costos de reclutamiento” (Mondy, 2010, p.134). Los programas de referidos han revolucionado la política de captación de talento. El motivo, hacer partícipes, principalmente, a los trabajadores de la empresa, debido a que ellos conocen la misión y los valores compartidos de la organización para la que trabajan.

- **Traslado de personal**

“Los programas de promoción de vacantes informan a los empleados sobre las vacantes que existen, los requerimientos para llenarlas, y se invita a quienes llenan los requisitos a que soliciten el puesto” (Werther y David, 2008, p.162). El traslado de personal se lleva a cabo cuando se cambia de posición a un empleado y este se beneficia con un salario mejor remunerado, con mayores responsabilidades y un nivel jerárquico más alto. Generalmente se realiza como un reconocimiento al desempeño del colaborador.

- ❖ **Medios de comunicación interna**

“Las empresas aplican el job posting para motivar a los trabajadores, darles oportunidad de crecimiento y desarrollo, lograr transparencia y evitar la rotación” (Werther y David, 2008, p.197). Cuando se genera una plaza vacante en una empresa, es difícil identificar el potencial humano que existe dentro de la organización. Por tal motivo, se procede a la búsqueda de candidatos idóneos a través de medios de comunicación interna como: anuncios en cartelera, boletín informativo interno y memorándum.

- **Reclutamiento externo**

“Actúa en los candidatos que están en el MRH (Mercado de Recurso Humano), por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal” (Chiavenato, 2009, p.117). Funciona con candidatos que provienen del entorno externo de la organización. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones e involucra una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

❖ **Técnicas del reclutamiento externo**

Entre las técnicas de reclutamiento externo se encuentran: los anuncios en diarios y revistas, las agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles o anuncios en lugares visibles, anuncios en redes sociales, base de datos y reclutamiento virtual.

Para efectos de la investigación se hace énfasis en las siguientes:

▪ **Anuncio en diarios y revistas**

Suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas. (Chiavenato, 2009, p.122).

El objetivo de un anuncio de prensa y revista, es llegar al segmento de población que le interesa a la organización, como parte del proceso de selección de nuevos colaboradores, para cubrir las necesidades de personal específico en las plazas vacantes de la empresa.

El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se emplea. Especialistas en publicidad mencionan que para la elaboración de un anuncio se tienen que resaltar cinco características imprescindibles, para lo cual se utiliza la metodología AIDCA, esta busca a través de la convicción, crear una fidelización en el potencial candidato a ocupar la plaza vacante.

▪ **Metodología AIDCA**

“Es un método enfocado en comprender el comportamiento del consumidor y así, orientarlo de manera más satisfactoria, considerando sus pensamientos, deseos y necesidades” (Cerutti, 2020). Se trata de una metodología clásica dentro del marketing

y de las ventas. Describe paso a paso el proceso por el cual un usuario es impactado por los anuncios publicitarios y hace énfasis a las fases mentales por las que pasa a lo largo del desarrollo de la venta.

Seguidamente se detalla el significado del acrónimo AIDCA:

A = captar atención

I = despertar interés

D = generar deseo

C = crear convicción

A = llamar a la acción

- **Base de datos de candidatos**

“Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos” (Chiavenato, 2009, p.116). Es un conjunto de datos que permite recopilar, acceder y gestionar la información relativa a perfiles de candidatos y procesos de selección en un único lugar. Esta es, la fuente más grande e importante de talento de la que consta una empresa, y como tal, tiene que estar ordenada, para una fácil búsqueda futura.

- **Agencias de reclutamiento**

“Una organización puede, en lugar de ir directo al MRH (Mercado de Recursos Humanos), entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos” (Chiavenato, 2009, p.123). Su finalidad es facilitar a otras empresas el proceso de selección de personal para los puestos que requieren y esto permite a las organizaciones ahorrar tiempo y esfuerzo.

- **Reclutamiento virtual**

“Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento” (Chiavenato, 2009, p.125). La forma más común de reclutar en línea es el anuncio de vacantes en los sitios de búsqueda de empleo o en sitios corporativos. El beneficio real de esta

actividad, se aprecia cuando los reclutadores optimizan el proceso automatizándolo a través del software para administración de recursos humanos.

❖ **Recepción de currículum**

Este es el último paso en el proceso de reclutamiento de personal. Consiste en la recepción del currículum del potencial candidato que puede cubrir una plaza vacante. Es importante mencionar que el currículum “Es lo que distingue a un candidato de otro” (Chiavenato, 2009, p.137).

- **Proceso de selección**

“Es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso” (Chiavenato, 2009, p.137). Permite filtrar aquellos candidatos que se consideran idóneos, y cumplen con los requisitos que el puesto o plaza vacante requieren de manera específica, para garantizar un desempeño eficiente del mismo.

➤ **Solicitud de empleo**

“Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial” (Münch, 2010, p.86). Es un documento digital o físico que sirve para recopilar datos de interés para los empleadores, es el primer paso antes del envío del currículum. Por tal motivo, es necesario tener claro que la solicitud de empleo no es lo mismo que un resumen laboral, puesto que ambos documentos tienen utilidades diferentes.

◦ **Análisis de currículum**

“El CV se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos, la formación escolar, la experiencia profesional y habilidades y calificaciones profesionales” (Chiavenato, 2009, p.120). Se utiliza en la preselección de personal, para clasificar currículum según el orden de importancia. Con esto se busca eliminar de forma reglamentada los que no poseen las características necesarias para aplicar al puesto.

◦ **Verificación de referencias**

“Son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud” (Mondy, 2005, p.189). Esta

verificación es primordial para confirmar la veracidad de las referencias presentadas por un potencial candidato a ocupar la plaza vacante. Por el contrario, también es útil para prescindir de un candidato que no es sincero en la información proporcionada.

❖ **Datos académicos**

“Dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener” (Werther y Davis, 2008, p.215). A través de los datos académicos, se verifican los estudios realizados por el candidato y de esta manera determinar si tiene los estudios necesarios para ocupar la plaza vacante.

❖ **Referencias laborales**

“Describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo” (Werther y Davis, 2008, p.215). Una referencia laboral es una valoración de un antiguo jefe o superior acerca del trabajo de un empleado. En estas se incluye información del puesto que ocupó el trabajador y las actividades que desarrollaba en el mismo.

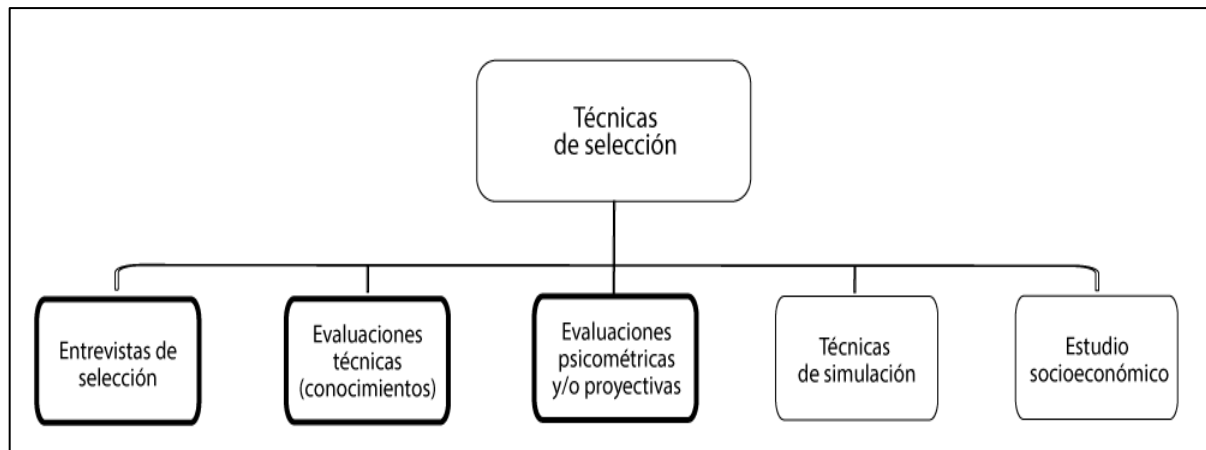
❖ **Referencias personales**

“Son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud” (Mondy, 2005, p.189). Estas son referencias solicitadas a amigos o conocidos del candidato, para verificar datos sociodemográficos, tales como: dirección de vivienda, número de personas que viven con él, cómo se comporta con los vecinos, entre otros.

➤ **Técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para elegir a los candidatos idóneos. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos, a continuación, se presenta de forma gráfica para una mejor comprensión:

Gráfica 3 Técnicas de selección



Fuente: Grados Espinosa, J. A. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. El manual moderno.

Para efectos de la investigación se hace énfasis en las siguientes:

° **Entrevistas de selección**

“Es una conversación formal, para evaluar la idoneidad del solicitante. Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto, y cómo se compara respecto a los otros candidatos” (Werther y Davis, 2008, p.205). La entrevista es la fase decisiva dentro de cualquier proceso de selección, debido a que es el momento del contacto personal de una forma individual y directa.

Para efectos de la investigación, se hace énfasis en las siguientes:

❖ **Entrevista pre-empleo**

“Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato” (Münch, 2010, p.86). Es la herramienta que se utiliza como filtro para la selección de personal, evalúa candidatos potenciales que pueden formar parte del equipo de trabajo en la organización.

❖ **Entrevista final**

“Se realizar con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos” (Münch, 2010, p.87). Es la última entrevista del candidato, esta se realiza directamente con los encargados de las unidades administrativas y sirve para analizar propuestas definitivas, tales como: el salario, los horarios, la fecha de inicio, entre otras cosas.

° **Evaluaciones de conocimientos**

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc” (Chiavenato, 2009, p.154). Es la práctica de administrar pruebas escritas, orales o de otro tipo, como medio para determinar la idoneidad o conveniencia de un solicitante de empleo.

° **Evaluaciones psicométricas**

“Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas” (Chiavenato, 2009, p.155). Las evaluaciones psicométricas son una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta. Fundamentalmente permiten hacer descripciones y comparaciones entre una o varias personas en diferentes momentos de su vida. Estas miden aptitudes, personalidad, coeficiente intelectual y rasgos de personalidad.

Para efecto de la investigación, se hace énfasis en las siguientes:

❖ **Técnica Cleaver**

“Mide el nivel de compatibilidad entre las características del puesto vacante y las características de la persona en cuatro dimensiones: dominancia, influencia, constancia y apego” (Armstrong, 2014). La técnica se compone básicamente de dos elementos: el factor humano y la autodescripción. La calificación obtenida en la descripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato.

❖ **Inteligencia emocional**

“Es un instrumento que evalúa las capacidades socio-emocionales para percibir, identificar y manejar sentimientos y emociones, con el fin de alcanzar objetivos personales, laborales y de interacción social” (Armstrong, 2014). Las habilidades involucradas en la inteligencia emocional son indispensables para un buen desempeño intelectual, pues la motivación personal, el control de impulsos, la capacidad de sobreponerse a situaciones adversas, persistir en una tarea, así como la capacidad de mostrar empatía y manejar los conflictos interpersonales, pueden facilitar u obstaculizar una buena toma de decisiones y el desempeño global.

❖ **Estudio de valores e intereses**

“Mide la preferencia relativa de los seis valores básicos en la personalidad: valor teórico, económico, estético, social, político y religioso. A través de una serie de preguntas en donde se deben jerarquizar las opciones de respuesta” (Armstrong, 2014). Es una prueba que mide los valores morales que posee cualquier individuo. Puede dar información sobre la manera de ser de una persona y ayuda a saber si la esta es apta moralmente para desarrollar el puesto para el que está siendo contratada a través de seis valores específicos: teórico, económico, estético, social, político y religioso.

❖ **Factores de personalidad (16PF)**

“Mide las tendencias de personalidad en 16 factores básicos y cuatro secundarios. Su principal funcionalidad es conocer a profundidad los rasgos de la persona para predecir su conducta en algún momento dado” (Armstrong, 2014). La importancia de medir la personalidad radica principalmente en conocer las características de los individuos para determinar cómo reaccionarán ante determinados estímulos y, por ende, saber cómo tratarlos y predecir sus reacciones.

❖ **Adaptación a la escala de inteligencia Terman**

“Este test, mide el nivel general de inteligencia en forma de coeficiente intelectual, además de una visión desglosada de las funciones que componen la inteligencia como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, análisis, juicio, concentración, atención y planeación” (Armstrong, 2014). Medir la inteligencia o la capacidad para percibir y razonar adecuadamente es de utilidad en la selección de personal, porque ayuda a tener una visión general y una predicción del comportamiento del candidato dentro del contexto laboral. No obstante, la información que proporciona esta evaluación se considera como parte de una batería de pruebas, pues una prueba aislada no proporciona toda la información que se requiere para realizar una adecuada evaluación de la persona.

◦ **Decisión de contratar**

“La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos” (Werther y David, 2008, p.217). Con la finalidad

de mantener la buena imagen de la empresa, es de beneficio comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados, en estas personas, ya se tiene una inversión de tiempo y, de allí puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si en ese momento no existe una plaza vacante, es conveniente archivar los expedientes de todos los solicitantes, para crear un valioso banco de datos de potenciales candidatos.

° **Firma de contrato laboral**

“Después de haber llegado a un acuerdo de una negociación, éste se pondrá por escrito y se firma por los representantes de ambas partes” (Castellanos, 2012, p.97). Al iniciar una relación laboral en la empresa se firma un contrato laboral que tiene por objetivo formalizar el acuerdo entre la empresa y el empleado. En dicho documento se detallan los derechos y obligaciones que tiene tanto el empleado como la empresa.

Para cumplir con lo estipulado en el artículo 18 del decreto legislativo 1441, Código de Trabajo que regula lo relacionado con el contrato:

“Artículo 18: Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma...”

- **Proceso de inducción**

“Implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras cosas, las normas que la rigen” (Dessler, 1996, p.292). Es un proceso que realizan las organizaciones y consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso. Con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa.

➤ **Tipos de inducción**

La inducción adopta diferentes formas, de acuerdo con el autor que haga el análisis del tema en cuestión, a continuación, se presentan los tipos de inducción más comunes.

° **Inducción general**

“En esta etapa, se debe brindar la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema” (Naranjo, 2017). Como su nombre lo indica, la inducción general se enfoca en presentar al empleado recién contratado, una visión general de la organización, normalmente se le ofrece palabras de bienvenida, se entrega un manual de inducción, se hace un recorrido por las instalaciones y se presenta al candidato con el jefe de departamento. También se les informa sobre los aspectos que tienen que ver con los antecedentes de la empresa, filosofía, políticas, productos y/o servicios, entre otros.

° **Inducción específica**

“En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo” (Naranjo, 2017). La finalidad principal es introducir al empleado de una manera detallada en los aspectos laborales y sociales de la plaza, para que tenga los elementos de juicio suficientes y necesarios para desempeñar el puesto para el cual fue asignado. Esta etapa normalmente está a cargo de una persona específica de recursos humanos o en todo caso del área para la cual fue contratado, inicia con la presentación formal de sus compañeros de trabajo de la misma unidad administrativa y con el personal de otras áreas con las cuales se tendrá relación de manera directa con el desempeño de la plaza adjudicada. Adicionalmente, se presentan detalles acerca del puesto de trabajo que ocupara el candidato.

❖ **Evaluación de la inducción**

“El departamento de recursos humanos puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción” (Werther y David, 2008, p.237). La inducción de la empresa se contempla como un proceso de seguimiento. Esto significa dedicar tiempo a evaluar si el nuevo colaborador ha comprendido verdaderamente la información y si su desempeño concuerda con los objetivos indicados.

- **Planificación estratégica de recursos humanos**

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

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

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

De acuerdo con Chiavenato (2009), existen factores que afectan la planificación de recursos humanos, como: el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo (p.81). Para efectos de la investigación a continuación se analiza la rotación de personal:

- ✓ **Rotación de personal**

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (Chiavenato, 2009, p.91). La rotación de personal hace referencia a cada movimiento de entrada o de salida de un empleado de la empresa. Así, si un determinado puesto (o varios puestos de trabajo) queda vacante con frecuencia, se puede decir que existe un alto nivel de rotación.

Entre las diferentes causas de rotación de personal, se encuentran las siguientes: separación por iniciativa del empleado o renuncia. Este tipo de separación sucede cuando el colaborador solicita al empleador su desvinculación de la organización. Se genera derivado de situaciones personales, inconformidad laboral o bien por superación personal.

La otra causa es la separación por iniciativa de la organización o despido. Esta desvinculación ocurre cuando un empleador decide terminar la relación laboral con el empleado, de acuerdo con las necesidades de la organización (reestructura) o bien por bajo rendimiento.

Es importante mencionar que la rotación de personal se establece a través del índice de rotación, que se define a continuación:

- **Índice de rotación**

“La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (Chiavenato, 2009, p.91). El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo.

Un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. El índice de rotación de personal (IR) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

Fórmula para determinar el IR

$$IR = \left\{ \frac{\left(\frac{A+D}{2} \right) \times 100}{\frac{F1+F2}{2}} \right\}$$

Donde:

IR = Índice de rotación

A= Número de personas contratadas durante el período

D= Número de personas separadas durante el período

F1= Número de trabajadores al inicio del período

F2= Número de trabajadores al final del período

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

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE TELEFONÍA

Los resultados presentados en este capítulo son producto del uso de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos en los que se apoya la metodología de la investigación científica para el diagnóstico del proceso de reclutamiento, selección, e inducción del recurso humano en una empresa distribuidora de productos de telefonía.

2.1 Metodología de la investigación

Durante el proceso de investigación se utilizó el método científico en sus tres fases, se inicia con la fase indagadora, al realizar la recolección de la información de fuentes primarias, para tal efecto fue necesario contar con la participación de 40 colaboradores que conforman la totalidad del recurso humano, de los cuales 7 puestos son administrativos y 12 operativos. También se recolectó información de fuentes secundarias a través de consultas en libros de texto relacionados al tema de investigación.

Durante la fase demostrativa, se compara la información y se procede a realizar la comprobación de las hipótesis planteadas durante el proceso de investigación, y se confrontan los datos recabados por medio de las diferentes herramientas administrativas utilizadas para determinar la situación actual de la empresa investigada.

En la fase expositiva, muestra los resultados del análisis presentado en el informe final de tesis, que incluye: marco teórico, diagnóstico y propuesta.

También se aplica el método deductivo, el cual permite al investigador analizar la información recabada de lo general a lo particular para detectar la situación actual.

Como parte del marco metodológico, se hizo uso de las siguientes técnicas: el censo, entrevista, la observación directa y la investigación bibliográfica. El censo se efectuó a 40 colaboradores, donde se adquirió información relevante sobre la situación actual de la empresa con base a las funciones de planeación y organización. La entrevista

se llevó a cabo a 7 colaboradores del área administrativa. La observación directa se realizó con la recopilación de datos en cada una de las visitas en las instalaciones de la unidad de análisis y la investigación bibliográfica que consistió en realizar consultas de textos relacionados al tema de investigación.

Los instrumentos utilizados para obtener la información son: el cuestionario estructurado para el nivel operativo y la guía de entrevista para el nivel administrativo, los cuales contienen la misma información, pero se dividió con el objetivo de tener las diferentes percepciones de los dos niveles. Cada uno de ellos constó de varias preguntas cerradas y abiertas, referentes a las funciones de planeación y organización que ayudaron a obtener información de la empresa, que al cotejarla con la guía de observación adicional información de la unidad de análisis. La guía de observación que incluye preguntas para cotejar la información obtenida en el censo y entrevista y fichas bibliográficas para registrar los datos de los textos consultados.

Para determinar la confiabilidad de la investigación de campo, se llevó a cabo una prueba piloto de los diferentes instrumentos, para determinar su validez y la comprensión de estos a la hora de ser respondido por los colaboradores de la unidad de análisis.

2.2 Unidad de análisis

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

2.2.1 Antecedentes

La unidad de análisis inició sus operaciones en el año 2002, constituida como una empresa distribuidora de tarjetas para teléfonos públicos, también llamadas Ladatel, con denominaciones de Q. 20.00, Q. 30.00, Q. 50.00 y Q. 100.00. Dichas tarjetas en su oportunidad eran distribuidas únicamente en la ciudad de Guatemala.

Un año más tarde incluye en sus distribuciones telefonía móvil, llamada en ese entonces PCS y se tiene como único mercado la ciudad Guatemala. Para el 2004, logró adquirir y ampliar la distribución de los productos que ofrece e incluye tarjetas Ladatel, PCS y teléfonos celulares.

En el 2005 la empresa tiene un importante crecimiento, debido a la regionalización de sus operaciones. Para el 2006 distribuye productos de telefonía en la ciudad de

Guatemala y en varios municipios, así como los departamentos de: Quetzaltenango, Huehuetenango, Quiché y en el municipio de Coatepeque.

En el 2009, la empresa se ve afectada considerablemente, debido a que le permiten la distribución de productos únicamente en Quetzaltenango. Durante los siguientes años, la unidad de análisis está en un período de inestabilidad debido a que no tiene fijos los lugares en los que comercializa sus productos. Es hasta en el 2013 cuando logra estabilizar sus operaciones.

En la actualidad, sus operaciones abarcan ciudad de Guatemala y el occidente del país. Dentro de las funciones de la empresa está la comercialización de diferentes productos, como lo son teléfonos celulares, tarjetas de telefonía y chips. Tienen a su cargo agencias, paneles, activadores, promotores y puntos tipo A (puntos propios de la empresa).

El mercado de distribución y venta de servicios de telecomunicación es al que la empresa está dirigida, las estrategias de venta y de distribución permiten llegar a distintos lugares, y así ampliar sus operaciones.

La unidad objeto de análisis es catalogada como una empresa del sector terciario, de mediano tamaño, de carácter privado y por ende lucrativa, de tipo comercial, ya que su giro principal de negocio es la compra venta de satisfactores a través del intercambio de productos y servicios, agrega valor en la distribución para facilitar la disponibilidad. La modalidad de negocio que utiliza para la comercialización de sus productos es por medio de ventas mayoristas y al detalle.

2.2.2 Filosofía empresarial

A continuación, se describe la filosofía actual, la cual fue proporcionada de manera verbal por el jefe de recursos humanos de la empresa objeto de investigación:

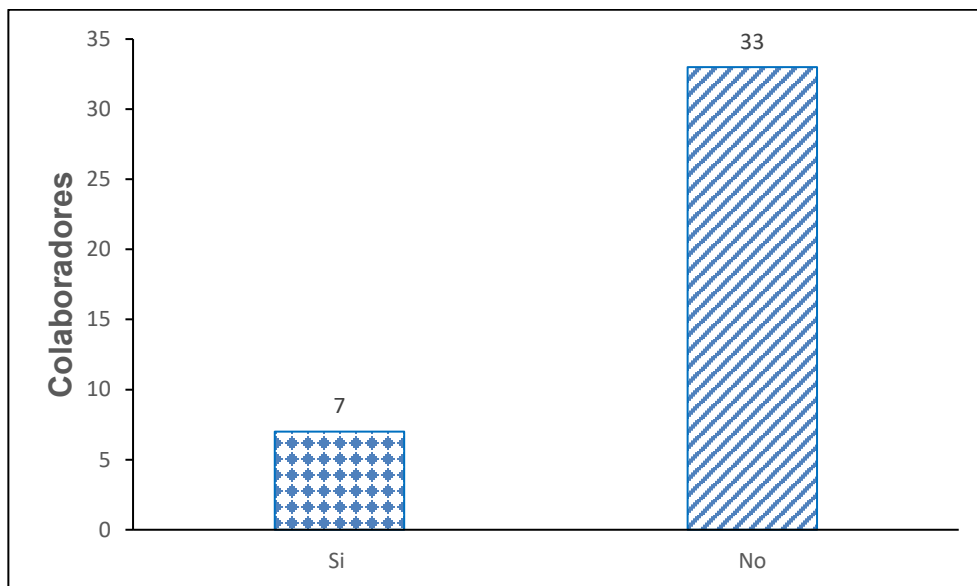
2.2.2.1 Misión

La unidad de análisis tiene definida formalmente la siguiente misión:

“Comercializar servicios de telecomunicaciones de forma eficiente, cubriendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, prestando productos de calidad, respaldados por un servicio de excelencia y dedicación”.

Se cuestiona a los colaboradores si conocen la misión de la empresa y los resultados se muestran a continuación:

Gráfica 4
Conocimiento de la misión
Según totalidad de colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Se muestra en la gráfica anterior, 4 colaboradores tienen conocimiento de la misión, debido a que se la proporcionaron durante las primeras semanas posteriores a su ingreso a la unidad de análisis y en algunas reuniones de trabajo de manera verbal, además expresan que: “es la razón de existir de la empresa”. No obstante, 29 indican no conocerla, 7 de ellos dicen que no saben cuál es, 8 no la tienen presente y 14 expresan que nunca se las compartieron.

Al consultar al personal administrativo, 3 indican conocerla y confirman que la han recibido durante las primeras semanas posteriores a su ingreso a la unidad de análisis y en algunas reuniones de trabajo y la describen como: “una empresa líder en comercialización de servicios de telecomunicaciones de forma eficiente”. No obstante, 4 revelan no conocerla, 3 de ellos dicen que no se las compartieron y 1 comenta no tenerla por escrito.

Se observa que los colaboradores no conocen en su totalidad la misión. Durante la investigación de campo se verifica que, en las instalaciones de la empresa, no tienen a la vista un rótulo institucional en donde este plasmado este elemento de planeación, pero se constata con el jefe de recursos humanos que esta se comparte únicamente de manera verbal, cuando un nuevo colaborador ingresa a la empresa. Al hacer el análisis del enunciado de la misión establecida por la organización, infiere de manera implícita dentro de su enunciado a las preguntas de: ¿qué se hace?, ¿con qué se hace? y ¿para quienes se hace?. No deja claro quien lleva a cabo la ejecución de la misión y donde se lleva a cabo de manera específica.

La misión planteada por la organización es de fácil comprensión sin embargo al revisar los resultados, determinó a través del censo, que la mayoría de los empleados del nivel operativo no conocían el planteamiento de la misión lo que de manera indirecta incide en el cumplimiento de la misma, ya que se pretende a través de ella alcanzar los objetivos de la organización.

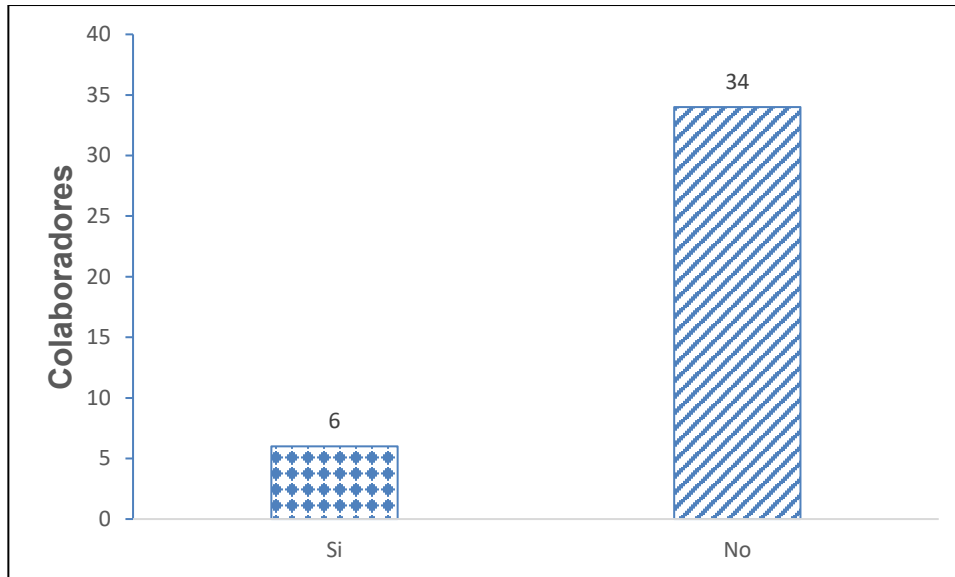
a) Visión

La visión definida formalmente por la empresa distribuidora de productos de telefonía se describe a continuación:

“Ser una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos de telefonía móvil, brindando y creando relaciones sólidas y duraderas con sus clientes”.

Al respecto se consulta con los colaboradores si tienen conocimiento de la visión de la empresa para los próximos 3 años y los resultados se muestran a continuación:

Gráfica 5
Conocimiento de la visión
Según totalidad de colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

De acuerdo con los datos obtenidos, 2 colaboradores indican saber a dónde se dirige la empresa, debido a que se las proporcionaron durante las semanas posteriores a su ingreso a la unidad de análisis y la describen cómo: “una empresa líder en Guatemala en distribución de productos de telefonía”. 31 colaboradores comentan no saber a dónde se dirige la unidad de análisis, 17 de ellos que no tienen claro cómo se proyecta la empresa, 14 expresan que no tienen conocimiento al respecto y al ampliar su opinión indican que no la conocen, porque no es informada internamente.

Al consultar al personal administrativo, 4 manifiestan conocer la visión de la empresa y la definen como: “la mejor institución en comercialización de productos de telefonía a nivel nacional”. 3 comentan que no la conocen porque no la han visto y no la tienen por escrito.

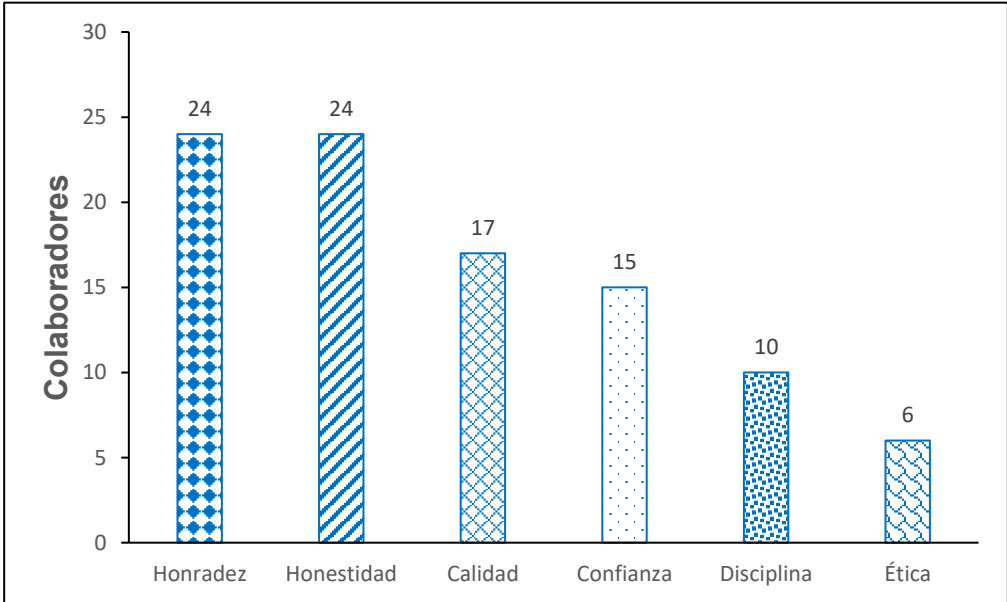
Se observa que los colaboradores carecen de conocimiento de la visión y que, en las instalaciones de la empresa, no la tienen a la vista, no obstante, se verifica con el jefe de recursos humanos que esta se comparte únicamente de manera verbal, en algunas

reuniones o cuando un nuevo colaborador ingresa a la empresa. La visión desde el punto de vista técnico es entendible, lo cual beneficia en la consecución de los objetivos, puesto que los empleados tienen claro las metas que se persiguen. Es indispensable que tenga un horizonte de tiempo en el cual se cumpla el deseo expresado en dicha visión, al no tenerlo, no existe un elemento que dirija a los empleados a cumplir con el planteamiento formulado o plasmado por la organización.

b) Valores

En la investigación de campo se identifica a través del jefe de recursos humanos, que a la fecha no tienen valores organizacionales definidos formalmente. Con base a lo que él expone, la empresa cuenta con un listado de opciones, las cuales reflejan el desempeño de sus labores diarias y los colaboradores respondieron que se sienten identificados con los siguientes:

Gráfica 6
Conocimiento de los valores
Según totalidad de colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Los colaboradores del nivel operativo indican que los valores que se muestran en la gráfica anterior son puestos en práctica en la ejecución de sus atribuciones, en la relación entre compañeros de trabajo y con los clientes. Expresan que rigen su

comportamiento en la honestidad y honradez en todas las actividades que realizan dentro de la unidad de análisis.

Al consultar al personal administrativo, indican que se identifican con los valores de confianza y disciplina cuando se dirigen a sus clientes y compañeros de trabajo. La ética los lleva a realizar un trabajo de calidad.

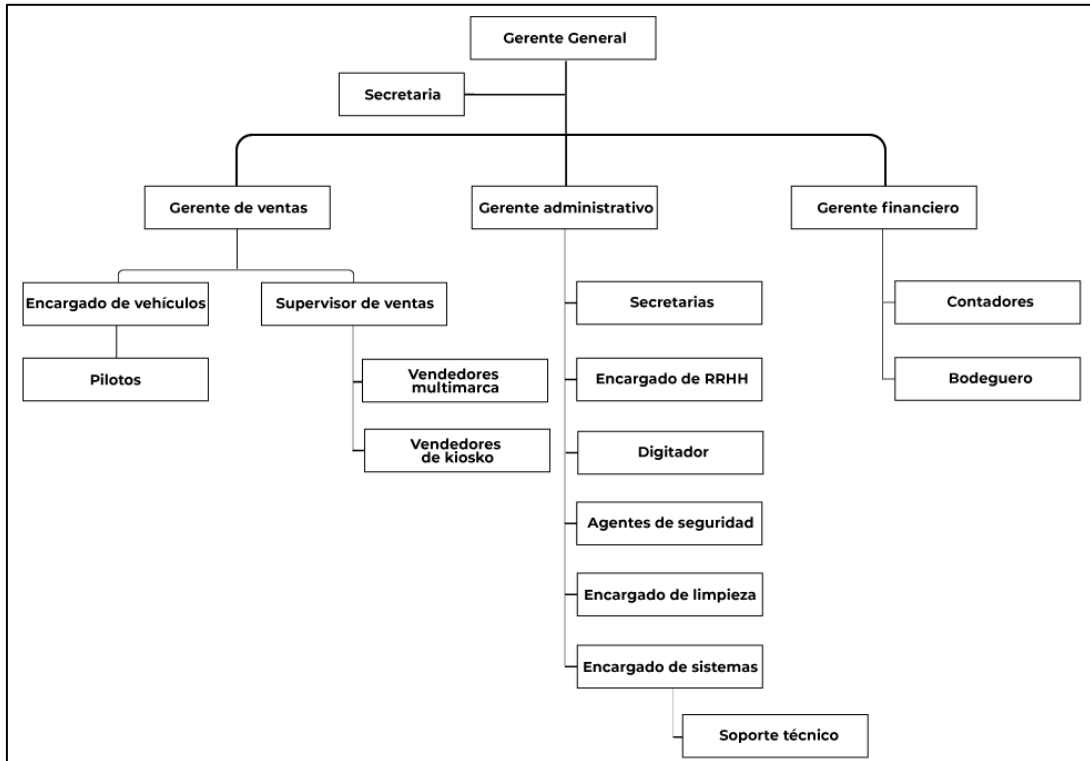
Se observa que efectivamente los valores mencionados los aplican en la realización de sus atribuciones y los ponen en práctica para lograr las metas que cada uno tiene en el puesto que desempeña. Al hacer un análisis acerca de los valores, se puede determinar que estos son subjetivos, debido a que depende de la persona que los planteó o los analice. La empresa objeto de análisis a pesar de no tener dentro de su filosofía empresarial una serie de valores establecidos formalmente, a través de la encuesta se pudo determinar que estos son importantes para ellos y los ponen en práctica en su trabajo diario, lo cual de manera directa beneficia a la organización y por ende a sus clientes y proveedores.

2.2.3 Organigrama nominal actual

A continuación, se presenta el organigrama nominal actual de la unidad de análisis, el cual fue proporcionado por el jefe de recursos humanos.

Es de hacer notar el hecho de que actualmente la institución no cuenta con un organigrama general y por lo tanto en el capítulo III de este documento, se presenta la propuesta.

Gráfica 7
Organigrama nominal actual
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: empresa de productos de telefonía. Marzo 2021.

Al analizar el organigrama con el jefe de recursos humanos, se observa que está actualizado y se clasifica como tipo nominal, debido a que representa los puestos de trabajo y no las unidades administrativas que conforman la unidad objeto de análisis. El tipo de estructura es funcional, debido a que cada colaborador está agrupado según las actividades que realiza y de acuerdo con su especialidad. La dimensión y categoría de la estructura es vertical, debido a que un jefe tiene varias personas a su cargo y por ello la supervisión es más eficiente. Las categorías están representadas en los tres niveles, estratégico, táctico y operativo. En cada nivel se toman diferentes tipos de decisiones, dependiendo del grado de responsabilidad y autoridad asignados. El modelo del diseño organizacional es lineal, porque los diferentes niveles en los que se divide la empresa, son presentados de forma vertical y entre ellos existe una relación directa de autoridad y responsabilidad.

Al analizar el organigrama de la empresa, se puede inferir que obedece a una forma de departamentalización funcional, ya que se agrupan las actividades similares, lo que facilita el cumplimiento de las tareas y actividades y se favorece la especialización y la división del trabajo.

En relación al tramo de control, es estrecho, ya que la comunicación es más rápida, lo que facilita un mayor nivel de supervisión, y permite evaluar de manera constante el resultado de las actividades y tareas asignadas. Finalmente, el sistema organizacional es mecánico, ya que es formal y centralizado.

A pesar de tener las falencias arriba anotadas, el organigrama contribuye a alcanzar las metas y los objetivos planteados dentro de la planificación de la organización y de manera conjunta con el gerente general, se determinó que, de acuerdo al tipo y tamaño de organización, dicho organigrama se considera que es adecuado para el funcionamiento administrativo de la organización.

2.3 Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano

A continuación, se presenta el análisis correspondiente al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que actualmente se realiza en la unidad objeto de análisis, a través del cual se representa la opinión de los 40 colaboradores, de los cuales 33 pertenecen al nivel operativo y 7 al nivel administrativo.

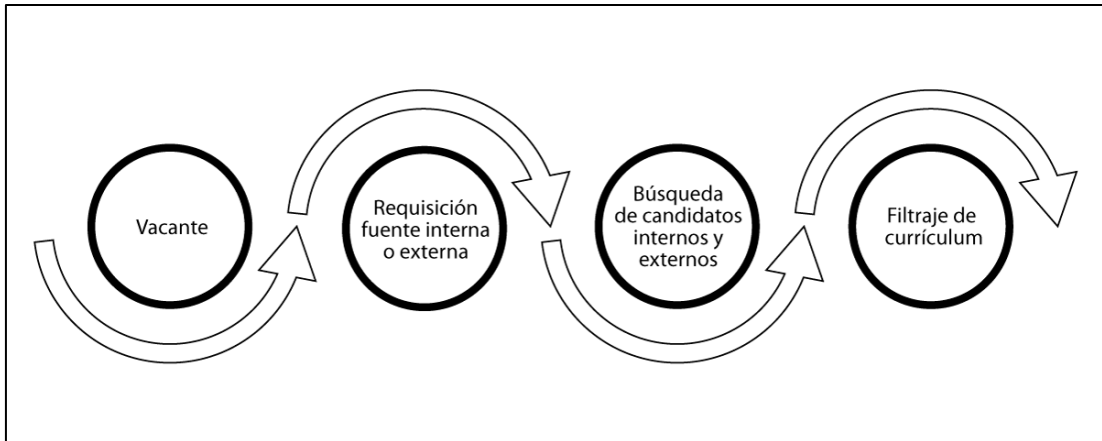
2.3.1 Reclutamiento

En seguida se presentan los resultados obtenidos respecto al reclutamiento de personal:

2.3.1.1 Proceso de reclutamiento actual

Se consultó a los 40 colaboradores que conforman la unidad de análisis si saben cuál es el proceso de reclutamiento que realizaron para ingresar a la empresa y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 8
Proceso de reclutamiento actual
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Se consulta al jefe de recursos humanos, acerca del proceso de reclutamiento de personal y lo describe de la siguiente manera: Al momento que a un departamento se le presenta la existencia de una plaza vacante, ya sea por renuncia, despido, aumento de carga de trabajo o promoción, se llena una requisición, la cual se entrega al jefe de recursos humanos.

Posteriormente se determina si la plaza vacante se cubrirá promoviendo internamente a un colaborador, se tomará en cuenta una recomendación o bien se utilizará el reclutamiento externo. A continuación, empieza la etapa de recepción de currículums y la preselección de candidatos, donde se elige entre los aspirantes que se apeguen al perfil ideal propuesto.

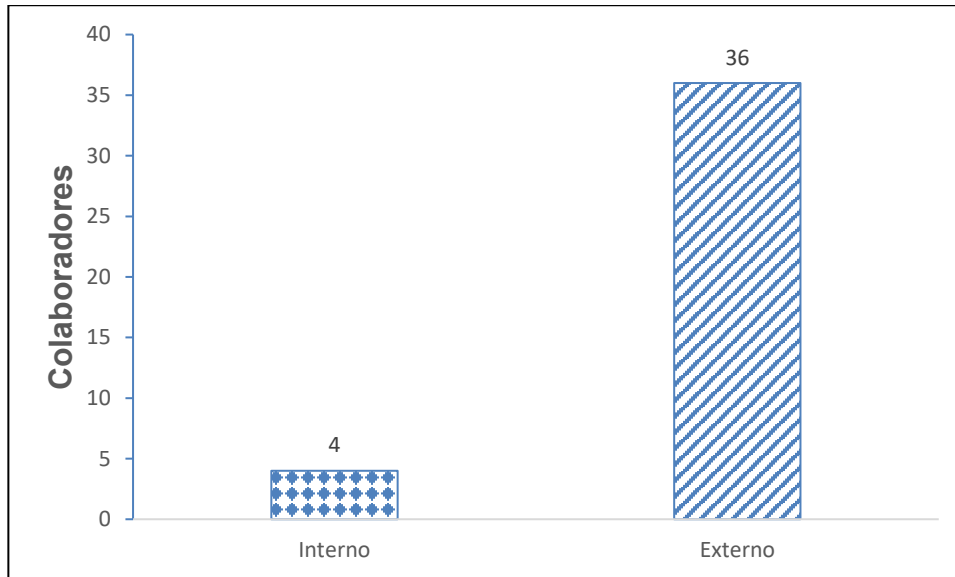
2.3.1.2 Proceso para reclutar personas

El proceso de reclutamiento de personas básicamente tiene dos modalidades, dicho en otras palabras, puede ser interno o externo, a continuación, se define junto a las ventajas y desventajas de ambas modalidades:

a) Reclutamiento interno y externo

Se consulta a los colaboradores acerca del procedimiento por medio del cual fueron reclutados para iniciar proceso en la organización, los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 9
Reclutamiento interno y externo
Según totalidad de colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Se evidencia en la gráfica anterior que a la fecha la unidad de análisis aplica el medio de reclutamiento interno al promocionar a 1 colaborador de su puesto inicial, el puesto promocionado es el de piloto. Para esto, se realiza una convocatoria interna a través de los jefes inmediatos. El medio principal que utiliza la empresa para dar a conocer una plaza vacante, es el reclutamiento interno y para su efecto lo hace a través de anuncios de prensa e internet.

El medio principal que utiliza la empresa para dar a conocer una plaza vacante, es el reclutamiento interno y para su efecto lo hace a través de anuncios de prensa e internet.

Al consultar a los 7 colaboradores del nivel administrativo, se establece que la empresa también utiliza el medio de reclutamiento externo para cubrir una vacante, solamente 3 de ellos indican haber sido promovidos de su puesto inicial por el buen desempeño en sus atribuciones en el puesto de trabajo. Es importante mencionar que se enteran de la plaza vacante a través de una comunicación verbal o vía correo electrónico que realiza el jefe de recursos humanos. Este también indica que se utilizan los dos medios en número de ocasiones similares, no obstante, al censar al

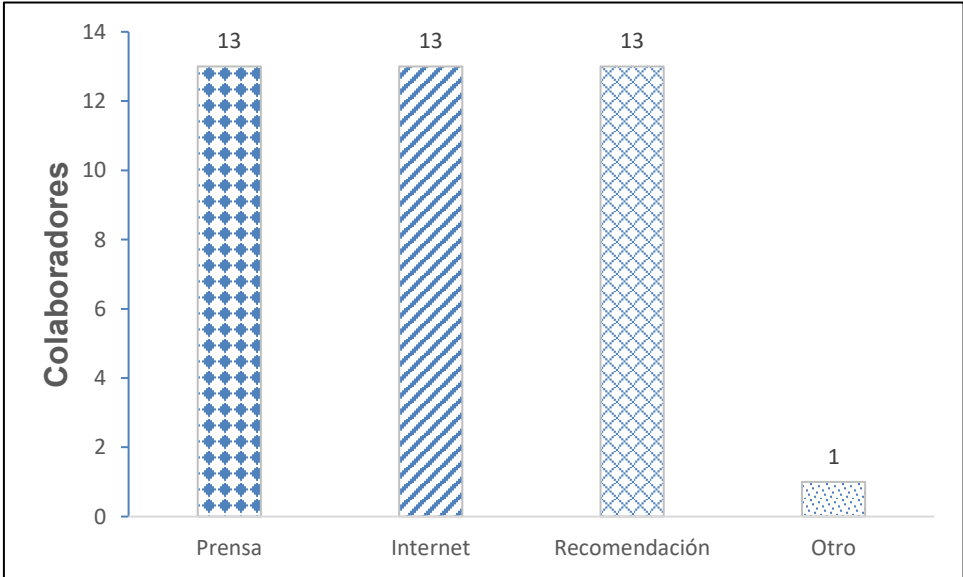
personal se puede observar que los resultados no lo demuestran, debido a que es más utilizado el reclutamiento externo, es decir que no se tiene claridad del proceso que se realiza actualmente.

La modalidad de reclutamiento externo, que es la que utiliza la unidad objeto de análisis, incide de manera directa en las operaciones de la organización, puesto que los colaboradores recién contratados traen nuevas ideas, enfoques diferentes de cómo hacer las cosas para solucionar los problemas internos y la empresa se mantiene actualizada con relación al ambiente externo. Se ve afectada en relación con que este es más tardado para cubrir las plazas vacantes.

2.3.1.3 Técnicas de reclutamiento

Al respecto se consulta a los colaboradores, acerca de los instrumentos que son utilizados para realizar el reclutamiento, a continuación, se presentan los resultados:

Gráfica 10
Técnicas de reclutamiento
Según totalidad de colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Respecto a la técnica por la que el área de recursos humanos de la unidad de análisis da a conocer y promueve las plazas vacantes, la más utilizada para este fin son los anuncios en prensa, debido al grupo objetivo al que está orientado. Si bien es cierto, esta es por el cual se puede llegar a muchas personas, se identifica que cuando se

utiliza, no se realiza el debido proceso de manera estandarizada por lo que no se conoce si el postulante tiene las aptitudes para ocupar un puesto de trabajo. También indican haberse enterado de la oportunidad a través de otros medios como: portales de empleos y recomendaciones de compañeros y familiares.

Al consultar a los 7 colaboradores del nivel administrativo, 5 seleccionaron la opción de recomendación, indican que se enteraron de la plaza por algún familiar o amigo que labora en la empresa, esto se debe a que en ocasiones solo se informa por parte del gerente de la unidad de análisis al departamento de recursos humanos que se necesita contratar a una persona y ubicarla en una plaza. 2 de ellos indican haberse enterado a través de anuncio de prensa e internet.

El jefe de recursos humanos indica que se utiliza la recomendación, anuncios de prensa e internet en igual proporción como instrumentos de reclutamiento, no obstante, los resultados de la entrevista al personal muestran que la diferencia entre estas no es significativa, se recluta en mayor cantidad a personas a través de anuncios de prensa a diferencia del personal administrativo, en donde el instrumento más utilizado es la recomendación. De la misma manera el jefe de recursos humanos indica que en ocasiones se utiliza una agencia de reclutamiento externo para apoyar el proceso. Lo anterior refleja que no existe igualdad en la utilización de los instrumentos para difundir las plazas vacantes y se recurre a anuncios de prensa e internet para cubrir las mismas, esto provoca que no se convoque según un procedimiento establecido y se puedan aplicar las respectivas técnicas para reclutar personal lo cual repercute en que no se atraiga suficientes candidatos para aplicar a una plaza vacante.

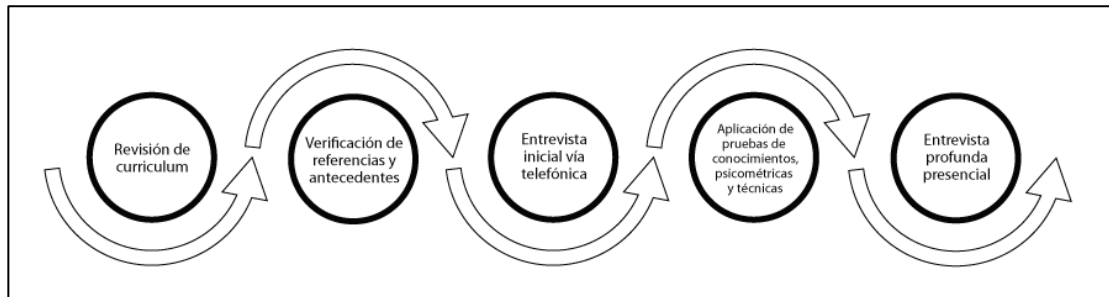
2.3.2 Selección

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la información obtenida referente al proceso que se realiza para la selección de personal:

2.3.2.1 Proceso de selección actual

Se consulta a los 40 colaboradores que conforman la unidad de análisis, si saben cuál es el proceso de para seleccionar personas que realizaron para ingresar a la empresa y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 11
Proceso actual para seleccionar personas
Según 40 colaboradores del nivel administrativo y operativo
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Durante el proceso de selección para aplicar a una plaza vacante, el jefe de recursos humanos realiza los siguientes pasos: revisión de currículum, 35 colaboradores lo entregaron de forma personal en las oficinas centrales de la empresa, 24 indican que se les realizó verificación de referencias personales y laborales y 40 comentan que se les realizó la verificación de antecedentes penales y policíacos. Únicamente 10 dicen haber tenido una entrevista inicial vía telefónica con el jefe de recursos humanos, las pruebas de conocimientos fueron aplicadas a 19 colaboradores, 26 indican haber realizado también pruebas psicométricas y a 15 se le aplicaron evaluaciones prácticas. La entrevista profunda presencial, fue aplicada a 35 colaboradores.

Se observa durante la investigación de campo, que no todos los colaboradores tienen el mismo proceso para ser seleccionados, este varía según el área en la que se encuentra la plaza a la que aplica. A los colaboradores del nivel administrativo se le realizan pruebas psicométricas de personalidad, coeficiente intelectual y habilidades, adicionalmente también se les aplica evaluaciones prácticas y tienen únicamente una entrevista con el gerente general, a diferencia del operativo, debido a que ellos se evalúan únicamente con una prueba psicométrica de personalidad y una evaluación práctica, la entrevista la tienen con el jefe de recursos humanos y en algunas ocasiones con el jefe de área.

Al hacer el análisis e interpretación del proceso actual, se pudo determinar que la empresa no utiliza un procedimiento estándar para la de selección, ya que le da un

tratamiento diferenciado a los empleados administrativos, y otro a los colaboradores operativos, el de los administrativos es mucho más completo que el de los operativos y por lo tanto, al no aplicarse las pruebas psicométricas y conocimientos, dichos colaboradores podrían presentar deficiencias en esas áreas.

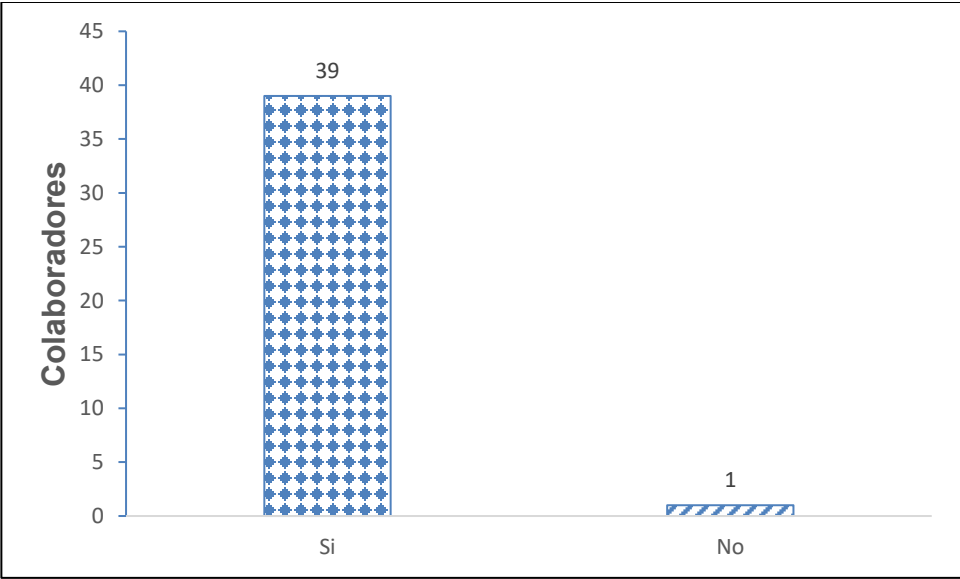
2.3.2.2 Técnicas de selección

A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto a las técnicas utilizadas por la unidad de análisis para el proceso de selección de personal.

a) Solicitud de empleo

Se consultó a los colaboradores si llenaron solicitud de empleo, los resultados se muestran a continuación:

Gráfica 12
Solicitud de empleo
Según 33 colaboradores del nivel operativo
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

De acuerdo con los datos obtenidos, se confirma que 32 colaboradores llenaron solicitud de empleo de manera presencial en la empresa, 1 colaborador comenta que no la llenó, debido a que fue recomendado por el Gerente General y se obvió esta formalidad. Este es un paso importante debido a que de esta manera se valida de forma anticipada la información sociodemográfica del solicitante, como, por ejemplo:

nivel educativo, experiencia laboral y referencias, tanto laborales como personales. Al no hacerlo se conocen menos aspectos relevantes de los postulantes a la plaza vacante y esto hace que el proceso sea menos efectivo.

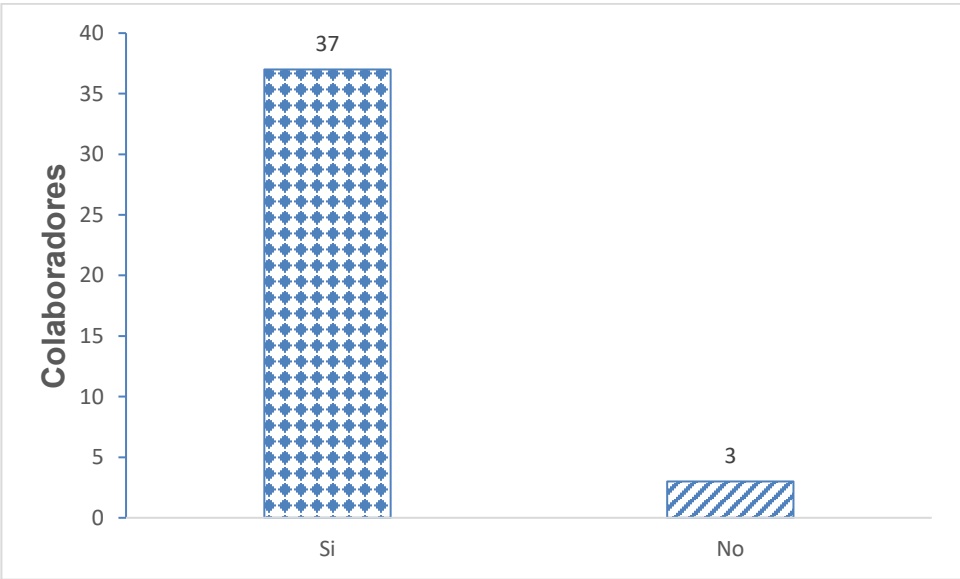
Al consultar a los 7 colaboradores del nivel administrativo, todos confirman haber realizado dicho paso dentro del proceso de selección y también indican haberlo realizado de manera presencial.

El jefe de recursos humanos indica que la solicitud de empleo la llena todo postulante a una plaza vacante en la empresa, no obstante, a través de los datos obtenidos, se pudo confirmar que este paso no se cumplió con 1 colaborador, no obstante, la solicitud de empleo es de suma importancia debido que, a través de ella se obtiene información que garantiza y permite conocer de mejor manera a las personas que están en proceso de ser parte la empresa.

b) Entrevista de selección

Se consulta a los colaboradores si realizaron una entrevista inicial durante el proceso, los resultados son los siguientes:

Gráfica 13
Entrevista de selección
Según la totalidad de los colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Durante el proceso de selección de personal se realiza una entrevista inicial a la mayoría de candidatos, la cual se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa por el jefe de recursos humanos, no obstante a través de la encuesta se estableció que solamente a 1 colaborador no se le realizó dicha entrevista, debido a que fue referido por el Gerente General y se omitió esta parte del proceso, por lo tanto, al no realizar esta que es de suma importancia la organización se limita de conocer aspectos relevantes del postulante, como lo son rasgos de personalidad, experiencia laboral, actitudes y aptitudes del postulante, que son determinantes durante la selección.

De los colaboradores a nivel administrativo, 5 confirman que se les aplicó una entrevista realizada por el Gerente General y afirman que esta se efectuó una semana después de haber llenado la solicitud de empleo. 2 colaboradores indican que no se les realizó una entrevista, uno de ellos es el Gerente General debido a que fue asignado a este puesto, directamente por parte de los propietarios de la empresa. El otro colaborador es la secretaria, la cual indica que fue contratada de forma directa por el Gerente General debido a que ya había un conocimiento previo de su persona, así como de sus aptitudes y habilidades.

El jefe de recursos humanos indica, que se realizan dos entrevistas previas a la contratación de personal, una de ellas es la que se efectúa vía telefónica y es aplicada por su persona y la segunda, la cual es una entrevista profunda presencial, se realiza en las instalaciones de la empresa y se lleva a cabo conjuntamente por el jefe de recursos humanos y por la persona encargada del área en la que se encuentra la plaza vacante, no obstante, se identificó mediante información brindada por jefes de área que debido a la premura del tiempo el proceso no se cumple de esta manera y solamente tienen la entrevista telefónica mientras que otros postulantes si realizan ambas entrevistas, además se identifica que la empresa no cuenta con una guía de entrevista para cada uno de los postulantes que participan en esta fase del proceso.

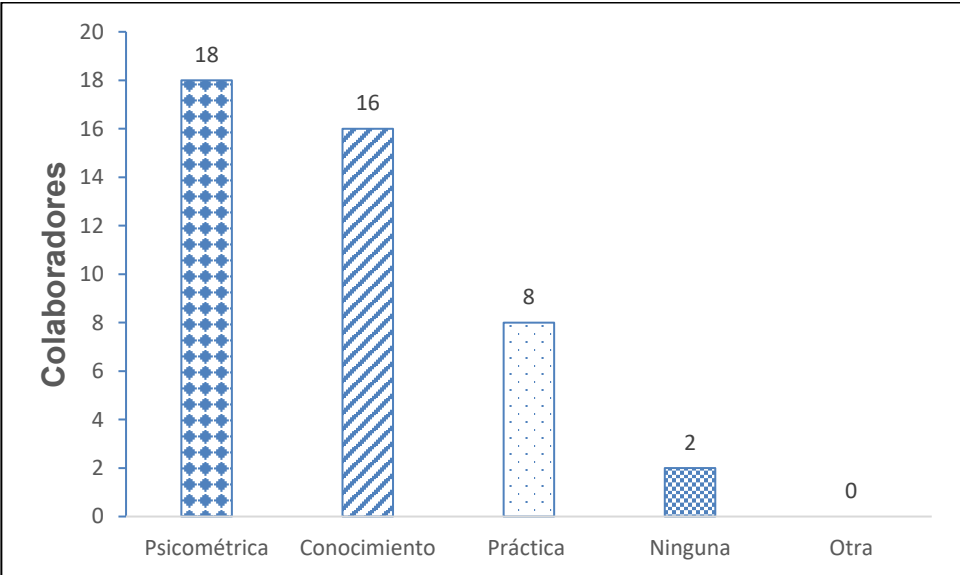
La unidad objeto de análisis se beneficia al llevar a cabo entrevistas a los posibles candidatos al puesto vacante, dado que esta herramienta administrativa ayuda a conocer de forma anticipada al entrevistado y permite formarse una idea concreta y por lo tanto evaluar de forma objetiva en relación con sus fortalezas, debilidades, actitud, carácter, capacidad, entre otros. Las desventajas de la entrevista de trabajo giran en torno a la capacidad técnica del entrevistador para llevar a cabo la entrevista,

la realización de preguntas innecesarias consume mayor tiempo y dificulta ordenar, tabular, analizar e interpretar la información obtenida y resulta más costosa por la inversión de tiempo del entrevistador.

c) Pruebas de selección

Se solicitó a los colaboradores indicar que tipo de pruebas de selección realizan para aplicar a una plaza vacante, los resultados son los siguientes:

Gráfica 14
Pruebas de selección
Según totalidad de colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Respecto a la aplicación de pruebas para la selección de personal, los resultados muestran que a los candidatos que han sido seleccionados, se le aplican pruebas técnicas, psicométricas y prácticas para formar parte del proceso. En la gráfica anterior se muestra, que a 32 colaboradores si se le aplicaron pruebas de selección, de los cuales 13 expresan haber efectuado una prueba psicométrica, 11 de conocimiento y 8 prácticas. Cabe resaltar que 1 colaborador informa no haber realizado ninguna prueba que demostrara sus capacidades. También comentan que al momento de la entrevista les efectuaron preguntas relacionadas a la plaza a la cual estaban aplican.

Se confirma que a los colaboradores de nivel administrativo se les aplica más de una prueba de selección, 4 indican haber realizado de conocimiento y psicométricas, 1 expresa que aplicó únicamente pruebas psicométricas, 1 de conocimiento y 1 afirma no haber realizado ningún tipo de prueba.

Se verifica con el jefe de recursos humanos, que a los colaboradores a los que no se le aplica ninguna prueba, es porque no se tiene establecido que se lleven a cabo para medir las capacidades del candidato idóneo para cubrir una vacante, o bien por que el jefe de recursos humanos considera que el puesto de trabajo no lo requiere. Por otra parte, al personal que, si le realizan, no todos aplican las mismas pruebas, por lo anterior no se puede confirmar si los postulantes cumplen con los conocimientos y capacidades requeridas para ocupar el puesto y esto ocasiona que se elija a una persona inadecuada para cubrir la plaza vacante. Al momento de consultarle a los jefes de área, confirmaron que, durante la entrevista profunda presencial, efectúan una evaluación de manera verbal para verificar los conocimientos técnicos del postulante respecto al puesto de trabajo que van a desempeñar.

Con relación a las pruebas de selección, es importante resaltar las ventajas y desventajas que este proceso acarrea, por una parte, las ventajas son: que permiten elegir a la persona idónea para el puesto y contribuye a través de dicha elección a incrementar la productividad del área a donde es asignado el nuevo colaborador, debido a que si las pruebas son aplicadas de forma correcta, los resultados reflejan las habilidades y conocimiento del postulante, puesto que por medio de la evaluación se evidencian aspectos que no pueden descubrirse por medio de una entrevista. En cuanto a las desventajas, la primera y la más evidente es el nivel de estrés y nerviosismo que ocasiona a los participantes, lo que se traduce en resultados no adecuados. Otro factor en contra es el tiempo asignado para resolver, dado que no es el suficiente para obtener una evaluación clara y objetiva del candidato, también hay que tomar en cuenta que las pruebas no tienen dentro de su diseño una clara explicación o instrucciones que faciliten el desarrollo de las mismas. Los resultados que se obtienen al evaluar a un candidato permiten un mejor análisis y una toma de decisión objetiva en relación al candidato a contratar para la plaza vacante.

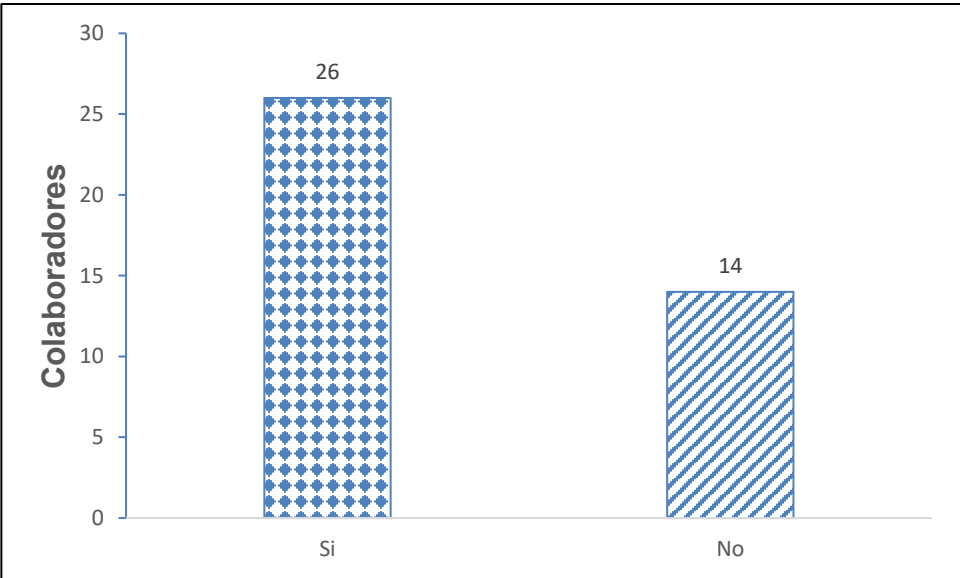
2.3.3 Inducción

A continuación, se presenta el análisis de los resultados respecto a la inducción que se realiza en la empresa objeto de estudio.

2.3.3.1 Inducción recibida

Se indagó entre los colaboradores, si al momento de su ingreso a la empresa recibieron inducción, a continuación, se presentan los resultados.

Gráfica 15
Inducción recibida
Según la totalidad de los colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Se evidencia en la gráfica anterior que, 19 colaboradores del nivel operativo indican haber recibido una inducción los primeros días posteriores a haber sido contratados, 8 de ellos, pertenecientes al área de ventas, expresan que se trató de una inducción específica que incluye palabras de bienvenida, historial y políticas de la empresa y un recorrido a la misma, así como también temas referentes al puesto de trabajo al que fueron contratados, esta tiene una duración de una semana. No obstante, esto no se realiza con todos los colaboradores que ingresan a la empresa, 11 de ellos indican, haber recibido una inducción general, donde indican haber recibido un documento con

información relacionada con la empresa. De los 14 colaboradores que expresan no haber recibido ninguna inducción y fueron asignados directamente a sus puestos de trabajo, afirman desconocer información general y específica referente a la empresa y a su puesto de trabajo.

Los colaboradores de nivel administrativo comentan en su totalidad haber recibido una inducción específica respecto a las atribuciones de su puesto. Esto reduce el nivel de ansiedad del nuevo colaborador y hace que desempeñe de mejor manera las nuevas responsabilidades, además requiere menor atención por parte del jefe inmediato y compañeros de trabajo y a su vez, minimiza el riesgo de una renuncia temprana.

El jefe de recursos humanos indica que la unidad de análisis realiza una inducción al personal de nuevo ingreso, con una duración de 1 a 2 días. Las actividades que se realizan son: palabras de bienvenida, presentación de la historia de la empresa, presentación de jefe inmediato y se hace entrega de un documento con información general, para el cual se da un tiempo prudencial para leerlo, también se les informa de los productos y servicios que ofrece la empresa y se brinda información relacionada con el puesto de trabajo, esto se hace de manera verbal en las instalaciones de la empresa. También se verifica por qué no todos los colaboradores realizan el proceso de inducción y se constata que no a todos se les brinda por la premura para cubrir la plaza vacante, o bien porque se considera que no es necesaria para el puesto de trabajo. Lo cual provoca que los empleados no se identifiquen con la filosofía de la empresa, desconozcan los objetivos y de esta manera es más complicado el acoplamiento con su puesto de trabajo y compañeros.

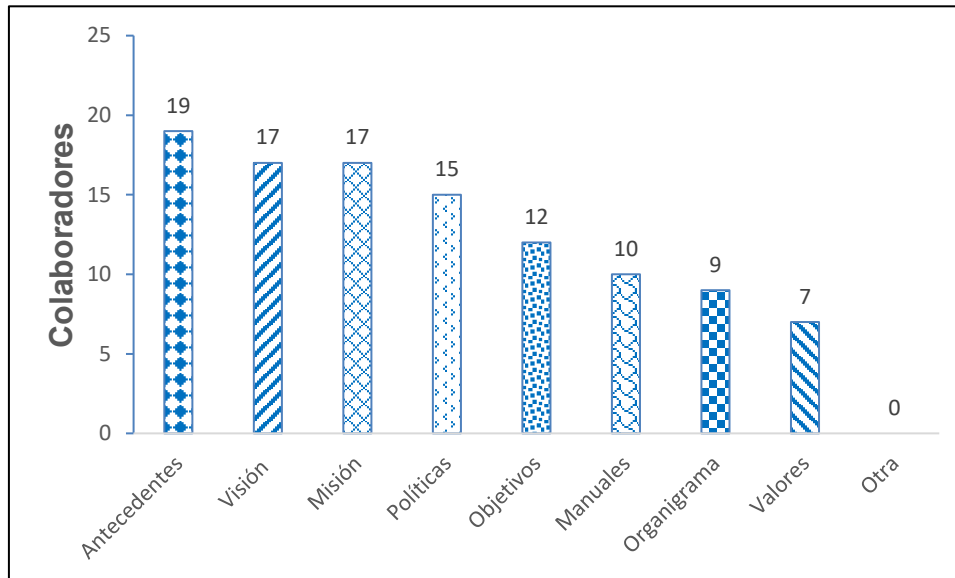
a) Métodos de inducción

A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto a los métodos utilizados por la unidad de análisis para el proceso de inducción.

- **Información general de la empresa**

Se consulta a los colaboradores sobre la información que se les proporcionó durante la inducción, los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 16
Información general de la empresa
Según la totalidad de los colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

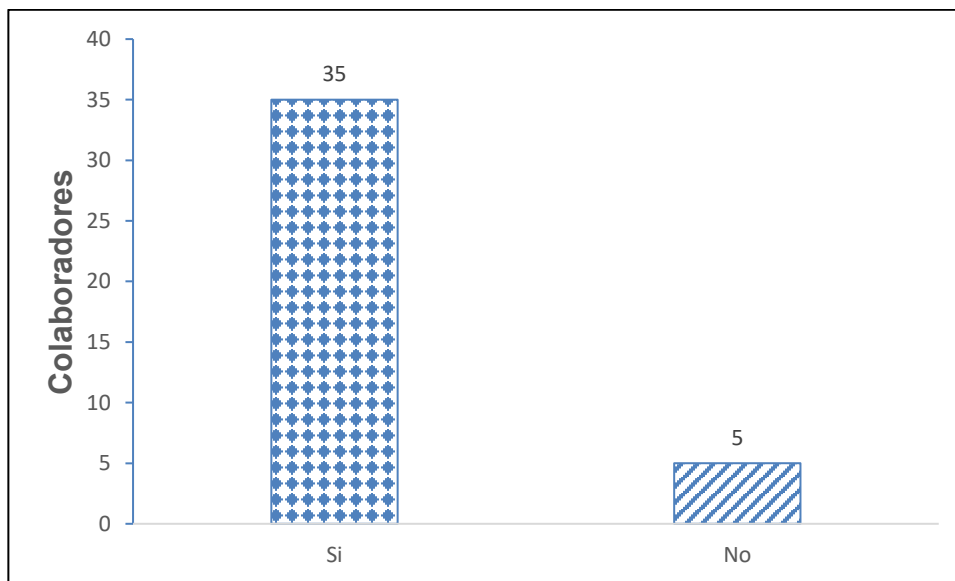
La información general de la empresa que se brinda a los colaboradores se debe a que el jefe de recursos humanos tiene establecida la entrega de un documento informativo, también se identificó que la información que más se proporciona a los nuevos empleados es la de antecedentes, la cual incluye fecha de inicio de actividades, servicios prestados, estadísticas y gráficos de desarrollo, y una breve descripción de la situación actual de la empresa.

El jefe de recursos humanos indica que en la información que se les brinda durante las primeras semanas posteriores a su ingreso a la empresa y en algunas reuniones de trabajo, se proporcionan generalidades importantes de la misma como, filosofía empresarial, objetivos, horarios que rigen en la empresa y normas de conducta, pero no todos conocen estos aspectos debido a que no reciben dicho documento al momento de su ingreso a la empresa. Cabe mencionar, que no se pudo tener acceso a dicho documento, para confirmar dicha información. Con esto se evidencia que no existe una estandarización en la inducción general a la empresa, lo cual provoca que los empleados desconozcan información básica de la organización y conozcan el rumbo y los objetivos que deberán cumplirse.

- **Presentación formal de jefe inmediato**

Se consultó a los colaboradores, si al ingresar a la empresa, les fue presentado su jefe inmediato, los resultados obtenidos, son los siguientes:

Gráfica 17
Presentación formal de jefe inmediato
Según la totalidad de los colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Referente a la presentación formal del jefe inmediato, 19 colaboradores expresan que si les fue presentado formalmente durante el proceso de inducción a la empresa y adicionalmente comentan que él los acompañó a realizar un recorrido a su nueva área de trabajo. 9 afirman que se les presentó al ocupar formalmente su puesto de trabajo. 4 indican, que ese mismo día también se les presentó a sus compañeros de trabajo. 5 indican que no se les presentó de ninguna manera su jefe inmediato e indican que lo conocieron días posteriores a iniciar labores en su puesto de trabajo.

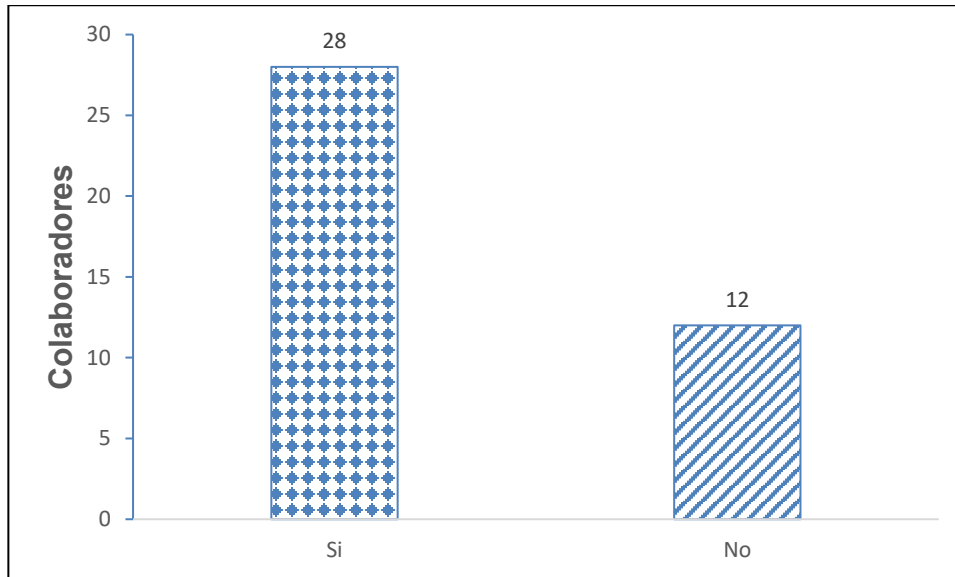
Al consultar al personal administrativo, todos confirman haber sido presentados con su jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo mientras recibían la inducción específica. De esto depende la integración del colaborador en su puesto de trabajo y se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que este puede desarrollar.

Se confirma con el jefe de recursos humanos, el cual comenta que al momento de la inducción se realiza la presentación formal con su jefe inmediato y este los acompaña a realizar un recorrido para que conozcan las instalaciones y su área de trabajo. Así mismo, ratifica que se hace presentación de sus compañeros de trabajo, en ocasiones de acuerdo con el tiempo que disponga el gerente general, también lo presentan con él. Al consultar acerca de los colaboradores, a los cuales no les fue presentado el jefe inmediato, este comenta que el proceso depende de la disponibilidad de tiempo, para que los nuevos colaboradores sean presentados personalmente con el jefe inmediato y los compañeros de trabajo; además se envía un correo electrónico a todos los trabajadores para que conozcan al colaborador de nuevo ingreso. El recorrido por la empresa está contemplado en la inducción a la organización y es obligación del jefe de recursos humanos y el jefe de área. Se observa que la falta del recorrido por las instalaciones de la compañía no depende del puesto o departamento al que pertenezcan los empleados de nuevo ingreso, sino que, en la mayoría de los casos, a la falta de un proceso de inducción debidamente establecido, que incluya esta actividad. Se observa que los colaboradores que no son presentados con sus compañeros presentan problemas en adaptarse a su puesto de trabajo, lo que conlleva a la falta de confianza en la realización de las atribuciones, retrasos y errores repetitivos.

- **Descriptor de puestos**

Se consultó a los colaboradores si recibieron información acerca del descriptor de puesto, cuando ingresaron a la empresa, los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 18
Descriptor de puestos
Según la totalidad de los colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Al momento de ingresar a la organización, los empleados reciben información del descriptor de puesto, lineamientos y procedimientos internos, así como responsabilidades y líneas de comunicación con los demás colaboradores. Al consultar al personal operativo, 21 colaboradores, indican haber recibido información acerca del descriptor de puesto y al ampliar la respuesta, coinciden en que la forma en la que lo compartieron fue verbal durante una reunión de trabajo. 12 indican no haber recibido ninguna instrucción acerca de dichos lineamientos y expresan no haber tenido acceso a ningún documento.

Al consultar a los colaboradores del nivel administrativo, estos indican en su totalidad que si recibieron dicho documento y además argumentan que se trata de información importante, generalmente describe las habilidades necesarias, la capacitación y la educación que necesita un posible colaborador, para ingresar a la empresa.

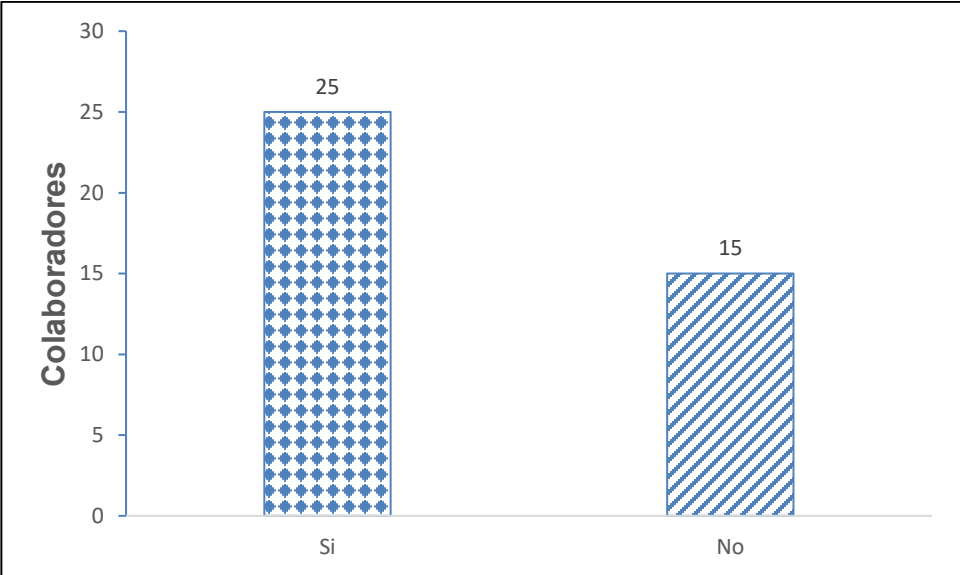
Al cuestionar al jefe de recursos humanos, comenta que esta información la proporciona el jefe inmediato, pero que en algunas ocasiones se ha percatado que, debido a la premura para cubrir la plaza vacante, no se les proporciona y los nuevos colaboradores adquieren los conocimientos y habilidades del puesto con el pasar de

los días. Esto provoca que los nuevos colaboradores desconozcan la forma correcta de llevar cabo cada una de las atribuciones que el puesto requiere y las desempeñen de manera ineficiente al no tener claridad de las mismas.

- **Descriptor de procedimientos**

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

Gráfica 19
Descriptor de procedimientos
Según la totalidad de los colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

Respecto al descriptor de procedimientos, se consultó a los colaboradores del nivel operativo y 18 indican haber recibido durante la inducción, información donde se describen los procedimientos de las principales actividades que deben seguirse en el desempeño de sus atribuciones en el puesto de trabajo. Además, indican que se trata de un listado de pasos a seguir para desempeñar las actividades del puesto. 15 colaboradores expresan no haber recibido dicha información, e indican obtener el conocimiento de sus atribuciones al ejecutar las actividades diarias en su puesto de trabajo.

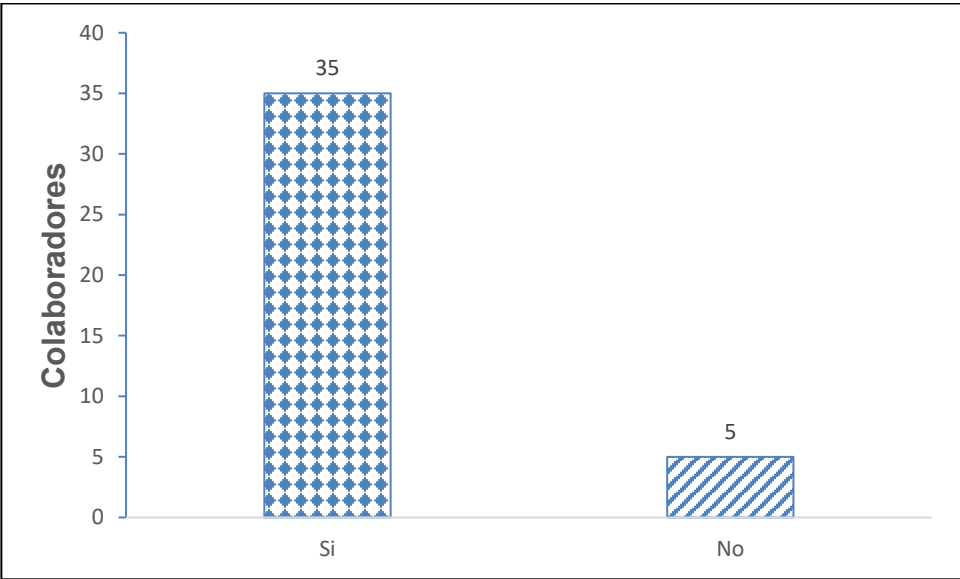
Al entrevistar a los colaboradores del nivel administrativo, todos indican tener un documento con la descripción de los procedimientos de las actividades que realizan en su área de trabajo. Además, indican que: este es muy importante debido a que, proporciona a los colaboradores una visión integral de la empresa y permite que aquellos que se encargan de la parte operativa conozcan cuales son los pasos a seguir para desempeñar sus atribuciones correctamente.

El jefe de recursos humanos indica, que el encargado de brindar la información del descriptor de procedimientos es el jefe inmediato en cada una de las áreas, por medio de un documento impreso, pero no se pudo tener acceso al mismo. Al ampliar su respuesta, indicó que una parte del aprendizaje de estos procedimientos se da basado en la observación y en la experiencia adquirida.

- **Contrato laboral**

Como último paso en el proceso de selección, se consultó a los colaboradores acerca de la firma de contrato laboral y los resultados de muestran a continuación:

Gráfica 20
Contrato laboral
Según la totalidad de los colaboradores
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: trabajo de campo realizado en marzo 2021.

En relación con la firma de contrato laboral, 29 colaboradores indican haberlo firmando. Al ampliar la respuesta, expresaron que lo hacen al ser notificados por el jefe de recursos humanos, durante los primeros días posteriores a su ingreso a la empresa. Se evidencia que no lo han firmado y expresan que no han realizado dicho paso del proceso de selección, debido a que no han sido notificados por el jefe de recursos humanos para hacer efectiva la firma y estar oficialmente contratados.

De los 7 colaboradores del nivel administrativo, 6 expresan haber firmado contrato y confirman que lo hicieron al ser notificados por el jefe de recursos humanos. 1 indica no haberlo firmado, debido a que su relación con la empresa es por prestación de servicios profesionales.

En la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, comenta que la firma de contrato laboral se realiza durante los primeros días posteriores a que el colaborador ingresa a la empresa, para confirmarlos en el puesto. Posterior a esto, ya se realiza el procedimiento correspondiente, para que oficialmente forme parte de la planilla de la empresa. También comenta que, si el puesto lo requiere, el colaborador, debe completar un período de prueba de 2 meses.

2.3.4 Rotación de personal

Este índice refleja la frecuencia con la cual rota el personal durante un período establecido, esto determina el costo en que incurre la empresa por renuncias, desvinculaciones y contrataciones. Se deriva de varios factores, entre los cuales se puede mencionar la deficiencia en el proceso de integración de personal, una inadecuada supervisión, falta de crecimiento dentro de la empresa y un ambiente de trabajo desfavorable.

A continuación, se muestra el índice de rotación de personal que tiene la unidad de análisis a través de un cuadro comparativo con los años 2018, 2019 y 2020, así como también la fórmula utilizada para el cálculo del mismo:

2.3.4.1 Índice de rotación

La fórmula que se aplica para determinar el índice de rotación de personal en la empresa objeto de análisis es la siguiente:

$$IR = \left\{ \frac{\left(\frac{\text{Número de personas contratadas durante el período} + \text{Número de personas desvinculadas durante el período}}{2} \right)}{\frac{\text{Número de personas al inicio del período} + \text{Número de personas al final del período}}{2}} \right\} \times 100$$

A través del siguiente cuadro se muestra el índice total de rotación de personal en la organización, de los años 2018, 2019 y 2020.

Cuadro 1
Índice de rotación
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala
Años 2018 - 2020

Descripción	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Número de personas contratadas durante el período	29	24	10
Número de personas desvinculadas durante el período	13	16	28
Número de personas al inicio del período	97	84	68
Número de personas al final del período	84	68	40
Índice de rotación	23.20%	26.32%	35.19%

Fuente: Elaboración propia. Marzo 2021.

La información que se utiliza en el cuadro anterior se obtiene a través del jefe de recursos humanos durante la entrevista realizada, en la cual verbalmente, detalló las fechas de contrato y despido. Los datos compartidos se sustituyen en la fórmula de la siguiente manera:

$$IR = \left\{ \frac{\left(\frac{10 + 28}{2} \right)}{\frac{68 + 40}{2}} \right\} \times 100 = 35.19\%$$

Los datos anteriores, reflejan que la empresa objeto de análisis, tiene altos índices de rotación de personal. Estos factores se consideran negativos para la empresa por que el impacto que tiene es adverso, debido a que la estabilidad laboral se ve afectada, así como la especialización en los puestos de trabajo, además, los costos incurridos por pasivo laboral y la realización del proceso de reclutamiento, selección e inducción en busca de un candidato que ocupe la plaza que ha quedado vacante, hace que a la organización se le dificulte el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con base en lo investigado, este índice no se determina en la empresa, no obstante, se identifica a través de la entrevista que se tuvo con el jefe de recursos humanos, que existe la tendencia de desvinculación de colaboradores por renuncia o despido por diversas razones como lo son: bajo rendimiento en sus atribuciones, mejores oportunidades de trabajo, un ambiente laboral inestable o una equivocada elección en el proceso de reclutamiento y selección de personal; se puede observar que a pesar de lo anterior, no se toman acciones para disminuir la rotación y de esta manera es más difícil conseguir que el colaborador se comprometa con la empresa y trabaje a pleno rendimiento.

Es de hacer notar el hecho de que el incremento del índice de rotación del personal para el año 2020 refleja un 8.87%, este se debe a varios hechos externos a la organización que de una u otra manera le afectan, por tanto, a mediados de marzo de 2020 se hace de conocimiento público por parte del Gobierno Central, que los primeros casos de Covid-19 habían sido detectados en Guatemala y producto de esa declaración, posteriormente se oficializa un estado de calamidad pública que limita garantías constitucionales, por ejemplo la libertad de locomoción y se decreta un toque de queda a partir de las 18:00 horas, que suspende la totalidad de las actividades que el estado no declaró como esenciales, estas se reinician a partir de las 04:00 horas del día siguiente, lo que repercute de manera directa en los ingresos proyectados por ventas y transacciones comerciales de la organización que sustentan entre otros el costo de los salarios del personal de la organización, por lo tanto la gerencia general de la empresa se ve en la necesidad de cancelar algunas plazas, mientras se lograba salir de la crisis ocasionada por la emergencia sanitaria de la pandemia de Covid-19, lo que de manera directa incide en incrementar el porcentaje del índice de rotación del personal de la empresa.

2.4 Análisis de resultados

Después de analizar los datos obtenidos en la investigación de campo, a continuación, se mencionan los principales hallazgos:

La empresa objeto de análisis no da relevancia a la filosofía empresarial, se determinó que generalmente la misión y la visión es compartida unas semanas después de iniciar sus labores, no obstante, se pudo establecer que no se encuentran en un lugar visible, además no tiene valores organizacionales definidos formalmente.

La estructura organizacional no es de conocimiento de los colaboradores, debido a que el organigrama de la empresa no se proporciona al iniciar labores y estos provoca que los colaboradores no conozcan las áreas que la conforman.

Para el proceso de reclutamiento, actualmente no se planifica el personal que se necesita contratar en el mediano plazo, sino que se ocupan las plazas como van surgiendo de manera acelerada, no se cuenta con un formato de requisición de personal y este se realiza de manera verbal, además no se tiene una base de datos de contratación de personal, también se determinó que el reclutamiento externo, es la técnica por excelencia utilizada para dicho proceso. Los resultados obtenidos en relación con los instrumentos en los que se apoya la organización para el proceso de reclutamiento se concluyen que se usa más de uno ya que los anuncios de la plaza vacante en prensa e internet son utilizados de manera más amplia, mientras que la recomendación se utiliza, pero en menor proporción.

En la selección de personal se tiene establecido un método, el cual no se cumple a cabalidad a la hora de la selección, lo cual impacta de manera directa en la calidad del proceso como tal, ya que no se cumple con los requerimientos técnicos necesarios para brindar óptimos resultados, puesto que algunos colaboradores manifestaron que no todos los empleados sufren el mismo procedimiento, este varía de acuerdo con el área en la que está vacante el puesto.

En cuanto a las técnicas utilizadas, la mayoría de los empleados consultados, refieren que, si fueron objeto de estas porque para iniciar el proceso, llenaron una solicitud de empleo, sostuvieron una entrevista inicial, solventaron pruebas de selección y al final firmaron un contrato laboral para iniciar con su relación de trabajo.

La verificación de referencias laborales y personales son indispensables para este proceso, no obstante, no se le da la importancia que les corresponde, debido a que luego de pasar un tiempo posterior a su contratación, se dan cuenta que las personas contratadas no son idóneas para el puesto que desempeñan. La falta de instrumentos que permitan evaluar, calificar y comparar a los candidatos, lleva a tomar decisiones subjetivas que provocan una selección equivocada.

Al elegir a personas no aptas para el puesto de trabajo y para la empresa surgen inconvenientes en el proceso de inducción. De acuerdo con la entrevista sostenida con el jefe de recursos humanos, indica que es un procedimiento formal que debe de ser cumplido por todos los empleados de nueva contratación, no obstante, a la luz de los resultados obtenidos en la encuesta, no todos los empleados pasan por esta etapa del proceso, de acuerdo a confirmación obtenida por parte de ellos. Al no tener un adecuado proceso de inducción, se deben invertir más recursos en una persona que no está preparada para ocupar el puesto de trabajo. Adicionalmente a este problema, tampoco existen instrumentos que permitan fortalecer la orientación, esto ocasiona que los colaboradores no se identifiquen con la empresa, desconozcan sus actividades principales y objetivos del puesto de trabajo.

En relación al manual de inducción, este no existe y es allí en donde se detalla la forma de realizar el procedimiento de orientación de personal de nuevo ingreso, esto dificulta la adaptación del nuevo colaborador en su puesto, a esto se añade que no tienen claros los antecedentes de la empresa, horarios de trabajo, prestaciones, entre otros.

La causa principal del incremento en la rotación de personal en el año 2020, es la crisis sanitaria ocasionada por la declaración de estado de emergencia de la pandemia de covid-19, ya que la mayoría de los puestos de trabajo que fueron suprimidos obedecían a la necesidad de mantener la subsistencia de la organización por lo que se tomó la decisión de suprimir de manera temporal dichas plazas mientras se salía de la crisis y se lograba una reactivación económica a nivel nacional.

Al analizar los últimos 3 años del cuadro de índice de rotación de personal, se puede ver que el índice de rotación es alto, el del 2020 producto de la pandemia, pero el del 2018 y 2019 de manera indirecta fueron provocados por la ausencia de un proceso adecuado y técnico de reclutamiento, selección e inducción de personal que permita

optimizar dicho proceso, para contratar al personal más adecuado a las necesidades de la organización y que por ende cumpla con el perfil idóneo del puesto vacante.

Luego de analizar la información, se puede establecer que al no existir un proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción que incluya los instrumentos y lineamientos necesarios para realizarlo de manera adecuada, provoca que las personas que son contratadas no sean las idóneas para ocupar el puesto de trabajo, lo cual conlleva a que los empleados tengan bajo desempeño, deficiente adaptación, y estos genera una alta rotación de personal que genera inestabilidad laboral.

Todo elemento que incremente costos y disminuya la productividad, tenderá a reducir las utilidades de la empresa. También hay que tomar en cuenta al colaborador, puesto que esta situación le genera frustración e insatisfacción; tanto los colaboradores dependen de la empresa, como la empresa de los colaboradores, para cumplir los objetivos planteados.

Con base en lo anterior, se comprueba la hipótesis 1, la cual indica que las causas por las que se presentan deficiencias en la incorporación de personas a la unidad de análisis, se deben a que ésta no cuenta con un proceso técnico, que le permita el adecuado reclutamiento, selección e inducción del recurso humano. Por tal motivo se hace necesario proponer un proceso que permitirá a la organización, cumplir con sus objetivos al proporcionar una herramienta administrativa adecuada a sus necesidades a través de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, el cual se incluye en el capítulo III.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSO HUMANO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE TELEFONÍA UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

En el presente capítulo se incluye la propuesta de mejora para la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción, así como los instrumentos a utilizar para realizar el mismo.

3.1 Justificación de la propuesta

Derivado del análisis de la información recolectada durante la investigación, se pudo establecer que la organización ha tenido que afrontar toda una serie de retos, tal es el caso, de las exigencias de su proveedor principal en el sentido de que debía de abarcar un mayor territorio en función del mercado asignado, lo que la obligo a crecer de forma acelerada para cumplir con el requerimiento de expansión de mercado, al hacerlo, se presentaron varios problemas que afectaban de manera directa al recurso humano, dentro de éstos se encuentran la baja productividad de empleados por no cumplir con los requerimientos del puesto, desconocimiento de la misión, visión y políticas, por falta de inducción y rotación de personal y la falta de oportunidades internas de crecimiento profesional, lo anterior causa dificultades para cumplir con los objetivos organizacionales.

Después de realizar la respectiva investigación de campo en la empresa y posteriormente analizar la situación actual de la misma respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, en este capítulo se plantea la propuesta que incluye procesos, lineamientos y herramientas administrativas para llevar a cabo la integración de personal y así mejorar la gestión del recurso humano, reducir la problemática actual y como repercusión, una mayor efectividad para el logro de los objetivos de la organización.

Esta propuesta beneficiará a la unidad objeto de análisis dentro de su proceso de reclutamiento, selección e inducción de recurso humano, lo cual permitirá que los candidatos que serán parte del mismo, sean los idóneos, puesto que se les dará el acompañamiento necesario y esto contribuirá a la reducción de rotación de personal,

así mismo al conocimiento de la filosofía organizacional por parte de los empleados, los objetivos, la estructura de la organización y los procesos que deberá ejecutar en su puesto de trabajo.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar en un 100% el proceso de reclutamiento, selección e inducción de recurso humano, para reducir la rotación de personal a mediano plazo, a partir de enero de 2022.

3.3 Filosofía empresarial

A continuación, se presenta la propuesta de la filosofía empresarial que incluye la misión, visión y los valores organizacionales.

3.3.1 Misión

Somos una empresa innovadora a nivel nacional en la comercialización y distribución de productos y servicios de telecomunicaciones, para cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través del intercambio de productos de calidad respaldados por un servicio de excelencia y personal calificado.

3.3.1.1 Visión

Ser una de las empresas dominantes a nivel nacional en la comercialización y distribución de productos de telefonía móvil, y por medio de nuestros productos y servicios, crear un entorno que permita establecer relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes, para el año 2024.

3.3.1.2 Valores

1. Honradez: para utilizar adecuadamente los recursos de la empresa.
2. Honestidad: al hacer uso correcto de la información de la empresa, así como actuar correctamente ante nuestros compañeros de trabajo.
3. Confianza: como base sobre la cual desarrollamos cualquier actividad, siendo la conexión que marca nuestras relaciones con los demás.
4. Disciplina: para el cumplimiento de políticas, normas y reglamentos de la empresa.

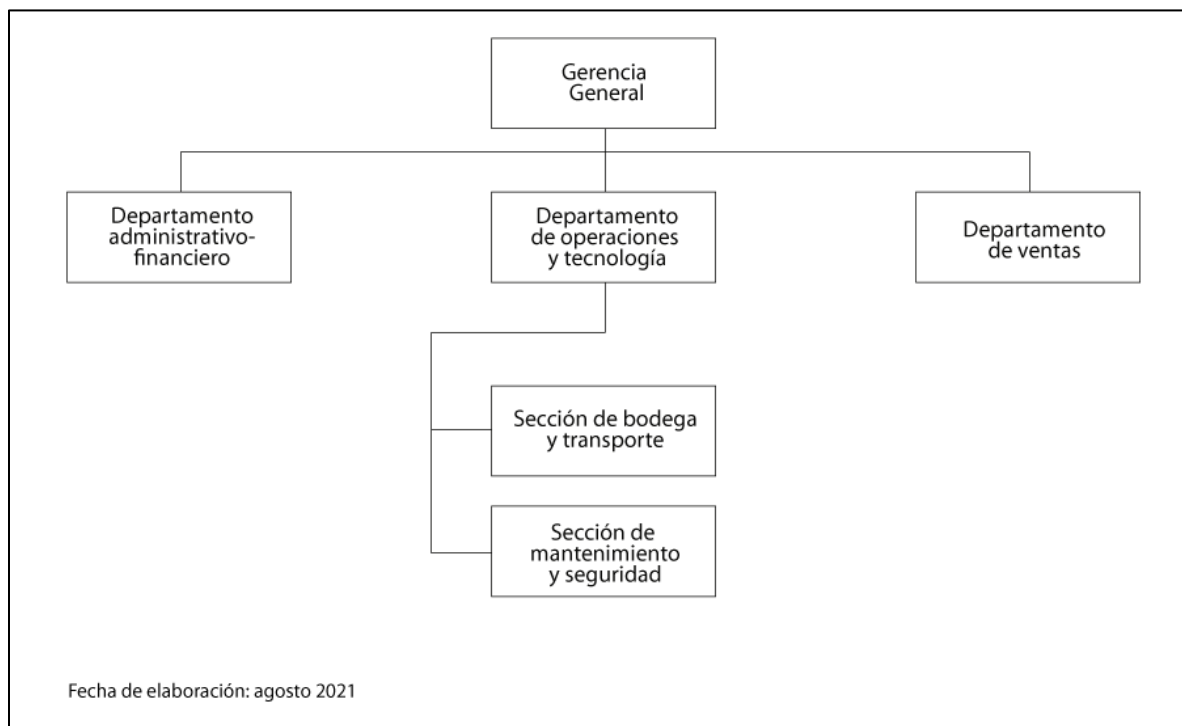
3.4 Organigrama

Se presenta a continuación, el organigrama general y nominal propuesto para la unidad de análisis:

3.4.1 Organigrama general propuesto

A través del siguiente organigrama general, se representa la estructura organizacional interna de la empresa:

Gráfica 21
Organigrama general propuesto
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Agosto 2021.

El presente diseño incluye una estructura más ágil que contribuirá para que las funciones de cada unidad administrativa se desarrollen eficientemente.

3.4.1.1 Funciones

Las funciones de cada unidad administrativa se definen a continuación:

- a. Gerencia general: definir las políticas y procedimientos que se deben aplicar en toda la empresa, para lograr la eficiencia administrativa y operacional que se requiere para la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

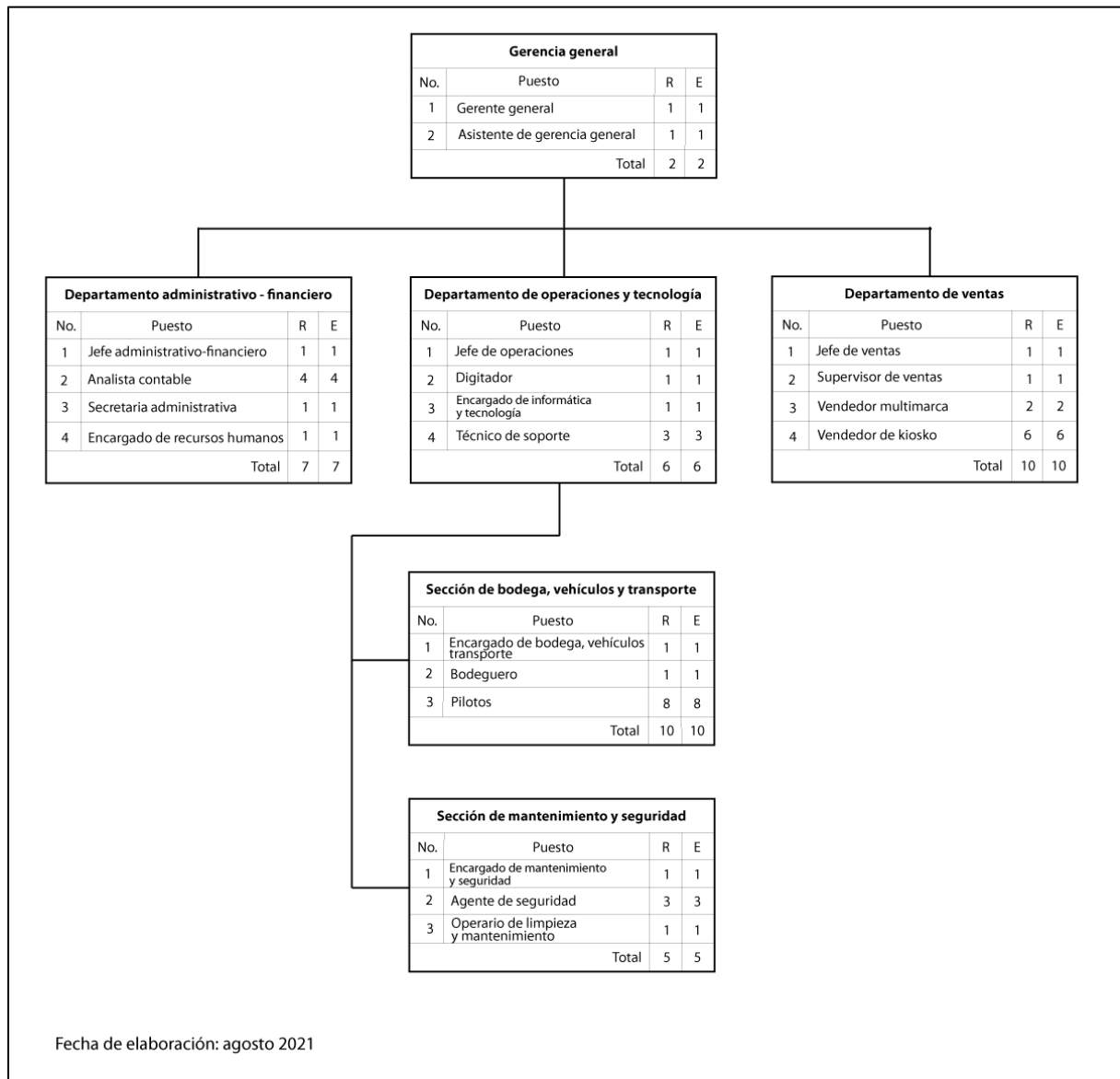
- b. Departamento administrativo – financiero: planificar y elaborar presupuestos, realizar los pago de las nóminas y gestionar los gastos asociados a la actividad de los colaboradores, gestionar la inversión y financiamiento de la empresa.
- c. Departamento de operaciones y tecnología: facilitar el soporte técnico tecnológico a las unidades administrativas de la empresa, supervisar el cumplimiento de los procesos en la sección de bodega, vehículos y transporte, así como las normas de seguridad de las instalaciones y los colaboradores.
- d. Departamento de ventas: establecer metas que colaboren con el crecimiento de la empresa, desarrollar estrategias de ventas para alcanzar los objetivos trazados, predecir problemas y la metodología de servicio para orientar al equipo, mantener la calidad de la base de clientes y garantizar siempre su satisfacción.
- e. Sección de bodega y transporte: controlar la entrega de productos al área de ventas, definir la logística y asignación de vehículos para el transporte de mercadería fuera de la empresa y posterior entrega a clientes.
- f. Sección de mantenimiento y seguridad: coordinar la conservación de espacios de trabajo, recreación y sanitarios limpios y desinfectados, organizar al personal de seguridad para que brinden la protección requerida, tanto a la empresa, colaboradores y toda clase de bienes.

3.4.2 Organigrama nominal propuesto

El organigrama nominal propuesto para la unidad de análisis, detalla el número de plazas y los puestos de cada unidad administrativa.

Seguidamente se presenta el organigrama nominal:

Gráfica 22
Organigrama nominal propuesto
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Agosto 2021.

En la gráfica anterior se indica bajo la letra R cuantos colaboradores se requieren para el puesto y bajo la letra E, cuantos existen actualmente. Esto es necesario, para tener un mejor control de las plazas vacantes que se necesitan cubrir.

Al implementar la estructura organizacional propuesta, se hizo necesario estandarizar algunos puestos, esto para promover el orden en la empresa. A continuación, se detallan estos cambios:



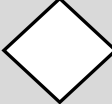


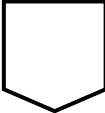
Nombre actual del puesto	Nombre sugerido del puesto
Gerente Financiero	Jefe administrativo – financiero
Gerente Administrativo	Jefe de operaciones y tecnología
Encargado de Sistemas	Encargado de informática y tecnología
Encargado de vehículos	Jefe de bodega, vehículos y transporte
Gerente de Ventas	Jefe de ventas
Secretaria	Asistente de gerencia
Contador	Analista contable
Encargado de Recursos Humanos	Encargado de recursos humanos
Soporte Técnico	Técnico de soporte
Seguridad	Agente de seguridad
Encargada de limpieza	Operario de limpieza y mantenimiento
Vendedor multimarca	Vendedor de ruta
Vendedor de Kiosco	Vendedor de Kiosco

El nivel jerárquico de una organización responde de manera directa a la unidad administrativa que tiene la necesidad de jerarquizar el mando, por lo tanto, se hace necesario designar a una persona que será la responsable de girar las ordenes puesto que en su persona ha sido delegada la autoridad. De tal manera, a cada departamento se le asigna un responsable con el cargo de jefe y para cada sección un encargado, al resto de los puestos de la organización se les designa con un nombre que desde el punto de vista funcional es acorde con las actividades principales que se realizan en la unidad administrativa correspondiente.

3.5 Proceso de reclutamiento, selección e inducción propuestos

El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal es determinante en la contratación de personal idóneo para ocupar una plaza vacante, por ello es necesario que dicho proceso esté definido con pasos de manera clara, por lo anterior, se presentan los aspectos relevantes en cada una de las fases del proceso de integración de personal, tales como: el proceso de reclutamiento y selección y el proceso para organizar personal, dentro de este se incluye la inducción y al realizarlos, la unidad de análisis se asegura, que el candidato seleccionado reúna las competencias y requisitos mínimos para cubrir la vacante y facilitar al nuevo colaborador información relevante del puesto de trabajo y de la empresa, misma que es necesaria para desempeñar eficientemente las atribuciones que el puesto de trabajo demanda.

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

Símbolo	Significado	Aplicación
	Límites de proceso	Indica el inicio y el final de un proceso.
	Operación	Este símbolo representa la realización de una actividad u operación derivado del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica la evaluación de la situación del procedimiento para tomar una decisión para seguir o no el procedimiento.
	Dirección de flujo	Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	Revisión	Representa cuando se revisa o evalúa algo dentro del proceso
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Franklin Fincowsky, Benjamín Enrique. Organización de empresas. 3ra edición. Pág. 301.

3.5.1 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento para la unidad objeto de análisis busca atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos vacantes en la organización. La empresa socializará en los medios de comunicación idóneos, la oportunidad de empleo. Se considerarán las dos fases de reclutamiento, interno y externo.

3.5.1.1 Objetivo

A continuación, se plantean los objetivos del proceso sugerido:

a. General

Implementar un proceso 100% eficaz y eficiente que permita atraer al recurso humano idóneo que cumpla con las expectativas y pueda satisfacer las necesidades de la empresa, para lo cual deberán de ser utilizados los canales de reclutamiento adecuados, a mediano plazo, a partir de enero de 2022.

b. Específicos

1. Equilibrar en un 100% el número de plazas ocupadas por personal interno y externo de la organización, a inicios del año 2023.
2. Reducir en un 80% el tiempo utilizado en los procesos de reclutamiento de personal, al finalizar el primer semestre del año 2022.
3. Satisfacer en un 100% los requerimientos de personal de la unidad administrativa que lo solicite, al terminar el tercer trimestre del año 2022.
4. Definir en un 100% los requisitos indispensables de los perfiles de puestos existentes en la organización, al finalizar el segundo semestre del año 2022.

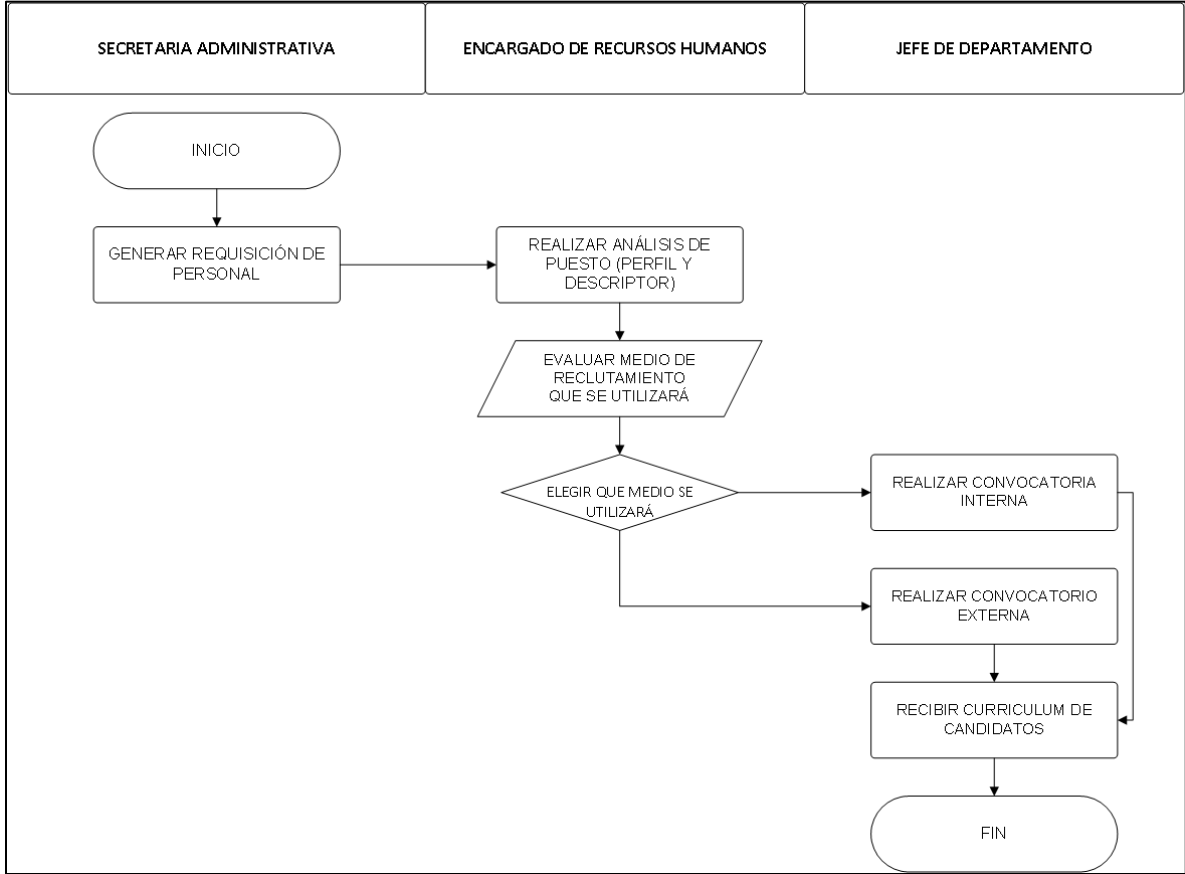
3.5.1.2 Alcance

El proceso propuesto será de observancia general y obligatoria, por lo tanto, aplicará para el reclutamiento de colaboradores a nivel interno y externo, en los diferentes niveles de la organización.

3.5.1.3 Actividades del proceso de reclutamiento

A continuación, se detallan las actividades que la unidad de análisis debe seguir, para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal:

Formato 1
Actividades del proceso de reclutamiento
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala



A continuación, se presentan los formatos que deberán ser utilizados con el objetivo de cumplir con los pasos que conforman el proceso de reclutamiento de personal:

a. Generar requisición de personal

El primer paso del proceso es la identificación de la necesidad de contratar al personal idóneo para ocupar una plaza, esta puede generarse a través de la creación de una nueva plaza vacante, ascenso, despido, jubilación, renuncia, entre otras.

La requisición de personal es un formato que sirve para notificar y dar a conocer que se necesitan empleados con ciertas características en determinadas fechas para ocupar una plaza. Este, especifica aspectos como: tipo de contratación que se requiere, perfil del cargo, motivo por el cual existe la plaza vacante, ascenso, despido, jubilación, renuncia, entre otras. Esta deberá ser completada por el jefe de departamento y luego ser transferido a la siguiente etapa del proceso.

A continuación, se presenta un ejemplo del formulario de requisición de personal a implementarse en el proceso de reclutamiento:

Formato 2
Requisición de personal
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Requisición de personal		
Fecha de solicitud: 15 de enero 2022		Fecha de recepción: 15 de enero 2022	
I. Información sobre el puesto			
Nombre del cargo: Encargado de informática y tecnología			
Departamento: Operaciones y tecnología			
Tipo de contrato:		Tipo de plaza:	
Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Tiempo completo	<input checked="" type="checkbox"/>
Temporal	<input type="checkbox"/>	Medio tiempo	<input type="checkbox"/>
		Tiempo parcial	<input type="checkbox"/>
		Destitución	<input type="checkbox"/>
		Suspensión definitiva por inválidez	<input type="checkbox"/>
II. Información sobre la plaza vacante			
Corresponde a:		Motivo de la vacante:	
1. Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/>	1. Renuncia del titular	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Creación de nuevo puesto	<input type="checkbox"/>	2. Incremento de labores	<input type="checkbox"/>
3. Reestructuración	<input type="checkbox"/>	3. Promoción / traslado	<input type="checkbox"/>
4. Finalización de contrato	<input checked="" type="checkbox"/>	4. Vacaciones	<input type="checkbox"/>
III. Funciones principales			
Desarrollar productos, administrar bases de datos y dar soporte de aplicaciones.			
Instalar, documentar y probar actualizaciones de software y hardware.			
Evaluar la funcionalidad de los sistemas..			
Probar y modificar sistemas para garantizar que funcionan de manera confiable.			
Diseñar procedimientos de mantenimiento y ponerlos en funcionamiento.			
Administrar presupuestos referentes a infraestructura tecnológica.			
Proporcionar formación, apoyo y asesoramiento a los usuarios.			

IV. Requisitos del puesto		
Competencias:		Perfil del cargo:
1. Organización	<input checked="" type="checkbox"/>	Encargado de informática y tecnología
2. Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Estudios universitarios en: <u>Maestría en gestión de negocios</u>
3. Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional universitario en: <u>Ingeniería En sistemas</u>
4. Manejo de Office	<input checked="" type="checkbox"/>	
5. Atención al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	
V. Posibles candidatos internos al puesto		
Nombre	Puesto	Área
VI. Información del área solicitante		
Nombre del solicitante: Julio Ejemplo		Firma
Puesto del solicitante: Jefe de operaciones y tecnología		
VI. Para uso exclusivo de recursos humanos		
Fecha de ocupación de la plaza vacante: Febrero 2022		Rango salarial: Q18,000 - Q20,000

b. Realizar análisis de puesto (perfil y descriptor)

Es de vital importancia basarse en la descripción y perfil de puesto durante el reclutamiento de personal, debido a que estos ofrecen una visión completa de las necesidades de un puesto de trabajo, de esta manera existe una mejor referencia para indicar cuál es el tipo de candidato, referente a los requisitos de nivel académico, áreas de experiencia y conocimientos específicos que debe cumplir para desempeñar satisfactoriamente las atribuciones de un puesto de trabajo.

Este análisis debe realizarse conjuntamente con el encargado de recursos humanos y la persona que está solicitando el personal, para verificar que coincida la información del puesto con lo que se solicitará al candidato para ocupar la plaza, y de esta manera iniciar la búsqueda de personal, se debe utilizar según previo análisis la convocatoria interna o externa.

A continuación, se muestra la propuesta de descriptor de puestos a implementarse:

Formato 3
Descriptor de puesto
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Descriptor de puesto		
I. Datos de Identificación:			
Nombre del puesto: Encargado de informática y tecnología		Puesto a quien reporta: Jefe de operaciones y tecnología	
Departamento: Operaciones y tecnología		Número de Ocupantes: 1	
Puesto que le reporta: Técnico de soporte		Horario y Jornada laboral: Completa	
II. Objetivo del puesto:			
Gestionar, coordinar y planificar plataformas tecnológicas, para que mejoren y realicen los procesos de forma eficaz. Además de resolver las necesidades de la empresa a través de la informática.			
III. Atribuciones del puesto			
Principales		Secundarias	
Planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades los técnicos de soporte.		Organizar y dirigir la utilización de la planta telefónica interna	
Administrar los recursos de la infraestructura interna.		Validar presupuesto anual acerca del equipo informático	
Velar por el óptimo funcionamiento del equipo informático.		Tomar decisiones sobre conflictos generales.	
Velar para que los técnicos de soporte resuelvan dudas e inconvenientes a los usuarios.			
Velar por el cumplimiento de políticas de seguridad y acceso a la información.			
IV. Especificación del puesto			
Educación:	Ingeniero en sistemas		
Experiencia:	3 años en puesto similar		
Habilidades:	Ninguna responsabilidad directa sobre dinero o valores.		
Destrezas	Manejo de bases de datos, servidores windows y linux, lenguajes de programación PHP, Python, Java.□		
V. Responsabilidad			
Errores:	En la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y estrategias, y en la administración de los recursos de la organización.		
Maquinaria y equipo:	Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores.		
Relaciones con otros:	Tiene relación con el personal de todos los niveles organizacionales de la empresa, proveedores de equipo y suministros de informática y autoridades del colegio de ingenieros.		
Información confidencial:	Exigente discreción sobre el manejo de información de la empresa.		
Dinero y/o valores	Excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, vocación de servicio.		
Supervisión:	Recibe supervisión del Jefe de operaciones y tecnología y supervisa a los técnicos de soporte.		
VI. Nivel de esfuerzo			
Físico:		Mental:	
Movilización fuera de la oficina cuando sea requerido. Viajes eventuales para revisión de sedes.	10%	Realización de pruebas a infraestructura y sistema, mitigación de errores en código de programación y bases de datos.	90%
VII. Condiciones ambientales			
Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.			
VIII. Riesgos			
Sujeto a padecer estrés			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Ana Guzmán	Juan Pérez	Julio Demo	17/01/2022

c. Perfil de puesto

Para realizar el análisis exitoso del puesto, es indispensable tomar como base el perfil de empleado que el puesto requiere. En este sentido, se debe tener en cuenta a partir del descriptor, aspectos como el nombre del puesto, departamento al que pertenece, además capacidades sobresalientes que el candidato deberá cumplir, tales como: la educación y la experiencia que el puesto requiere, también las competencias que el candidato deberá poseer para desempeñar de manera satisfactoria las atribuciones en el puesto de trabajo.

A continuación, se presenta el formato del perfil de puesto para la unidad objeto de análisis:

Formato 4

Perfil de puesto

Empresa de productos de telefonía

Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Perfil de puesto		
Nombre del puesto: Encargado de informática y tecnología			
Departamento: Operaciones y tecnología			
Escolaridad			
Ing. En ciencias y sistemas de la información			
Experiencia Laboral			
Mínimo 3 años en el área de sistema. Manejo de bases de datos, servidores windows y linux, lenguajes de programación PHP, Python, Java.			
Habilidades y competencias			
Habilidad de comunicación, habilidad numérica, manejo de conflictos, habilidad de negociación, escucha activa, liderazgo, habilidad para delegar, toma de decisiones			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Ana Gúzman	Juan Pérez	Julio Demo	18/01/2022

d. Evaluar medio de reclutamiento que se utilizará

El encargado del proceso deberá elegir el método de reclutamiento que será utilizado, para esto se toma como base el descriptor de puestos luego de considerar las ventajas y desventajas del mismo para cubrir la plaza vacante. Se puede considerar inicialmente, utilizar el reclutamiento interno, debido a que esto motiva al personal que forma parte de la organización, puesto que existe la posibilidad de un ascenso, lo que conlleva de manera automática a un mejor nivel de ingresos.

De no ser posible el reclutamiento interno, por no existir dentro del personal de la organización un candidato idóneo, será necesario utilizar el reclutamiento externo.

- **Realizar convocatoria interna**

Esta modalidad se convierte en un aliciente para los colaboradores de la organización puesto que mantiene una expectativa de las plazas que salen a oposición y al mismo tiempo motiva al personal a prepararse para alcanzar un ascenso en un futuro cercano. Para este paso, serán útiles los medios de comunicación formales a nivel interno que la empresa tenga establecidos, tales como: anuncios en cartelera, boletín informativo interno y memorándum, puesto que será por esa vía en donde se comunicara al personal la existencia y la posibilidad de ocupar la plaza vacante. A continuación, se sugieren las siguientes modalidades de convocatoria interna:

- ✓ **Referencias de empleados**

Como su nombre lo indica son todas aquellas referencias que son facilitadas por el personal de la organización, esta técnica de reclutamiento interno también es conocida como promoción interna o programa de referidos. Esta se emplea para dar oportunidad a personas que sean referidos por los empleados actuales, siempre y cuando cumplan con el perfil del puesto y llene los requisitos mínimos necesarios para ser tomado en cuenta como un candidato potencial, así mismo deberán realizar todo el proceso para para aplicar a la plaza vacante. Esta modalidad tiene la ventaja de reducir los costos del reclutamiento.

A continuación, se presenta la propuesta del formato para realizarlo:

Formato 5
Referencia de empleados
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Referencia de empleados
Lugar y fecha: Guatemala 21 de enero de 2022	
Plaza para la que recomienda: Encargado de informática y tecnología	
Datos del colaborador que recomienda	
Nombre completo:	Julio Roberto Castillo Rodas
Departamento:	Administrativo-financiero
Puesto que ocupa:	Analista contable
Jefe inmediato	Jefe administrativo financiero

Datos de la persona recomendada	
Nombre completo:	Luis Fernando Pérez López
Teléfono / Celular:	5555-5555
Correo electrónico:	demo@demo.com
Relación / Parentesco:	Amigo
Tiempo de conocerse:	7 años
Educación:	Ingeniería en sistemas
Experiencia	3 años de experiencia como encargado de tecnología

✓ **Traslado de personal**

Esta técnica de reclutamiento consiste en el traslado de personal de un puesto a otro, cuando la responsabilidad y las actividades básicas inherentes al puesto cambian y por consiguiente requieren de un mayor compromiso, nivel de conocimientos y por ende de mayor responsabilidad, entonces, será tratado como un ascenso, dicho traslado puede ser solicitado por el mismo empleado o por la propia empresa.

✓ **Medios de comunicación interna**

Después de la recepción de la requisición de personal y análisis del puesto, se procede a realizar la convocatoria interna para atraer a los candidatos a ocupar la plaza vacante.

Para esta técnica, se utilizarán los siguientes medios: anuncio en cartelera, boletín informativo interno y memorándum.

- **Anuncio en cartelera**

Se deberán identificar de manera estratégica dos o tres lugares en donde el personal de la empresa circula por lo menos una vez al día, se sugiere la puerta de ingreso donde se ubica el reloj marcador de asistencia diaria, el comedor o lugar habilitado para la toma de alimentos del personal y los servicios sanitarios, en dichos lugares se instalará una cartelera en donde se pueda anunciar la información relacionada con las plazas vacantes.

Por tal motivo, se presenta a continuación la propuesta de anuncio en cartelera en donde se refleja la técnica descrita para promover internamente una plaza vacante:

Formato 6
Anuncio en cartelera
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala



LOGO

CONVOCATORIA INTERNA

Como parte de las oportunidades de crecimiento que EMPRESA ofrece, te invitamos a participar de nuestro proceso de reclutamiento interno para el puesto de Encargado de informática y tecnología.

Requisitos:
Tener como mínimo 1 año laborando para EMPRESA – Formación: Ingeniería o Licenciatura en sistemas – Experiencia en programación orientada a objetos. Manejo de lenguajes de programación Java, Python, Laravel.

Envía tu CV actualizado al siguiente correo: **selección@empresa.com** 
indicando en el asunto el nombre de la plaza a la cual estás aplicando.
Fecha límite para recepción de CV's: 15 de febrero de 2022.

No pierdas la oportunidad de seguir construyendo tu futuro con nosotros. 

- **Boletín informativo interno**

Este se realizará de forma digital, a través de una publicación que se distribuirá de manera eventual por medio de los canales electrónicos de a los cuales tienen acceso los colaboradores de la empresa, este medio es una excelente forma de comunicar la necesidad de cubrir las plazas vacantes. Este es creado y enviado por el encargado de recursos humanos.

A continuación, se presenta la propuesta de boletín informativo interno a implementar:



REQUERIMOS:

- Tener como mínimo 1 año laborando para EMPRESA
- Formación: Ingeniería o Licenciatura en sistemas
- Experiencia en programación orientada a objetos.
- Manejo de lenguajes de programación Java, Python, Laravel.

BENEFICIOS:

- Salario Q 4,200.00
- Bono anual de productividad
- Prestaciones conforme a la ley
- Seguro de vida
- Seguro dental

Envía tu CV actualizado al siguiente correo: selección@empresa.com indicando en el asunto el nombre de la plaza a la cual estás aplicando.

También puedes aplicar dando clic en el siguiente botón:

[Para aplicar da clic aquí](#)

Fecha límite para recepción de Cv's: 30 de septiembre de 2021

OTROS ARTÍCULOS DE INTERÉS



¿Qué buscan las empresas en un empleado más allá de su currículó?
agosto 2, 2021
Hay cuestiones que no son sencillas de destacar en un currículó. Normalmente en este documento...
[Leer más..](#)

10 consejos para volver al trabajo con éxito después de las vacaciones
julio 15, 2020
Comienza un nuevo día. Tazón de café en mano, enciendes el computador y comienza todo...
[Leer más..](#)


Boletín Informativo Interno No. 125-2021

- Memorándum

Se hará del conocimiento de la plaza vacante a los jefes de cada una de las áreas, para que a través de ellos se traslade la información al personal a su cargo que ellos consideren que pueden aplicar a la misma. Se debe compartir información de la existencia de la plaza vacante, los requerimientos y el procedimiento que los postulantes deben seguir para optar a la misma.

A continuación, se presenta la propuesta para realizar la convocatoria de manera interna a través de memorándum:

Formato 8
Convocatoria interna a través de memorándum
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala


<h1>MEMORANDUM</h1>
<p>Para: Jefe de operaciones y tecnología De: Operaciones y tecnología Fecha: 16 de enero de 2022 Asunto: Plaza vacante</p>
<p>Se informa a todos los jefes de departamento que se tiene una plaza vacante disponible con el fin de que propongan e informen a algún candidato para participar en el proceso de reclutamiento.</p> <p>A continuación, podrán encontrar la información de la plaza vacante para que propongan a la persona que consideren conveniente por medio del proceso establecido.</p>
<h2>INFORMACIÓN DE LA PLAZA VACANTE</h2>
<p>Puesto: Encargado de informática y tecnología Requisitos: Tener como mínimo 1 año laborando para EMPRESA - Formación: Ingeniería o Licenciatura en sistemas - Experiencia en programación orientada a objetos. y manejo de lenguajes de programación Java, Python, Laravel</p> <p>Beneficios: Salario base Q 18,000 - Bono anual por cumplimiento de metas - Prestaciones conforme a la ley - Seguro de vida Seguro dental</p>
<p>Enviar cv actualizado antes del 15 de febrero 2022 al correo: empleos@demo.com</p>

- **Realizar convocatoria externa**

Para continuar con las técnicas de reclutamiento, en este punto se desarrolla la relacionada con la forma externa de atraer al recurso humano. Para que esta sea eficaz, es necesario tomar en cuenta cuál será utilizada para dar a conocer los

requisitos mínimos necesarios para cubrir la plaza y si el área de desempeño será administrativa u operativa.

Las técnicas de reclutamiento externo para aplicar en el proceso de reclutamiento externo de personal son las siguientes:

✓ **Anuncio en diarios y revistas**

Los diarios ofrecen la ventaja de un mayor índice de eficiencia en la atracción del recurso humano porque está dirigido al público en general y por lo tanto obtiene un mayor alcance y es más eficiente.

Esta técnica requiere elegir uno o varios medios escritos para hacer público en el mercado de recursos humanos la plaza vacante, los requisitos, beneficios y la información de la plaza por medio de un anuncio publicitario técnicamente diseñado.

El anuncio propuesto tendrá que ser autorizado el encargado de recursos humanos y el mismo deberá de ser diseñado utilizando la metodología AIDCA. Esta consiste en captar la atención visual a través de un título llamativo, despertar el interés de la información ofreciendo algo que no podrá tener en cualquier empresa, impulsar el deseo de actuar mostrando los requisitos del puesto, convicción en un enfoque de fidelización de los posibles candidatos mostrando beneficios únicos y llevar a la acción a través de las indicaciones que se muestran en el mismo, como por ejemplo una frase que lo motive a aplicar a la plaza.

A continuación, se presenta la propuesta de anuncio publicitario en donde se refleja la técnica descrita:

Formato 9
Anuncio en diarios y revistas
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO

ATENCIÓN → **Queremos un Informático Como tú**

INTERÉS → ¡Con 17 sueldos al año, no puedes resistirte!

DESEO → **Requerimos:**

- Tener como mínimo 3 años en puestos similares
- Formación: Ingeniería o Licenciatura en sistemas
- Manejo de lenguajes de programación Java, Python.

Ofrecemos:

- Salario competitivo y prestaciones de ley
- Oportunidad de crecimiento
- 17 sueldos al año

CONVICCIÓN → Apoyamos monetariamente tu fondo de retiro.

ACCIÓN → **Aplica ahora** Envía tu CV al correo: rrhh@demo.com
O ingresa al siguiente link: www.empleos123.com

✓ **Base de datos de candidatos**

La consulta de la base de datos es otra técnica efectiva para el reclutamiento de personal. Es indispensable que la empresa tenga un archivo electrónico de los candidatos que han asistido a los procesos de reclutamiento anteriores, con información como: la fecha de aplicación, nombre del candidato, nivel académico, puesto al que aplicó, experiencia en el área, número telefónico y correo electrónico al que se le puede contactar. Esto es de vital importancia, debido a que antes de utilizar otros medios externos, se consulta el historial en esta, las características de la persona que se busca para cubrir la plaza, luego de consultar, se determinará si la persona reúne los requerimientos necesarios para cubrir la plaza vacante, de esta manera la empresa ahorrará en costos de reclutamiento. Para esto, se pueden utilizar medios comunes como: hojas de cálculo o algún sistema más sofisticado como un portal de empleos.

A continuación, se presenta formato a utilizar:

Formato 10

Base de datos de candidatos Empresa de productos de telefonía Ciudad de Guatemala

Base de datos de candidatos								
No.	Fecha de aplicación	Nombre del candidato	Edad	Plaza a la que aplicó	Nivel académico	Experiencia	Teléfono	Email
1	19/01/2022	Luis Roberto Pérez López	25	Ventas Multimarca	Diversificado	Ventas - 2 años	56464565	luis@gmail.com
2	19/01/2022	Julio Alberto Coz Florián	36	Piloto	Básico	Mensajería - 2 años	456912352	julio@mail.com
3	20/01/2022	Luisa María Arriaza Hernández	23	Piloto	Básico	Piloto - 3 años	456785452	luisa@yopmail.com
4	21/01/2022	Marlon Giovanni García Reyes	39	Técnico de soporte	Universitario	Soporte - 1 año	123456987	marlon@yahoo.com
5	21/01/2022	Marlen Celeste Vásquez Echeverría	27	Bodeguero	Diversificado	Ventas - 3 años	253631244	marlen@hotmail.com

✓ **Agencias de reclutamiento**

Son empresas externas a la organización que su fin principal es prestar servicio en la selección y reclutamiento de recurso humano. El beneficio que brinda una agencia de reclutamiento es que trabajan con los perfiles y bases de datos de recurso humano tanto a nivel operativo como administrativo, se mantienen informados y operan como intermediarios entre aquellos que buscan trabajo y quienes necesitan llenar una vacante dentro de su organización. Esta técnica de reclutamiento deberá de ser elegida por el encargado de recursos humanos y como ya se dijo anteriormente será una última instancia para acceder a nuevo recurso humano y se preferirá el reclutamiento interno antes que el externo.

✓ **Reclutamiento virtual**

Esta forma de reclutamiento utiliza plataformas y medios electrónicos para promocionar las plazas vacantes de la organización y a través de este, atraer a los posibles candidatos. Utiliza entrevistas virtuales por medio de las plataformas conocidas tales como zoom y Google Meet entre otras, producto de la emergencia ocasionada por la crisis sanitaria por la pandemia de Covid-19, esta técnica en estos momentos resulta ideal para complementar el reclutamiento externo. Las empresas que utilizan este medio online gozan de una ventaja competitiva y comparativa en relación con aquellas que no lo utilizan.

Por tal motivo, se sugiere utilizar diversos sitios web reconocidos en el mercado laboral nacional, los cuales se mencionan a continuación:

- www.tecoloco.com.gt
- www.transdoc.com
- www.gt.computrabajo.com

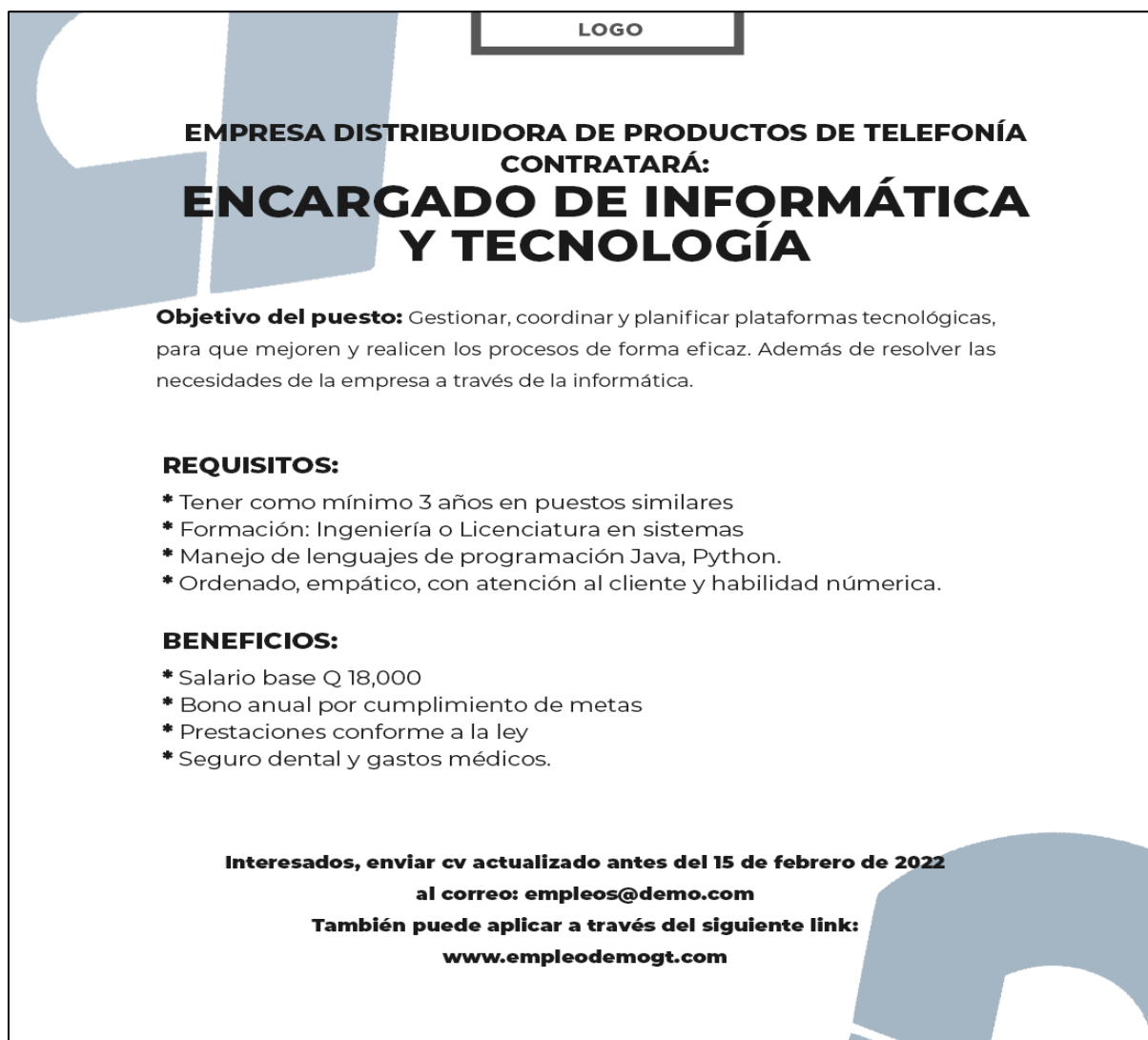
- www.unmejorempleo.com
- www.gt.quieroaplicar.com

Los sitios son gratuitos tanto para las empresas como para las personas que desean aplicar a las plazas vacantes que allí se publican.

Se presenta a continuación, el formato para realizar el anuncio que se publicará en las distintas plataformas de internet:

Formato 11

Anuncio para reclutamiento virtual
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala



LOGO

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE TELEFONÍA
CONTRATARÁ:
ENCARGADO DE INFORMÁTICA
Y TECNOLOGÍA

Objetivo del puesto: Gestionar, coordinar y planificar plataformas tecnológicas, para que mejoren y realicen los procesos de forma eficaz. Además de resolver las necesidades de la empresa a través de la informática.

REQUISITOS:

- * Tener como mínimo 3 años en puestos similares
- * Formación: Ingeniería o Licenciatura en sistemas
- * Manejo de lenguajes de programación Java, Python.
- * Ordenado, empático, con atención al cliente y habilidad numérica.

BENEFICIOS:

- * Salario base Q 18,000
- * Bono anual por cumplimiento de metas
- * Prestaciones conforme a la ley
- * Seguro dental y gastos médicos.

Interesados, enviar cv actualizado antes del 15 de febrero de 2022
al correo: empleos@demo.com
También puede aplicar a través del siguiente link:
www.empleodemogt.com

e. Recibir currículum de candidatos

Posteriormente a publicar la plaza en el medio seleccionado, la secretaria administrativa deberá verificar los currículos y seleccionar a los candidatos potenciales para ocupar la plaza vacante. Esto funciona como un primer filtro para definir a las personas que se convocarán para realizar el proceso de reclutamiento.

3.5.2 Proceso de selección

Es una fase primordial del proceso de dotación de personal para cualquier institución, inicia con la identificación de las necesidades de dicha organización para llenar las vacantes que se encuentran disponibles, comprende la búsqueda de candidatos, la preselección, las pruebas, las entrevistas, y finalmente la contratación para luego proceder a la respectiva inducción.

3.5.2.1 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que deberán ser alcanzados para implementar el proceso de selección:

a. General

En un plazo de un año, implementar en un 100% un proceso eminentemente técnico-administrativo que permita filtrar para elegir a los candidatos idóneos al puesto para el proceso de selección propuesto a mediano plazo, a partir de enero de 2022.

b. Específicos

- Establecer criterios de evaluación apoyado un 100% en técnicas psicométricas y conocimientos específicos para el puesto, durante el primer semestre del año 2022.
- Verificar por medio de una lista de chequeo, que los candidatos preseleccionados cumplan con la totalidad de los requisitos solicitados, durante el primer semestre del año 2022.
- Definir un criterio de evaluación 100% eficaz, para la toma de decisiones en selección del candidato idóneo por parte de la jefatura que solicita llenar la plaza vacante, durante el primer semestre del año 2022.

3.5.2.2 Alcance

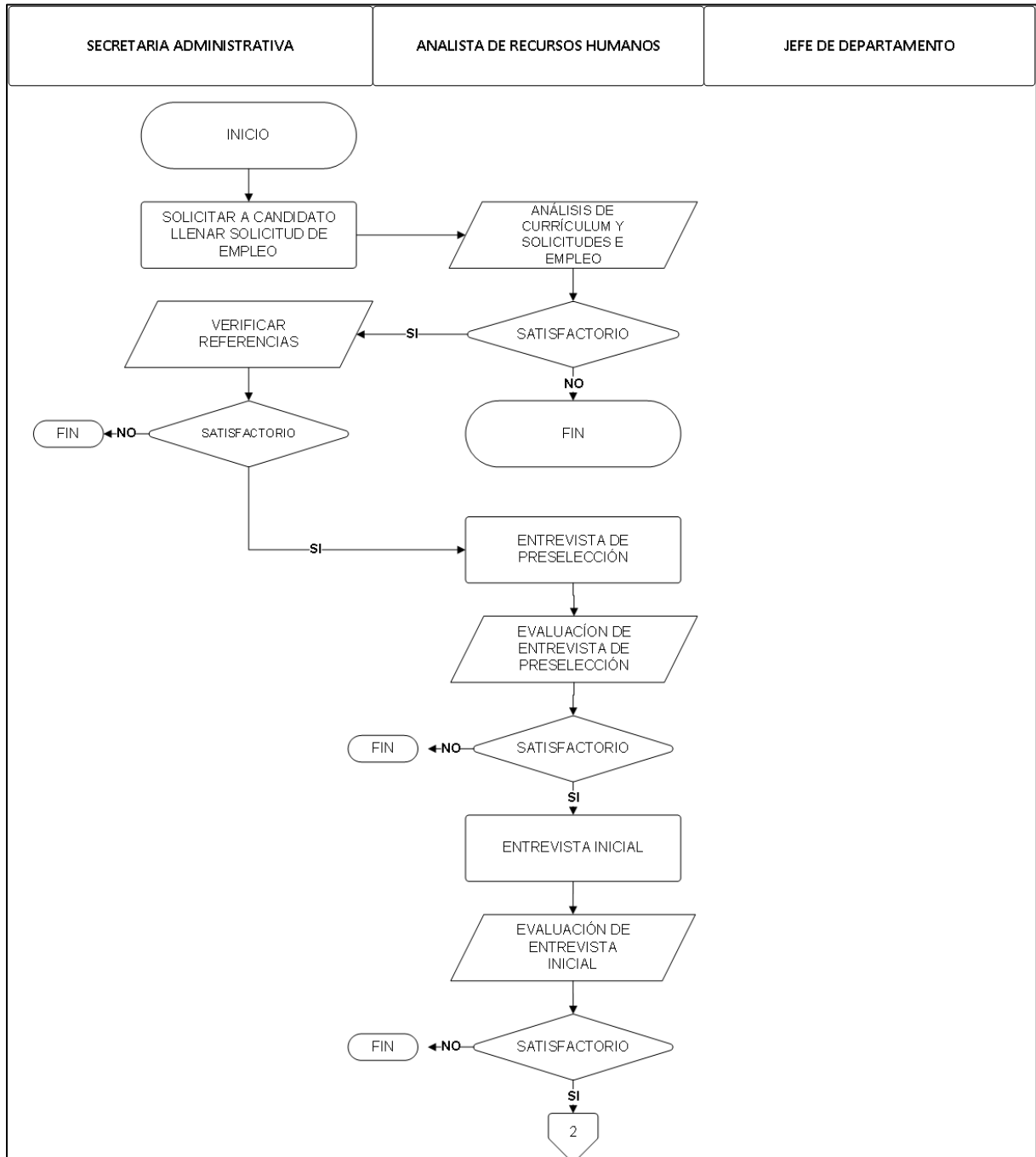
El alcance de este proceso será de observancia general y obligatoria y deberá ser aplicado a la totalidad de puestos que resulten vacantes dentro de la organización.

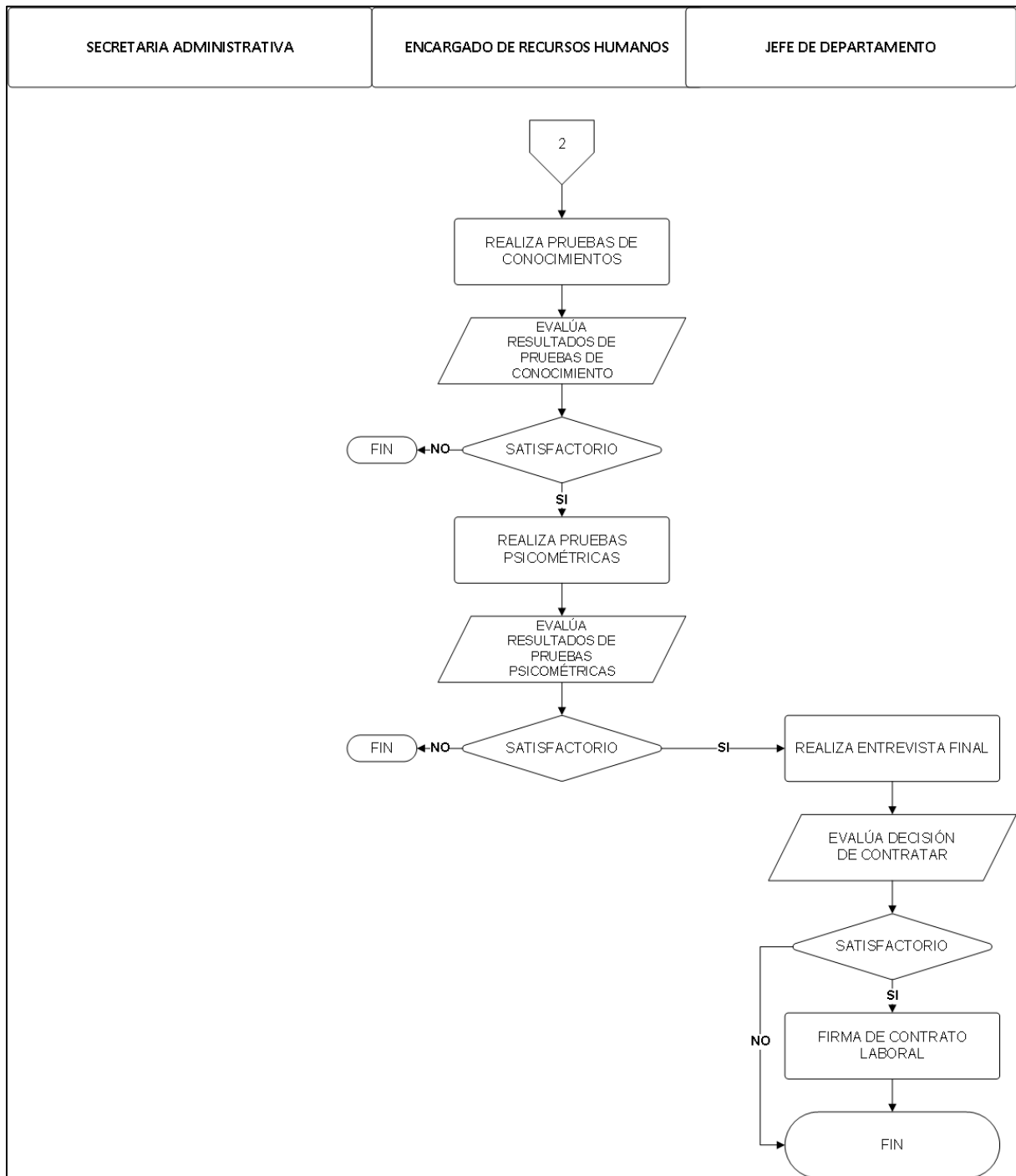
3.5.2.3 Actividades del proceso de selección

A continuación, se presenta el diagrama de flujo con las acciones que la unidad de análisis deberá seguir para aplicar el proceso de selección de personal:

Formato 12

**Actividades del proceso de selección
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala**





A continuación, se describen los pasos para llevar a cabo el proceso de selección de personal:

a. Solicitar a candidato llenar solicitud de empleo

La secretaria administrativa será la encargada de la recepción de las solicitudes, las cuales de manera obligatoria deberán de ser acompañadas de la hoja de vida respectiva, esta servirá para verificar los datos del candidato, y serán trasladados al

encargado de recursos humanos, aquellos que efectivamente hayan cumplido al 100% con los requisitos solicitados.

A continuación, se presenta la propuesta de solicitud de empleo que deberá ser completada por los candidatos que apliquen a la plaza vacante, a través de ella se capta la mayor cantidad posible de información, misma que servirá de sustento al encargado de recursos humanos para iniciar con la selección de personal.

Formato 13
Solicitud de empleo
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

Solicitud de Empleo		Fecha	
		21 de febrero de 2022	
Puesto que solicita	Sueldo Mensual Deseado		
ENCARGADO DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	Q20,000.00		
Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad		Sueldo Mensual Aprobado	
		Q18,000.00	
		Fecha de Contratación	
DATOS PERSONALES			
Apellido Paterno		Apellido Materno	Nombre (s)
López		Pérez	Luis Alberto
Domicilio		Colonia	Código Postal
12 calle 15-85		La Primavera	1001
Departamento:		Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento
Guatemala		Guatemala	10 de septiembre de 1983
Vive con		Estatura	Nacionalidad
<input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input checked="" type="radio"/> Solo		172 metros	Guatemalteca
Personas que dependen de Usted		Estado civil	Peso
<input type="radio"/> Hijos <input type="radio"/> Cónyuge <input type="radio"/> Padres x <input type="radio"/> Otros		<input checked="" type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros (Explique)	156 libras
DOCUMENTACION			
Número de DPI:		Extendido en:	
2 4 4 6 2 5 9 8 5 0 1 0 1		San Miguel Petapa	
NIT		Número de Seguro Social	Número de pasaporte
4656012-0		456212	264598
Tiene licencia de conducir		Tipo y Numero de Licencia	Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el país
<input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/> Si		B 256623	N/A
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES			
¿Su estado de salud actual es?		¿Padece alguna enfermedad crónica?	
<input checked="" type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo		<input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)	
¿Practica usted algún deporte?		¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
Si, Fútbol		No	La tecnología
¿Cuál es su meta en la vida?			
Ser un profesional muy reconocido por mi trabajo y mis logros			



DATOS FAMILIARES						
NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO		OCUPACION	
Padre						
Luis López	SI		24 CALLE 21+25 ZONA 1, GUATEMALA		ING. QUÍMICO	
Madre						
María Pérez	SI		24 CALLE 21+25 ZONA 1, GUATEMALA		AMA DE CASA	
Esposa (o)						
N/A						
Nombres y edades de los hijos						
N/A						
ESCOLARIDAD						
NOMBRE	DIRECCION	FECHA		AÑOS	TITULO RECIBIDO	
		DE	A			
Primaria:						
COLEGIO SALESIANO	12-45 ZONA 8, GUATEMALA	1989	1994	6	DIPLOMA PRIMARIA	
Secundaria:						
COLEGIO DON BOSCO	16-65 ZONA 8, GUATEMALA	1995	1997	3	DIPLOMA BÁSICOS	
Diversificado:						
COLEGIO SUIZO-AMERICANO	25-33 ZONA 16, GUATEMALA	1998	1999	2	DIPLOMA BACHILLER	
Universitario:						
UNIVERSIDAD UMG	12-25 ZONA 2, GUATEMALA	2000	2007	7	ING. SISTEMAS	
Comercio u Otras						
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Estudios que está efectuando en la actualidad:						
Escuel:----- Horaric:----- Curso o Carre:----- Grado -----						
DATOS FAMILIARES						
NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO		OCUPACION	
Padre						
Luis López	SI		24 CALLE 21+25 ZONA 1, GUATEMALA		ING. QUÍMICO	
Madre						
María Pérez	SI		24 CALLE 21+25 ZONA 1, GUATEMALA		AMA DE CASA	
Esposa (o)						
N/A						
Nombres y edades de los hijos						
N/A						
ESCOLARIDAD						
NOMBRE	DIRECCION	FECHA		AÑOS	TITULO RECIBIDO	
		DE	A			
Primaria:						
COLEGIO SALESIANO	12-45 ZONA 8, GUATEMALA	1989	1994	6	DIPLOMA PRIMARIA	
Secundaria:						
COLEGIO DON BOSCO	16-65 ZONA 8, GUATEMALA	1995	1997	3	DIPLOMA BÁSICOS	
Diversificado:						
COLEGIO SUIZO-AMERICANO	25-33 ZONA 16, GUATEMALA	1998	1999	2	DIPLOMA BACHILLER	
Universitario:						
UNIVERSIDAD UMG	12-25 ZONA 2, GUATEMALA	2000	2007	7	ING. SISTEMAS	
Comercio u Otras						
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Estudios que está efectuando en la actualidad:						
Escuel:----- Horaric:----- Curso o Carre:----- Grado -----						
CONOCIMIENTOS GENERALES						
Que otros Idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)			Funciones de oficina que domina			
INGLÉS - 100%			DESARROLLO DE SISTEMAS			
Otros trabajos o funciones que domina			Software que maneja			
SOPORTE TÉCNICO, DISEÑO GRÁFICO			PHOTOSHOP, ILLUSTRATOR			
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar						
EQUIPO DE CÓMPUTO						

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que prestó sus	de 2013 a 2021	de 2012 a 2010	de 2009 a 2002	de a
Nombre de la compañía	INCASA	INTERCOM	SELASA	
Dirección	12 CALLE, 3-21, ZONA 2	23 AV. 25-12, ZONA 15	1AV 36-12, ZONA 21	
Teléfono	231245612	52636984	56231425	
Puesto desempeñado	JEFE DE SISTEMAS	DESARROLLADOR JR	SOPORTE TÉCNICO	
Periodo de puesto desempeñado	de a	de a	de a	de a
Motivo de separación	SIGO LABORANDO	RENUNCIA POR FALTA DE CRECIMIENTO	RENUNCIA POR MEJOR OPORTUNIDAD	
Nombre de su jefe directo	JUAN PERDOMO	LUIS GOMEZ	PEDRO GONZÁLEZ	
Puesto de su jefe directo	GERENTE DE SISTEMAS	JEFE DE TECNOLOGÍA	JEFE DE SISTEMAS	
Podemos solicitar información de usted	Comentarios de sus jefes			
<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Es un excelente trabajador. Organizado, ordenado.			
REFERENCIAS PERSONALES				
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO
ELBER GÓMEZ	13 CALLE, 12-55 ZONA 2	22556369	ING. EN SISTEMAS	
MARÍA ARRIAZA	14 AVENIDA, 12-33 ZONA 13	56894556	ING. EN SISTEMAS	
FERNANDA LEYZAN	12 CALLE, 13-25, ZONA 15	45697856	AUDITOR	
DATOS GENERALES		DATOS ECONÓMICOS		
¿Cómo se enteró de este empleo? <input checked="" type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (¿Cuál?)		¿Tiene usted otros ingresos? <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si, ¿Cuáles?		Importe mensual Q.
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si, ¿Quién?		¿Su conyugue trabaja? <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si, ¿Dónde?		Percepción mensual Q.
¿Posee tarjeta de crédito? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si, Nombre de la entidad bancaria		¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si		Valor aproximado Q.
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si, ¿A cuál?		¿Paga renta? <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		Renta mensual Q.
¿Tiene seguro de Vida? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si, Nombre de la compañía		¿Tiene automóvil propio? Marca MAZDA <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si		Modelo 2021
¿Puede viajar? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No, ¿Por qué?		¿Tiene deudas? <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si, ¿Con quién?		Importe Q.
¿Está dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No, ¿Por qué?		¿Cuánto abona mensualmente? Q. 2,500.00		
Fecha en que podrá presentarse a trabajar DE INMEDIATO		¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? Q. 8,000.00		
Comentarios de Entrevistador y firma Es un candidato que demuestra habilidades y actitudes acordes para desempeñar el puesto.		Hago constar que mis respuestas son verdaderas Firma del solicitante		

b. Análisis de currículum y solicitudes de empleo

El encargado de recursos humanos verifica que cada uno de los expedientes recibidos cumpla con los requisitos mínimos necesarios para la plaza aplicada, dentro de los

cuales deberá de ponderarse, nivel académico, experiencia laboral y capacidad profesional que puedan ser indispensables para el desempeño de la plaza publicada.

Se presenta a continuación, la lista para la verificación de papelería solicitada:

Formato 14

**Lista de verificación de expediente
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala**

LOGO DE EMPRESA	Lista de verificación de expediente		
Lugar y fecha:	Guatemala 28 de febrero de 2022		
Nombre:	Luis Gómez		
Plaza a la que aplica:	Encargado de informática y tecnología		
Documentos solicitados			
No.	Requisito	¿CUMPLE?	
		SI	NO
1	Solicitud de empleo	x	
2	Fotografía		x
3	Fotocopia de DPI	x	
4	Currículum vitae	x	
5	Certificado de estudios nivel medio / universitario	x	
6	Cartas de referencias laborales	x	
7	Cartas de referencias personales	x	
8	Constancia de carencia de antecedentes penales	x	
9	Constancia de carencia de antecedentes policíacos	x	
10	Fotocopia de diplomas de estudios realizados	x	
11	Boleto de ornato	x	
Fecha:	Nombre de quien elabora:	Firma:	
28-feb-22	Ana Guzmán		

c. Verificar referencias y antecedentes

Esta fase del proceso la lleva a cabo la secretaria administrativa, con el fin de constatar los datos proporcionados por el candidato durante la entrevista para comprobar su veracidad, por lo tanto, será necesario verificar referencias personales, laborales, carencia de antecedentes penales y policíacos, así como también, acreditaciones académicas del candidato. La verificación podrá hacerse por aquellos medios que estén al alcance de la organización, entre ellos se pueden mencionar, redes sociales, internet, Infornet y Transunion. Adicionalmente y de ser necesario según el nivel del puesto solicitado pudieran hacerse verificaciones con las referencias, los vecinos y en

última instancia conocer aspectos relacionados con niveles socioeconómicos y lugar de residencia del candidato.

- **Datos académicos**

Se analiza el historial académico del postulante. Para la empresa es importante confirmar que los estudios que se mencionan en el currículum son reales. Adicional, se debe cotejar los diplomas que el candidato indicó haber obtenido, se solicitará una copia de cada uno de ellos. Los aspectos relevantes que confirmarán son los siguientes: nombre de la institución, nombre del curso, fecha en la que lo recibió, firma del instructor que lo impartió y sello de la institución para avalar la autenticidad del mismo.

- **Referencias laborales**

Lo que se busca es conocer el desempeño de los aspirantes en sus anteriores empleos. Antes de comenzar a indagar en cada persona, se sugiere verificar que los números telefónicos que proporcionaron sean reales; por ejemplo, se puede verificar en internet o redes sociales, que el número de teléfono corresponde a la empresa mencionada por el aspirante.

Algunas empresas no proporcionan toda la información requerida de sus antiguos colaboradores, debido a medidas de confidencialidad; si esto ocurre, se debe colocar en las observaciones del formulario que la secretaria administrativa llenará durante el proceso.

Es importante obtener las referencias de los dos últimos empleos del aspirante y es conveniente que estas provengan del jefe inmediato o del área de recursos humanos, para que tengan un nivel de fiabilidad más alto.

A continuación, se presenta el instrumento propuesto, de esta manera se podrá tener la información ordenada, y estandarizada para el candidato que aplica a la plaza vacante:

Formato 15**Verificación de referencias laborales****Empresa de productos de telefonía****Ciudad de Guatemala**

LOGO DE EMPRESA	Verificación de referencias laborales					
Información del aspirante						
Nombre del candidato:	Luis Gomez					
Puesto al que aplica:	Encargado de informática y tecnología					
Teléfono:	5555-5555					
Fecha:	02 de marzo de 2022					
Referencia laboral No. 1						
Fecha de verificación	02 de marzo de 2022	Ciudad	Guatemala			
Empresa	Pizza Station	Teléfono	22254354			
Cargo desempeñado	encargado de informática	Período laborado	3 años			
Fecha de ingreso	1/01/2007	Fecha de retiro	15/01/2010			
Motivo de retiro	Posibilidades de desarrollo	Salario	Q8,800.00			
Nombre de quien suministra la información	Jimena Rodríguez					
Cargo de quien suministra la información	Jefa de recursos humanos					
Atribuciones principales	Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del equipo de informática.					
¿Cómo describe su desempeño?	Bueno	X	Regular		Deficiente	
¿Volvería a contratarlo? Si/No	Si		¿Por qué?	Porque promovía un ambiente laboral positivo a su equipo de trabajo.		
Características positivas que posee:	Responsable, puntual, sabe trabajar en equipo.					
Características negativas que posee:	Problema en la comunicación con su equipo.					
Referencia laboral No. 2						
Fecha de verificación	02 de marzo de 2022	Ciudad	Guatemala			
Empresa	CyberSpace	Teléfono	2567-9876			
Cargo desempeñado	jefe de informática	Período laborado	11 años 9 meses			
Fecha de ingreso	16/01/2010	Fecha de retiro	1/09/2021			
Motivo de retiro	Competitividad salarial	Salario	Q10,000.00			
Nombre de quien suministra la información	Cristian Sánchez					
Cargo de quien suministra la información	Jefe de recursos humanos					
Atribuciones principales	Coordinar la provisión de recursos materiales, financieros y equipos indispensables, de acuerdo a su plan de actividades.					
¿Cómo describe su desempeño?	Bueno	X	Regular		Deficiente	

¿Volvería a contratarlo? Si/No	No	¿Por qué?	Porque su escala salarial es mayor a lo que se le puede ofrecer.
Características positivas que posee:	Tiene compromiso, adaptabilidad a nuevas situaciones, es productivo y proactivo.		
Características negativas que posee:	Le cuesta delegar responsabilidades.		
Observaciones			
Nombre de quien realiza la verificación	Ana Guzmán		
Firma			

- **Referencias personales**

Estas referencias no son del todo objetivas, no obstante, permiten comprobar si la información que el postulante proporcionó en la solicitud de empleo es verídica. Estas son recabadas por la secretaria administrativa, a través de entrevistas a amigos o conocidos de la persona que aplica a la plaza vacante.

A continuación, se presenta la guía para verificar las referencias personales:

Formato 16

**Verificación de referencias personales
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala**

LOGO DE EMPRESA	Verificación de referencias personales		
Información del aspirante			
Nombre del candidato:	Luis Gómez		
Puesto al que aplica:	Encargado de informática y tecnología		
Teléfono:	55555555		
Fecha:	04 de marzo de 2022		
Referencia personal No. 1			
Nombre:	Fernando López		
Teléfono:	66666666	Ocupación:	Ingeniero Civil
Tiempo de conocerlo:	8 años	Relación:	Amigo
¿Cómo lo describe?	Es una persona amigable, responsable y con excelentes relaciones personales		
¿Qué tipo de comportamiento tiene?	Relajado, centrado y directo al hablar		

De una puntuación a los siguientes aspectos del candidato	Alto	Promedio	Bajo
Colaboración	X		
Integridad	X		
Responsabilidad	X		
Puntualidad		X	
Relaciones con los demás		X	
Referencia personal No. 2			
Nombre:	Lucía Luján		
Teléfono:	999999999	Ocupación:	Vendedora
Tiempo de conocerlo:	10 años	Relación:	Amiga
¿Cómo lo describe?	Es una persona especial, con gran sentido de responsabilidad e integridad		
¿Qué tipo de comportamiento tiene?	Muy dedicado a sus labores, directo al hablar		
De una puntuación a los siguientes aspectos del candidato	Alto	Promedio	Bajo
Colaboración	x		
Integridad	x		
Responsabilidad		x	
Puntualidad	x		
Relaciones con los demás	x		
Observaciones			
Ninguna.			
Nombre de quien realiza la verificación	Ana Guzmán		
Firma			

Después de confirmar las referencias del candidato, es importante calificar cada una de ellas para reflejar en datos cuantitativos los resultados de las mismas. Para este efecto, se utilizará el siguiente formato que servirá para obtener la calificación total de cada uno de los candidatos que se postulan a la plaza vacante:

Formato 17**Evaluación de referencias y antecedentes****Empresa de productos de telefonía****Ciudad de Guatemala**

LOGO DE EMPRESA	Evaluación de referencias y antecedentes		
Nombre del candidato	Julio Gómez		
Plaza a la que aplica:	Encargado de informática y tecnología		
Área evaluada		Ponderación	Calificación obtenida
Referencias personales		25	23
Referencias laborales		25	23
Datos académicos		20	15
Antecedentes penales		10	10
Antecedentes policíacos		10	10
Otras información: internet y redes sociales		10	10
Total		100	91
Fecha:	Nombre de quien elabora:		Firma:
5-mar-22	Ana Gúzman		

d. Entrevista de preselección

De la totalidad de solicitudes recibidas, el encargado de recursos humanos deberá de tamizar aquellas que de manera efectiva y que de acuerdo a su criterio puedan calificar como candidatos idóneos al puesto, se tomará en cuenta aspectos tales como, el desempeño y el desenvolvimiento durante dicha entrevista y se ponderará de acuerdo a parámetros preestablecidos, aquellas respuestas que de manera directa se perfilen de acuerdo al puesto en la resolución de problemas o situaciones hipotéticas que se planteen durante dicha entrevista.

A continuación, se presenta la guía para aplicar la entrevista de preselección:

Formato 18
Guía de entrevista de preselección
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Guía de entrevista de preselección			
Nombre:	Luis Gómez			
Plaza a la que aplica:	Encargado de informática y tecnología			
Pregunta No.	Descripción			
1	¿Actualmente se encuentra laborando? Sí.			
2	¿Por qué deberíamos considerarlo para una entrevista presencial? Porque tengo las competencias y habilidades necesarias y varios años de experiencia.			
3	¿Está actualmente en algún proceso de selección? No.			
4	¿Cuál es su pretensión salarial? Q16,000.00			
5	¿Tiene disponibilidad de laborar en horario de 08:00 a 17:00 horas de lunes a viernes? Sí, tengo la disponibilidad.			
6	¿Cuál es su área de experiencia? ¿Cuántos años? 13 años de experiencia en Informática y tecnología			
Fecha:	Nombre de quien realiza la entrevista:	¿Continúa proceso?		Firma:
8-mar-22	Ana Guzmán	Sí: X	No:___	

e. Entrevista inicial

Los candidatos que superen la entrevista de preselección serán nuevamente sometidos a un proceso de entrevista formal con miras a determinar su capacidad, nivel académico y experiencia profesional que puedan ser útiles para desempeñar el puesto que de manera específica se solicita. Esta, deberá ser realizada por el encargado de recursos humanos.

A continuación, se presenta la guía para aplicar la entrevista inicial:

Formato 19
Guía de entrevista inicial
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Guía de entrevista inicial		
Fecha:	Guatemala 11 de marzo de 2022		
Puesto al que aplica:	Encargado de informática y tecnología		
Pretensión salarial:	Q16,000.00		
Sección 1. Información personal			
Cargo al que aspira		Departamento	
Encargado de informática y tecnología		Operaciones y tecnología	
Nombres completos		Número de DPI	
Edilberto López Pérez		1696 76941 0101	
Dirección residencia actual		Lugar nacimiento	Fecha de nacimiento
17 avenida 3-43 Zona 11 Mariscal		Guatemala	10 de septiembre 1983
Departamento		Municipio	
Guatemala		Guatemala	
Tipo y número de licencia de conducir		Ciudad(es) donde ha vivido	
B		Guatemala	
Correo electrónico	Teléfono fijo	Teléfono celular	Número de whatsapp
<u>eperez@gmail.com</u>	2456-3328	5435-5643	5435-5643
Mencione que actividades realiza para divertirse y/o pasar su tiempo libre	Leer y compartir con los amigos.		
Mencione que actividades deportivas realiza y con que frecuencia	Natación 3 veces a la semana.		
Ha tenido accidentes de trabajo Sí: <input type="checkbox"/> No: <input checked="" type="checkbox"/> Mencione cual(es)	No aplica.		
Describa y/o califique su estado actual de salud.	Bueno.		
¿Qué transporte(s) utiliza para llegar a su(s) sitio de trabajo?	Carro.		
¿Cuándo fue la última vez que se realizó una revisión médica?	Hace 2 años.		
¿Se encuentra en algún tratamiento médico, psiquiátrico, psicológico? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input checked="" type="checkbox"/> Mencione	No aplica.		
¿Pertenece a alguna asociación, congregación, fundación, grupo religioso, agrupación o relacionados?, mencione cual(es)	No.		
¿Padece alguna enfermedad, trastorno o alergia? Sí: <input checked="" type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Mencione cual(es): Rinitis alérgica.	Señale ¿Qué es lo que más le afecta en su salud? Lo físico: <input checked="" type="checkbox"/> Lo emocional: <input type="checkbox"/>		

Sección 2. Información familiar				
Estado civil actual:	Estado civil de sus padres:	Tipo y tenencia de la vivienda donde reside:		
Soltero	Casados	Residencial.		
Relacione nombres completos de su grupo familiar (padres, hermanos, hijos, cónyuge, novio(a))		Ciudad donde vive	Relación	
Jorge López Ramírez		Guatemala	Padre	
Rosa María Pérez Santizo		Guatemala	Madre	
Lucia Azucena López Pérez		Guatemala	Hermana	
¿Usted tiene vivienda propia?:	Sí: x No: <input type="checkbox"/>	¿Tiene hijos?	Sí: <input type="checkbox"/> No: x	
¿Comparte vivienda con alguien?	Sí: x No: <input type="checkbox"/> ¿Con quién? Padres y hermana	¿Quién los cuida mientras trabaja?	No aplica.	
Relacione las personas con las que reside, si no reside con personas de su grupo familiar relacionados anteriormente, mencione el nombre y la actividad a la cual se dedican las personas con las que convive, si Usted vive solo por favor méncionelo:				
Padre es arquitecto, madre ama de casa, hermana estudiante				
¿Cómo describe sus relaciones familiares? Se caracterizan por:				
Ser una familia muy unida.				
Sección 3. Información académica y de formación				
Nivel Básica Primaria y Secundaria (nombre el grado hasta el cual realizó)	Nombre de la Institución		Año de finalización	
1ro Primaria a 3ro Básico	Colegio Salesiano Don Bosco		1997	
Nivel diversificado	Nombre de la Institución	En curso	Terminado	Realizará
Bachillerato en Computación	Colegio Salesiano Don Bosco		1999	
Estudios Universitarios	Nombre de la Institución	En curso	Terminado	Realizará
Ing. en ciencias y sistemas de la información	Universidad Mariano Gálvez		2016	
Otros cursos o talleres	Nombre de la Institución	En curso	Terminado	Realizará
Marketing a través de google	Google		2019	
Maestría en gestión de negocios	Universidad Mariano Gálvez	X		
Relacione los idiomas que domina:	No domino otro idioma.			
Relacione los tipos, programas de estudios o capacitaciones que desea realizar:	Certificación Cisco			
Sección 4. Experiencia laboral				
Nombre de las últimas dos empresas en las que laboró o trabaja actualmente, si son trabajos independientes o personas para las que trabaja relacione la información		Área o programa donde desempeña la labor:	Cargo desempeñado:	
Pizza Station		Informática	Encargado	
CyberSpace		Informática	Jefe del área	
Horario	Nombre jefe inmediato	Cargo jefe inmediato	No. de teléfono fijo o celular empresa y/o jefe inmediato	

08:00 - 05:00	Samuel González	Jefe de área	2453-8765	
08:30- 05:30	Sandy Muñoz	G. de sistemas	2436-8941	
Fecha – período de inicio	Fecha – período de retiro o actual	Motivo de retiro	Tipo de contrato	Ultimo salario
1/01/2007	15/01/2010	Posibilidad de desarrollo	Termino indefinido	Q8,800.00
16/01/2010	1/09/2021	Competitividad salarial	Termino indefinido	Q 10,000.00
Conocimientos adquiridos				
Herramientas para diseño gráfico, manejo de servidores windows				
Manejo de servidores linux				
Mencione las funciones principales o responsabilidades a cargo en las empresas donde ha laborado				
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del equipo de informática.				
Coordinar la provisión de recursos materiales, financieros y equipos indispensables.				
Sección 5. Habilidades y competencias				
Tres fortalezas por las cuales se destaca en su profesión o labor:	Responsabilidad, Disciplina, trabajo en equipo.			
Aspectos que debe mejorar como persona, ¿Qué está haciendo para mejorar?	Organización, lo estoy mejorando planificando mis actividades para una mejor productividad.			
A nivel personal, ¿Cuáles son sus logros?	Culminar mis estudios universitarios.			
Describa una situación difícil a nivel personal la cual haya afrontado – como la manejo.	Cuando inicie a laborar y el trasladarme a la empresa era un tramo muy largo y el trafico me impedía llegar a tiempo. Lo solucione cambiando de domicilio.			
¿Cómo lo describen las personas que están en su entorno?	Amigable, responsable, disciplinado.			
Intereses frente al cargo y hacia la empresa:	Me entusiasma poder trabajar con ustedes ya que están solicitando personas para el puesto en el que mejor me desempeño y estoy ansioso de poder ser parte de esta empresa.			
Que hace o cómo evalúa su trabajo para saber que quedo bien hecho.	Ponerme metas propias y verificar al final del día si lo cumplí.			
Describa una situación en la que enfrentó problemas que pusieron a prueba su capacidad para manejar el estrés.	Cuando dos de mis subordinados no se llevaban bien y estaban creando un conflicto e involucrando a sus demás compañeros.			
Proyectos para su vida nivel personal, profesional y/o laboral.	Personal - Construir mi casa, profesional - terminar la maestría, laboral - cumplir con los tiempos establecidos de las solicitudes de soporte para clientes internos y externos.			
¿Cómo se ve Usted en un plazo de 10 años?	Seguir desarrollándome profesionalmente para brindar una vida digna a mi familia.			
¿Realizó anteriormente algún proceso de selección para ingresar a la empresa?. Indicar período - cargo:	¿Ya había trabajado en nuestra empresa?. Indicar período - cargo:			
No.	No.			

Sección 6. Factores a evaluar durante la entrevista			
Factor	Punteo asignado (Sobre 100 puntos)	Comentarios	
Presentación personal (aseo y vestuario)	10	Cumplió con su presentación personal.	
Puntualidad	10	Llego 15 min antes de la hora acordada.	
Sociabilidad	10	Es una persona con alta apertura social.	
Actitud y seguridad para expresarse	9	Tiene bastante seguridad y actitud al expresarse.	
Nivel académico requerido	10	Cumple con el nivel académico requerido	
Habilidades requeridas	9	Tiene un alto nivel de habilidades requeridas.	
Experiencia requerida	9	Cumple con la experiencia que requerimos.	
Conocimientos requeridos	9	Tiene un alto nivel de conocimientos.	
Interés en el puesto	10	Tiene bastante interés en el puesto.	
Potencial de desarrollo	10	Transmite un alto potencial de desarrollo.	
Calificación promedio	96		
Sección 7. Concepto final			
Concepto	Quien elabora	Fecha	Hora
Cumple para el cargo: <input checked="" type="checkbox"/> No cumple para el cargo: <input type="checkbox"/>	Ana Guzmán	11/02/2022	11:55
Observaciones: Candidato con alto potencial de desarrollo y aprendizaje, se sugiere tomar en cuenta para continuar dentro del proceso.			

f. Realizar pruebas de conocimientos

El encargado de recursos humanos, procede a evaluar el nivel de conocimiento general y específico que posee el candidato en relación con el puesto al que aplica, las pruebas que se aplicarán dependen de la conveniencia de la organización, estas podrán ser a nivel técnico, administrativo, situacional u operacional y podrán ser orales o escritas y en determinado momento, se podrá solicitar al candidato llevar a cabo algún tipo de desarrollo de sus habilidades tales como: manejo de maquinaria o equipo relacionado con el desarrollo del trabajo requerido por la plaza a la cual se aplica.

El siguiente formato es una guía para aplicar la prueba de conocimientos, como ejemplo se sugiere el siguiente:

Formato 20
Prueba de conocimientos
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Prueba de conocimientos			
I. Datos de Identificación:				
Nombre del candidato: Luis Gómez				
Departamento: Operaciones y tecnología			Fecha de aplicación: 14 de marzo de 2022	
Puesto: Encargado de informática y tecnología			Nombre de la prueba: Conocimientos Office	
Instrucciones				
Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque la opción de respuesta que considere correcta				
Tema 1. Word Básico (Valor 50pts.)				
1.- ¿Si el texto ya tuviera un formato determinado, en este caso negrita, se le puede aplicar otro encima?				
<input type="checkbox"/> Verdadero.				
<input type="checkbox"/> Falso.				
2.- Nos mueve a la pantalla anterior.				
<input type="checkbox"/> RePág				
<input type="checkbox"/> AvPág				
<input type="checkbox"/> Flecha izquierda				
<input type="checkbox"/> Flecha arriba				
3.- ¿Para que sirven las teclas del método abreviado?				
<input type="checkbox"/> Para efectuar operaciones con mayor rapidez y facilidad				
<input type="checkbox"/> Para efectuar operaciones matemáticas				
<input type="checkbox"/> Para efectuar abreviaciones en el texto mientras se esta trabajando				
<input type="checkbox"/> Ninguna de las opciones anteriores es correcta				
Tema 2. Excel Básico (Valor 50pts.)				
4.- De las siguientes fórmulas, ¿cuál es correcta?.				
<input type="checkbox"/> 10+25				
<input type="checkbox"/> =A1:10				
<input type="checkbox"/> Ninguna de las opciones anteriores				
5.- ¿Cómo se puede ajustar el ancho de una columna determinada automáticamente?				
<input type="checkbox"/> Colocar el puntero sobre la línea divisoria de la columna a modificar y dar doble clic				
<input type="checkbox"/> Colocarse en los encabezados de la columna a modificar y arrastrar hasta ajustar				
<input type="checkbox"/> Las dos anteriores son correctas				
<input type="checkbox"/> Ninguna de las opciones anteriores				
6.- ¿En una hoja Excel como es indicada la celda activa?				
<input type="checkbox"/> Un borde ancho oscuro				
<input type="checkbox"/> Un borde punteado				
<input type="checkbox"/> Un borde que titila				
<input type="checkbox"/> Ninguno de los de más arriba				
Punteo				
Tema	Valor	Alcanzado	%	Resultado
1. Word Básico	50	33.33	66.66%	Aprobado
2. Excel Básico	50	50	100.00%	Aprobado
Total Prueba	100	83.33	83.33%	Aprobado
Concepto				
Fecha:	Nombre de quien elabora:			Firma:
14/03/2022	Ana Guzmán			

g. Realizar pruebas psicométricas

Este tipo de pruebas realizada por el encargado de recursos humanos, permite evaluar el nivel del candidato en aspectos tales como: inteligencia, habilidades, actitudes, razonamientos lógicos y numéricos y otros que puedan ser útiles para evaluar la posibilidad de elegir al candidato, para ocupar la plaza vacante.

Para obtener óptimos resultados en este nivel de medición, es esencial que dichas evaluaciones sean llevadas a cabo por un profesional psicometrista, para garantizar la fiabilidad de las mismas, debido a que no se cuenta con personal capacitado dentro de la organización, dicho proceso deberá ser tercerizado a una empresa especializada.

Se plantea el uso de las siguientes pruebas:

- **Técnica Cleaver (DISC)**

Esta prueba permite medir el nivel de compatibilidad que existe entre un candidato y el puesto de trabajo. Además, mide rasgos de personalidad como: dominio, influencia, constancia y apego. Está compuesta por 24 grupos de reactivos de 4 palabras cada uno, los cuales deben ser categorizadas por el evaluado entre la que más lo describe y la que menos lo describe. La aplicación de la misma es a través de un formulario online.

- **Inteligencia emocional**

Esta evaluación, mide las capacidades socio-emocionales para percibir, identificar y manejar sentimientos y emociones con el fin de alcanzar objetivos personales, laborales y de interacción social. La evaluación consta de 262 reactivos, presentados en nueve secciones. El formato de respuesta es de opción múltiple y de forma online, donde el evaluado debe seleccionar en qué grado o qué tanto lo describe cada uno de estos, qué tan frecuentemente le ocurren o experimenta ciertos sucesos o síntomas o qué tanta aflicción o malestar le provocan ciertas situaciones; en todos los casos en una escala a cuatro niveles.

- **Estudio de valores e intereses (Allport)**

Es una prueba que mide los valores morales que posee cualquier individuo. Esta prueba muestra información sobre la manera de ser de una determinada persona, y ayuda a saber si la persona es apta moralmente para desarrollar el puesto para el que

está siendo contratada a través de seis valores específicos: teórico, económico, estético, social, político y religioso. El test se compone de una serie de preguntas de selección, en donde el individuo elige la de su mayor preferencia de entre 2 opciones posibles. Este debe responderse de manera online a través de un formulario.

- **Factores de personalidad (16PF)**

El cuestionario de 16 factores de personalidad es un instrumento diseñado para medir las tendencias de personalidad de un individuo en dieciséis factores fundamentales y cuatro factores de segundo orden. Se entiende por factores los rasgos o tendencias, los cuales muestran la autodescripción del evaluado. Está compuesta por 164 reactivos los cuales deben responderse a través de un formulario online.

- **Adaptación a la escala de inteligencia Terman**

Esta evaluación mide el nivel general de inteligencia en forma de coeficiente intelectual, además da una visión desglosada de las funciones que componen la inteligencia como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, análisis, juicio, concentración, atención y planeación. Está compuesta por 10 subtemas, en los cuales el evaluado, deberá seleccionar la respuesta correcta de forma online a través de un formulario.

h. Entrevista final

Esta entrevista la realiza el jefe de departamento, para profundizar en la información relacionada a conocimientos, experiencia laboral y aptitudes que el candidato posea en el puesto que ocupará, así mismo a través de ella se indaga en aspectos sobre objetivos personales y aspectos referentes al carácter personal como la facilidad de adaptación, comunicación con las demás personas y el liderazgo que el postulante posea. En esta, las preguntas deberán realizarse de manera verbal y de acuerdo con la naturaleza de la plaza vacante.

A continuación, se presenta una guía para la realización de la entrevista final, previa a tomar la decisión de contratación:

Formato 21
Guía de entrevista final
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Guía de entrevista final
Lugar y fecha:	Guatemala 18 de marzo de 2022
Nombre:	Luis Gómez
Plaza a la que aplica:	Encargado de informática y tecnología
Primera fase	
Comience con un saludo, establezca una charla informal y luego explique en qué consiste el puesto vacante, detalle las funciones, las actividades y las responsabilidades. Así también explique a qué se dedica la empresa y cómo funciona.	
Segunda fase	
¿Por qué le interesa laborar en nuestra empresa?	
Porque es una empresa donde puedo progresar en mi carrera profesional.	
¿Cuáles son sus debilidades como trabajador(a)?	
Desconocimiento de idiomas.	
¿Por qué considera que lo/la deberíamos de contratar?	
Por mi experiencia laboral la cual puede aportar mucho al crecimiento de esta empresa.	
¿Qué es lo que busca en una empresa para laborar?	
Estabilidad laboral, crecimiento y un buen clima laboral.	
¿Cómo describe su personalidad?	
Empático, con excelentes relaciones interpersonales.	
¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?	
A corto plazo comprar una casa y a largo plazo formar una familia.	
NIVEL ACADÉMICO	
¿Estudia actualmente o tiene planeado estudiar? ¿qué estudia? ¿qué horarios?	
Maestría en telecomunicaciones.	
¿Por qué eligió estudiar eso?	
Por que aporta mayor conocimiento a mi título profesional.	
¿Cuáles fueron o han sido sus principales logros? ¿cómo los obtuvo?	
Graduarme de mi licenciatura, lo obtuve esforzándome con mucha dedicación y disciplina hasta poder obtenerlo	
¿Volvería a estudiar lo mismo? ¿por qué?	
Sí, por que es lo que me gusta hacer.	
¿Tuvo o tiene algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante? ¿cuál?	
Jefe de proyecto para implementar plataforma educativa en la universidad.	
¿Qué tipo de seminarios, capacitaciones, congresos ha recibido?	
Base de datos, microsoft y google.	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
¿Habla otros idiomas?*	
No.	
¿Cuáles programas de computación puede manejar?*	
Suite completo de office, photoshop, illustrator.	
¿Qué equipo de oficina puede manejar?	
Computadora, máquina de escribir, impresoras, escáner, servidores, plantas telefónicas.	
¿Qué tipo de maquinaria puede manejar?	
No aplica.	
¿Ha tenido personal a su cargo? ¿cuántas personas? ¿qué desafíos enfrentó y cómo los resolvió?*	
Sí, 3 personas, el desafío que enfrente fue el de trabajar en equipo.	
¿Cómo es su estilo de liderazgo?	
Liderazgo participativo.	
Mencione las claves importantes para el trabajo en equipo	
Ser empático, saber escuchar, aceptar críticas y ser colaborador.	

EXPERIENCIA LABORAL			
¿Está laborando actualmente?			
a.) Sí. ¿Por qué está aplicando a este puesto?			
b.) No. ¿Por qué está desempleado? ¿qué ha hecho mientras está sin trabajo?			
Sí, estoy aplicando para poder tener un crecimiento personal y laboral.			
¿Cuál ha sido su último cargo desempeñado? ¿cuáles eran sus funciones? ¿qué problemas enfrentó y cómo los resolvió?			
Encargado del área de informática, el desafío que enfrente fue el de trabajar en equipo.			
¿Cómo consiguió su último puesto?			
Por la recomendación de un amigo.			
¿Qué méritos laborales ha obtenido?			
Reconocimiento por metas alcanzadas.			
¿Qué experiencias positivas y negativas ha tenido en sus anteriores trabajos?			
Experiencia positiva es el aprendizaje obtenido y negativa no tener crecimiento laboral.			
FACTORES A EVALUAR DURANTE LA ENTREVISTA			
Factor	Punteo asignado (Sobre 100 puntos) □	Comentarios	
Presentación personal (aseo y vestuario)	10	Cumplido con la imagen, presencia y estética.	
Puntualidad	10	Llego 10 minutos antes de la hora acordada.	
Sociabilidad	7	Posee una buena apertura social.	
Actitud y seguridad para expresarse	8	Se mostro un poco nervioso.	
Nivel académico requerido	10	Cumple con el nivel requerido.	
Habilidades requeridas	10	Tiene las habilidades requeridas.	
Experiencia requerida	10	Cumple con la experiencia requerida.	
Conocimientos requeridos	10	Posee los conocimientos que se requieren.	
Interés en el puesto	10	Mostro bastante interés en el puesto.	
Potencial de desarrollo	8	Se detecto un alto potencial de desarrollo.	
CALIFICACIÓN PROMEDIO	93		
Observaciones			
Es un buen prospecto para ocupar el puesto a la plaza vacante.			
Toma de decisión			
Continúa en el proceso	SÍ	Archivar en banco de datos	NO
Apto para otro puesto	NO	Descartar	NO
¿Cuál? No aplica.		¿Por qué? Es un buen candidato para ocupar la plaza.	
Nombre de jefe de departamento		Firma de jefe de departamento	

i. Evaluar decisión de contratar

Después de realizado el proceso de reclutamiento y selección de personal y de llevar a cabo cada uno de los pasos, el encargado de recursos humanos y el jefe de departamento, estarán en la capacidad de seleccionar quién es el candidato más apto y que más se apegue al perfil de puesto para ser contratado. Para esto, se sugiere la calificación de cada aspecto tomado en cuenta en el proceso anterior, lo cual se realizará llenando un formato que tendrá la calificación de los factores evaluados en cada fase del proceso.

Se propone el siguiente formato en el cual se deberá tomar en cuenta la calificación del expediente, entrevistas, referencias y los resultados de las evaluaciones de

conocimientos y psicométricas aplicadas, los mismos están establecidos de acuerdo a la importancia de cada uno durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El siguiente es el formato sugerido para llevar a cabo la calificación del candidato y de esta manera, evaluar la decisión de contratar:

Formato 22
Calificación de candidatos
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Calificación de candidatos		
Datos de identificación			
Nombre del candidato: Luis Gómez			
Departamento: Operaciones y tecnología		Fecha de aplicación: 21 de marzo de 2022	
Puesto: Encargado de informática y tecnología		Nombre de la prueba: Conocimientos Office	
Factor	Valor del factor	Puntaje asignado	Observaciones
Expediente	5	5	Ninguna
Entrevista de preselección	15	8	Experiencia en el área de sistemas
Referencias personales	5	3.25	Ninguna
Referencias laborales	10	9.25	Ninguna
Prueba de conocimientos	15	10	Ninguna
Pruebas psicométricas	20	18	No se encontraron incongruencias
Entrevista inicial	15	9	Mostró nerviosismo
Entrevista final	15	12	Ninguna
Total		74.5	

j. Firma de contrato laboral

Posterior a realizar el proceso de reclutamiento y selección y previo o durante el primer día laboral del nuevo colaborador de la organización, se deberá hacer efectiva la firma del contrato laboral por las dos partes interesadas, este será leído y explicado por el jefe de departamento en las instalaciones de la unidad de análisis.

A continuación, se presenta un ejemplo del contrato laboral como propuesta para su implementación:

Formato 23
Contrato individual de trabajo
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

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

Jorge Alberto Ramos Duarte de _____
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal

51 años, **Masculino**, **Soltero**, **Guatemalteca**, vecino de
edad, sexo, estado civil, nacionalidad

San Miguel Petapa con Documento Personal de Identificación número **2222-231111-0101** extendido por el Registro Nacional de las Personas de **Guatemala** actuando en representación de **Digital Tech, S.A.** y **Luis Alberto Gómez López**
Nombres de la empresa y dirección completa, Nombres y apellidos del Trabajador

35, **Masculino**, **Casado**, **Guatemalteca**, vecino de
edad, sexo, estado civil, nacionalidad

Villa Nueva, con Documento Personal de Identificación número **3333-66666-0108** extendido por el Registro Nacional de las Personas de _____, con residencia en: **36 calle, 98-36, Zona 3, Villa Nueva**
dirección completa

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

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día **01**, del mes de **Abril**, del año **2022**.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: **Encargado de informática y tecnología**
Indicar los servicios que el trabajador
Coordinar el funcionamiento del departamento y controlar a subordinados
se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y condiciones de trabajo.

TERCERA: Los servicios serán prestados en **14 calle, 28-25 zona 12, Guatemala**
Indicar dirección exacta donde se ejecutara el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: INDEFINIDO.

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de **8** horas diarias y de **40** a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las **8:00** a las **12:00** horas y de las **13:00** horas a las **17:00** horas, excepto el día **N/A** que será de las **N/A** horas a las **N/A** horas, para completar las **N/A** horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las **N/A** a las **N/A** horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las **N/A** a las **N/A** horas de Lunes a Sábado. En jornada **CONTINUA DIURNA:** de las **N/A** a las **N/A** horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las **N/A** a las **N/A** en ésta jornada el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de **Q.19,000.00 (diecinueve mil quetzales exactos)** más Bonificación Incentivo de **Q.250.00** y le será pagada en efectivo cada **fecha 15 y 30 de cada mes** en **14 calle, 28-25 zona 12, Guatemala**
Lugar de pago, semana, quincena, o mes.

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

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

NOVENA: El presente contrato se suscribe en **La ciudad de Guatemala**
el día **01** del mes de **Abril** del año **2022**.

Firma o impresión digital del trabajador

Firma del Empleador

En tres ejemplares, uno para cada una de las partes, el tercero que debe ser archivado por el Departamento de Registro Laboral. El contrato Individual de Trabajo debe ser remitido dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

VER INSTRUCTIVO AL DORSO

INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (*Trabajador*) queda obligada a prestar a otra (*Patrono*). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (*artículo 18 del Código de Trabajo*).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (*artículo 128 del Código de Trabajo*).

3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:

- a) **La jornada diurna:** (comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
- b) **La jornada nocturna:** (comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
- c) **La jornada mixta:** (que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana;
- d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (*artículo 119 del Código de Trabajo*) y
- e) Si la categoría de trabajo pertenece a las preceptuadas en el Artículo 124, de conformidad al Artículo 29, ambos del Código de Trabajo, es menester que se consigne hora de ingreso y hora de salida. Tomando en cuenta las 12 horas a que se refiere el artículo 124 del instrumento legal mencionado.

4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (*artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo*).

Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).

5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.

6. En el apartado de *ESTIPULACIONES*, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo* o del *pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.

7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

3.5.3 Proceso de inducción

Por medio de este proceso hará la presentación formal de la empresa y sus colaboradores al nuevo empleado, con lo cual se facilita el proceso de integración al puesto o lugar de trabajo para iniciar una relación laboral productiva.

3.5.3.1 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos a alcanzar con el proceso de inducción:

a. General

Orientar al nuevo colaborador de una forma 100% eficaz, para que tenga pleno conocimiento de las atribuciones que deberá desempeñar, así como los derechos y obligaciones inherentes al puesto para el cual ha sido contratado, a mediano plazo a partir de enero de 2022.

b. Específicos

- Dar a conocer en un 100% la misión y visión de la empresa al nuevo colaborador, durante el primer semestre del año 2022.
- Informar en un 100% al personal de nuevo ingreso, sobre los objetivos y las políticas de la institución, durante el año 2022.
- Eficientizar en un 90% el tiempo de adaptación al nuevo colaborador, esto se reflejará en un incremento de productividad, para el primer semestre 2022.

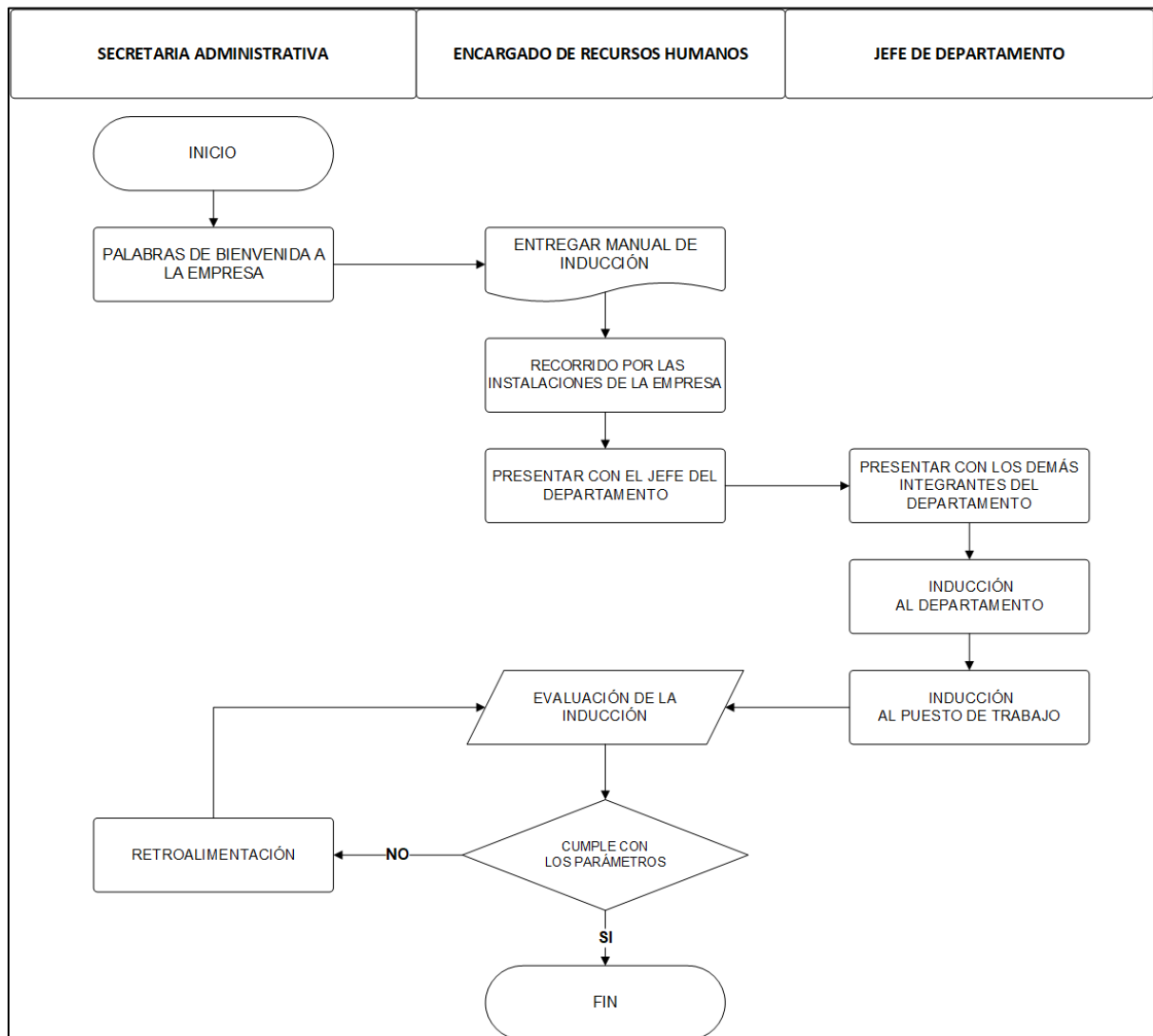
3.5.3.2 Alcance

El proceso de inducción deberá de ser de observancia general y obligatoria para el 100% de los colaboradores contratados a partir del primer semestre del año 2022. Dicho proceso deberá ser llevado a cabo de manera conjunta por el encargado de recursos humanos y el jefe del departamento en donde se desempeñará el nuevo colaborador.

3.5.3.3 Actividades del proceso de inducción

Seguidamente, se detallan las actividades que la unidad de análisis deberá poner en práctica durante el proceso de inducción:

Formato 24
Actividades del proceso de inducción
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala



A continuación, se muestran gráficamente los aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta en el desarrollo de la inducción:

Formato 25

Aspectos importantes del proceso de inducción Empresa de productos de telefonía Ciudad de Guatemala



a. Inducción general

A continuación, se presentan las actividades que la unidad de análisis deberá realizar en el proceso de inducción general con el nuevo colaborador:

- **Palabras de bienvenida a la empresa**

La encargada de dar la bienvenida al nuevo colaborador es la secretaria administrativa. En el desarrollo se darán a conocer los antecedentes de la empresa. Es importante que, durante la misma, se transmita confianza al nuevo miembro, para que este se sienta desde el primer día que es parte importante del equipo de trabajo.

- **Entregar manual de inducción**

Este será entregado de manera impresa al nuevo colaborador y a la unidad de análisis, a través del encargado de recursos humanos, en este se presenta la información general de la empresa como otros aspectos relacionados con la unidad administrativa en el que se encuentra su nuevo puesto de trabajo, así como la información referente al mismo. También servirá más adelante durante la inducción al colaborador.

A continuación, se presenta el manual de inducción sugerido:

Formato 26
Manual de inducción
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

MANUAL **DE INDUCCIÓN** **A PERSONAL DE NUEVO INGRESO**



LOGO

INDUCCIÓN A LA EMPRESA



LOGO

¡BIENVENIDO!

Es sumamente grato para nosotros darle la más cordial bienvenida a la gran familia (nombre de la empresa), deseándole éxitos en cada una de las funciones que desempeñará como parte de nuestro equipo de trabajo.

Le invitamos a sumarse a sus actividades con mucha responsabilidad, disciplina, esmero y dedicación. Necesitamos sus habilidades y experiencia.

Recuerde que su esfuerzo, se unirá al de todo el equipo, para lograr el mejoramiento de nuestra empresa y por ende la calidad de servicio que brindamos.

Consideramos que el personal que forma parte de esta organización es fundamental para el crecimiento de la misma, a través del logro de los objetivos que tenemos trazados. Estamos comprometidos con usted para que pueda desarrollarse personal, laboral y profesionalmente para cumplir con los objetivos personales que se haya fijado.

El presente manual servirá para que conozca con amplitud la empresa, su trabajo y su desarrollo; principalmente cómo usted, desde su puesto de trabajo contribuirá a realizar la misión y alcanzar la visión de la organización.

Creemos que usted es el factor clave para alcanzar el éxito, por tanto, no dude en plantear todas sus inquietudes para poder aclarárselas.

Finalmente, solo nos queda darle nuestras más sinceras felicitaciones y agradecerle la oportunidad de tenerlo en nuestro equipo.

¡Te deseamos el mayor de los éxitos!

Atentamente,

(Firma)
Gerencia General

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La idea del fundador surge luego de un estudio minucioso sobre la necesidad de la población de adquirir productos de telefonía, por ello, toma la decisión de crear un negocio en el cual los clientes puedan encontrar soluciones a sus necesidades de telefonía.

La empresa inició sus operaciones en el año 2002, distribuyendo tarjetas de teléfonos públicos, también llamadas Ladatel, que incluían denominaciones de Q.20.00, Q.30.00, Q.50.00, y Q.100.00. Dichas tarjetas en su oportunidad eran distribuidas únicamente en la ciudad capital de Guatemala.

Con el paso de los años la empresa ha ido creciendo y acoplándose a los cambios en el mercado y a la competencia del sector en el que fue instalada. Aún así, se tomó el reto que significaría y se pudo establecer como una empresa líder en el ramo de distribución de productos de telefonía.

A lo largo de los años, la empresa ha seguido creciendo, por lo que ahora cuenta con 20 puestos de trabajo de nivel operativo y administrativo, los cuales son desempeñados por un total de 40 colaboradores.

A la fecha, la empresa tiene 19 años de experiencia en el mercado y busca como fin primordial, expandirse por toda Centroamerica.



FILOSOFÍA EMPRESARIAL

MISIÓN:

Somos una empresa innovadora a nivel nacional en la comercialización y distribución de productos y servicios de telecomunicaciones, para cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través del intercambio de productos de calidad respaldados por un servicio de excelencia y personal calificado.

VISIÓN:

Ser una de las empresas dominantes a nivel nacional en la comercialización y distribución de productos de telefonía móvil, y por medio de nuestros productos y servicios, crear un entorno que permita establecer relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes, para el año 2024.

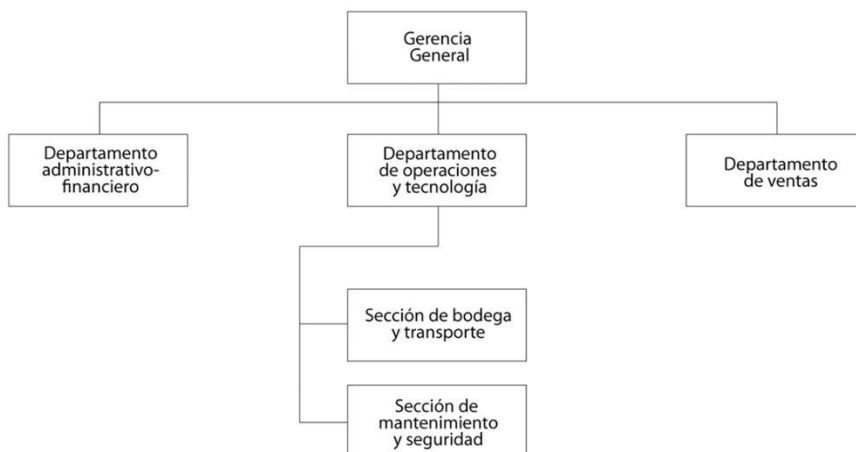
VALORES ORGANIZACIONALES:

- * **Honradez:** para utilizar adecuadamente todos los recursos de la empresa.
- * **Honestidad:** al hacer uso correcto de la información de la empresa, así como actuar correctamente ante nuestros compañeros de trabajo.
- * **Confianza:** como base sobre la cual desarrollamos cualquier actividad, siendo la conexión que marca nuestras relaciones con los demás.
- * **Disciplina:** para el cumplimiento de políticas, normas y reglamentos de la empresa.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, presentamos la estructura organizacional de la empresa. La persona que esta brindándole la inducción, le ayudará a identificar cual es el lugar en el que se encuentra su puesto de trabajo dentro de la organización:



PRODUCTOS Y SERVICIOS

Actualmente distribuimos los siguientes productos: tarjetas y recargas telefónicas Claro, teléfonos celulares, planes postpago y prepago, repuestos para antenas telefónicas, accesorios para teléfonos móviles.



Los servicios que brindamos son los siguientes: soporte técnico a Claro, tanto móvil, hogar e internet, telefonía digital, telefonía fija, Claro vídeo, computación en la nube.

CONDICIONES LABORALES

Estimado colaborador, con el propósito de que conozca cuales son las condiciones laborales que tendrá a lo largo de su estancia en esta organización, a continuación se las presentamos:

PRESTACIONES LABORALES:

Bono 14:

Es una bonificación anual para los trabajadores del sector privado y público, este equivale al 100% del salario, se registra a partir del 01 de julio de un año y finaliza el 30 de junio del siguiente, deberá pagarse la primera quincena del mes de julio de cada año. En caso el colaborador sea dado de baja antes de completar el año, este será pagado proporcionalmente según los meses y días que haya laborado.

Aguinaldo:

Este es un salario complementario, al igual que el bono catorce, corresponde al 100% de un salario, se registra a partir del 1 de diciembre de un año, al 30 de noviembre del siguiente. Algunos patronos pagan la primera mitad de dicho normalmente en la primera quincena de diciembre. El resto se entrega en la segunda quincena de enero del siguiente año. Aunque también existen algunas empresas que realizan el pago completo desde el mes de diciembre. En caso la relación laboral se de por finalizada antes de completas este período, el pago será proporcional a los meses y días que haya laborado.

Bonificación Incentivo:

Esta prestación es establecida a través de un pago mensual, el cual se determinó para incentivar la productividad en el sector privado, este corresponde a un pago mensual mínimo de Q.250.00.

Vacaciones:

Esta está establecida en el artículo 130 del código de trabajo de Guatemala, en él se indica que todos los trabajadores tienen derecho a un período de vacaciones pagadas de 15 días hábiles consecutivos por año, después de 150 días trabajados por año.

CONDICIONES LABORALES

Instituto de recreación de los trabajadores (IRTRA):

El colaborador tendrá derecho a recreación en IRTRA a partir del tercer mes de laborar en la empresa, esta se encargara de pagar la contribución del 1% que exige el instituto, para que los trabajadores tengan acceso a todas sus instalaciones

Instituto guatemalteco de seguridad social (IGSS):

Todos los colaboradores tendrán derecho a gozar de los servicios médicos que brinda el IGS a través de su afiliación al mismo. Para este fin, el patrono deberá cubrir la cuota patronal correspondiente al 10.67%, mientras que el colaborador deberá cubrir el 4.83%, a través de un descuento mensual en planilla.

Asuetos:

De acuerdo al código de trabajo, los asuetos oficiales con goce de salario para todos los colaboradores, son los siguientes:

- * 1° de enero - Festejo de año nuevo
- * Jueves, viernes y sábado durante la semana santa
- * 1° de mayo - Día del Trabajo
- * 30 de junio - Día del Ejército
- * 15 de agosto - Día de la Asunción (Sólo en departamento de Guatemala)
- * 15 de septiembre - Día de la independencia
- * 20 de octubre - Día de la Revolución
- * 1° de noviembre - Día de todos los santos
- * 24 de diciembre - Noche Buena (a partir de las 12 horas)
- * 25 de diciembre - Navidad
- * 31 de diciembre - A partir de las 12 horas.

CONDICIONES LABORALES

Jornadas de trabajo:

Las jornadas de trabajo para todo colaborador dentro de la empresa, según sea establecido en el contrato individual de trabajo, son los siguientes:

* De lunes a viernes: de 8:00 a 17:00 horas, con derecho a una hora de almuerzo.

Fechas y formas de pago:

Los pagos para todos los colaboradores de la empresa, se harán efectivos a través de pago cheque, depósito o transferencia bancaria a cuenta monetaria del banco afiliado a la organización, según sea establecido el último día hábil de cada mes.

Pago de horas extras:

Este ser hará efectivo conforme a lo estipulado de acuerdo a la ley en el Código de Trabajo, deberá ser justificadamente o porque las jornadas de trabajo así lo ameriten.

Ausencias y permisos:

Todos los colaboradores deben solicitar con anticipación los permisos para ausentarse de sus labores, estos deben estar justificados. Las ausencias por enfermedad deben justificarse a través de un certificado médico. Conforme el artículo 61, inciso ñ, del Código de Trabajo se permiten licencias con goce de sueldo en los siguientes casos: cuando contrajera matrimonio, cinco días; fallecimiento de cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el/la trabajador(a), padres, o hijos(as), tres días; por nacimiento de hijo(a), dos días; a las madres se les otorga 30 días que precedan al parto y los 54 siguientes.

INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO



LOGO

INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO

Instrucciones: escuche atentamente las explicaciones que reciba sobre su departamento y anote lo más importante, esto le permitirá consultarlo en futuras situaciones.

*** Objetivos del departamento:**

*** Áreas del departamento:**

*** Autoridades del departamento y área que supervisa:**

Nombre	Área a cargo
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

INDUCCIÓN **AL DEPARTAMENTO**

*** Insumos (humanos, información, materiales, equipo):**

*** Funciones y procedimientos:**

*** Metas propuestas en el departamento:**

*** NOTAS:**

INDUCCIÓN AL PUESTO



LOGO

INDUCCIÓN AL PUESTO

Estimado colaborador, aquí inicia la inducción a su puesto de trabajo, su jefe inmediato le asignará un tutor para que le explique a detalle todo lo que necesita saber para desempeñar correctamente sus funciones.

Le recomendamos:

- * Prestar mucha atención
- * Si es necesario anote las instrucciones principales
- * Pregunte cuantas veces sea necesario



INDUCCIÓN AL PUESTO

Durante la explicación que le brinde su jefe inmediato o tutor designado para la inducción específica de su puesto de trabajo, también le hablará acerca de su descriptor de puesto, por tal razón, le proporcionamos un complemento a esa información, la cual está relacionada con las partes que lo conforman:

* **Datos de identificación:** este contiene las generalidades de su puesto de trabajo. Nombre oficial de su puesto, departamento al que pertenece, puesto que le reporta, puesto a quien reporta, horario y jornada laboral.

* **Propósito principal del puesto:** es la razón de ser del puesto de trabajo en el cual se desempeñará, también describe el porqué de la existencia del mismo en la empresa.

* **Atribuciones del puesto:** es el conjunto de tareas asignadas que deberás desempeñar dentro de tu puesto de trabajo.

* **Especificaciones del puesto:** este apartado incluye el grado académico, habilidades y conocimientos que requiere el puesto de trabajo para ser desempeñado.

* **Experiencia laboral para el puesto:** describe la experiencia mínima, en años, que deberá tener para desempeñar el puesto.

* **Responsabilidad por activos de la empresa:** acá se describe el uso de información y activos de la organización, así como el uso de recursos y la responsabilidad de supervisión en caso su puesto de trabajo lo requiera.

* **Atributos personales que el puesto requiere:** describe los atributos necesarios para poder desempeñar correctamente el puesto de trabajo.

- **Recorrido por las instalaciones de la empresa**

Como parte del proceso es necesario que el nuevo colaborador conozca de manera física las instalaciones de la organización, por lo tanto, el encargado de recursos humanos acompañara al recién contratado en el recorrido en las instalaciones de la empresa.

- **Presentar con el jefe del departamento**

Hecho el recorrido en la empresa, el analista procederá a presentar de manera formal al nuevo colaborador con el jefe del departamento, en donde llevará a cabo su trabajo.

b. Inducción específica

Esta fase del proceso es importante porque permite al jefe del departamento brindar información detallada de las atribuciones, derechos y obligaciones que deberá de tener presente el nuevo colaborador para desempeñar el puesto de trabajo para el cual fue contratado.

- **Presentar con los demás integrantes del departamento**

Posterior a la inducción al puesto, el jefe del departamento procede a presentar de manera formal al colaborador con los integrantes del equipo de trabajo al cual pertenecerá, esto facilita la integración del nuevo empleado con sus compañeros de trabajo.

- **Inducción al departamento**

El jefe inmediato se encargará de proporcionar la información administrativa indispensable para llevar a cabo las actividades del nuevo colaborador, esto incluye explicarle cual es la importancia de la unidad y como el trabajo generado por la misma contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa en general.

- **Inducción al puesto de trabajo**

Posteriormente el jefe de departamento sostiene una breve entrevista con el nuevo empleado para trasladarle información indispensable y detallada en relación al puesto de trabajo y de manera especial enfatizar sobre las actividades inherentes al puesto, así como resolver aquellas dudas que el nuevo empleado pudiera plantear, a efecto de que este tenga claro cuáles son sus atribuciones y la importancia de realizar estas

con la mayor eficacia y eficiencia, para continuar con la cadena de trabajo previamente establecida dentro de la estructura organizacional de la empresa.

c. Evaluación de la inducción

Al finalizar la inducción, es importante que se determine si el proceso fue ejecutado de forma correcta y si se han alcanzado los objetivos planteados; lo cual ayuda a realizar las mejoras necesarias. Es aconsejable aplicar la evaluación una semana después de la orientación, para obtener respuestas certeras.

Seguidamente, se presenta el formato con el cual se evaluará la inducción:

Formato 27

Evaluación de la inducción Empresa de productos de telefonía Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Evaluación de la inducción	
Lugar y fecha:	15 de abril 2022	
Nombre:	Luis Gómez	
Puesto que ocupa:	Encargado de informática y tecnología	
Departamento o sección:	Operaciones y tecnología	
Primera fase		
OBJETIVO: conocer su opinión sobre el proceso de inducción recibido.		
INSTRUCCIONES: marca con una X tu respuesta.		
	Satisfactorio	Insatisfactorio
¿Le recibieron con prontitud en tu primer día laboral?	x	
¿Se le brindó una cordial bienvenida?	x	
¿Le proporcionaron un manual de inducción?	x	
¿Le proporcionaron el descriptor de puestos?	x	
¿Le explicaron la historia de la empresa?	x	
¿Le explicaron la estructura organizacional?	x	
¿Le explicaron cuáles son tus prestaciones laborales?	x	
¿Le hablaron acerca del período de prueba?	x	
¿Le presentaron a sus compañeros de trabajo?	x	
¿Le presentaron con su jefe inmediato?	x	
¿Le explicaron cuáles son los resultados esperados en su departamento?	x	
¿Le dieron un recorrido por la empresa?	x	
¿Le explicaron a detalle cuáles son las atribuciones en su puesto de trabajo?	x	
¿Le brindaron ejemplos de como realizar las actividades en su puesto de trabajo?	x	
¿Le resolvieron sus dudas?	x	
Segunda fase		
OBJETIVO: determinar si la información proporcionada durante su proceso de inducción fue comprendida.		
INSTRUCCIONES: lea y analice cada una de las preguntas y responda con claridad.		
¿Cuál es la misión de la empresa?		
Somos una empresa líder a nivel nacional en la comercialización y distribución de productos y servicios de telecomunicaciones, para cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través del intercambio de productos de calidad respaldados por un servicio de excelencia y un personal calificado.		

¿Cuál es la visión de la empresa?		
Ser la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos de telefonía móvil, y por medio de nuestros productos y servicios, crear un entorno que permita establecer relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes, para el año 2024.		
¿Mencione 3 valores que se practican en la empresa?		
Integridad, honradez, calidad		
Mencione al menos 3 productos o servicios que la empresa comercializa		
Tarjetas de telefonía, recargas claro y teléfonos móviles		
Mencione las principales funciones que se realizan en su departamento		
Brindar soporte técnico a los clientes internos		
¿Cuáles son las principales funciones de su puesto de trabajo?		
Organizar y supervisar la correcta operación del personal a mi cargo		
¿Cuáles son las unidades administrativas que conforman la empresa?		
Gerencia general, departamento administrativo financiero, departamento de operaciones y tecnología y departamento de ventas		
¿Cuál es el objetivo principal de su puesto de trabajo?		
Mantener una infraestructura informática funcional		
Mencione dos responsabilidades de su puesto de trabajo		
Operación continua del equipo de cómputo y mantener una infraestructura tecnológica robusta		
Mencione dos procedimientos clave de su puesto de trabajo		
Dar soporte y controlas bases de datos		
Revisado por:	Ana Guzmán	Firma
	Encargado de recursos humanos	

3.6 Presupuesto total para implementar la propuesta

Seguidamente, se presenta el presupuesto que contiene de forma detallada la unificación de gastos estimados para la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción. No es posible realizar la comparación de la propuesta versus el costo que anteriormente utilizaba la organización, ya que al solicitar dicha información el encargado manifestó que no se disponía de la misma.

Cuadro 2
Presupuesto total para implementar la propuesta
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA	Presupuesto para implementar la propuesta		
Reclutamiento			
Concepto	Precio unitario	Cantidad	Costo total
Impresión de formato de requisición de personal	Q 1.00	25	Q 25.00
Impresión de formato de descriptor de puesto	Q 1.00	15	Q 15.00
Impresión de formato de perfil de puesto	Q 1.00	15	Q 15.00
Impresión de formato de referencia de empleados	Q 1.00	15	Q 15.00
Convocatoria interna a través de memorándum	Q 25.00	5	Q 125.00
Convocatoria externa a través de diarios y revistas (duración 15 días)	Q 2,055.00	1	Q 2,055.00
Convocatoria externa a través de reclutamiento virtual (costo mensual)	Q 4,325.00	1	Q 4,325.00
Sub total			Q 6,575.00
Selección			
Concepto	Precio unitario	Cantidad	Costo total
Impresión de formato de solicitud de empleo	Q 1.00	50	Q 50.00
Impresión de lista de verificación de expediente	Q 1.00	50	Q 50.00
Impresión de formato de verificación de referencias personales	Q 1.00	15	Q 15.00
Impresión de formato de referencias laborales	Q 1.00	15	Q 15.00
Impresión de formato de referencias personales	Q 1.00	15	Q 15.00
Impresión de formato de evaluación de referencias y antecedentes	Q 1.00	15	Q 15.00
Impresión de formato de guía de entrevista de preselección	Q 2.00	15	Q 30.00
Impresión de formato de guía de entrevista inicial	Q 3.00	15	Q 45.00
Impresión de formato de pruebas de conocimiento	Q 1.00	15	Q 15.00
Sistema de pruebas psicométricas (licencia anual)	Q 7,000.00	1	Q 7,000.00
Impresión de formato de entrevista final	Q 2.00	15	Q 30.00
Impresión de formato de calificación de candidatos	Q 1.00	15	Q 15.00
Impresión de contrato laboral	Q 2.00	15	Q 30.00
Sub total			Q 7,325.00
Inducción			
Concepto	Precio unitario	Cantidad	Costo total
Impresión de manual de inducción (a colores + empastado)	Q 80.00	10	Q 800.00
Impresión de formato de evaluación de inducción	Q 2.00	15	Q 30.00
Sub total			Q 830.00
Otros			
Imprevistos	Q 3,250.00	1	Q 3,250.00
Sub total			Q 3,250.00
Total			Q 17,980.00

El presupuesto se elaboró tomando en cuenta que actualmente el índice de rotación de personal de la unidad de análisis es de 35.19%, es decir, se necesita suplir 14 plazas de trabajo. También se considera publicar un anuncio en diarios y revistas y una licencia anual de un sistema en línea para realizar reclutamiento virtual, además se contempla la compra de una plataforma de evaluaciones psicométricas con una membresía anual.

3.7 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Debido a que no se tuvo acceso a información financiera, a continuación, se presentan los beneficios cualitativos al implementar los procesos de reclutamiento, selección e inducción:

LOGO DE EMPRESA	Beneficios cualitativos al implementar la propuesta
Actividad	Beneficios
Filosofía empresarial	<p>Fortalecer el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Concentrar los esfuerzos de los colaboradores para guiarse en una misma dirección.</p> <p>Establecer los valores y principios por los que se deben regir los colaboradores.</p> <p>Motivar a los colaboradores para alcanzar un fin común.</p> <p>Propiciar una ideología propia que permita diferenciar a la empresa.</p>
Estructura organizacional	<p>Definir los niveles jerárquicos y líneas de mando de la organización.</p> <p>Crear un alto nivel de especialización en cada unidad administrativa.</p> <p>Eficienzar la productividad a través de tareas con un alto nivel de calidad.</p> <p>Conocer a los subordinados para que realicen actividades acorde a los objetivos planteados.</p>
Proceso de reclutamiento	<p>Identificar al talento humano idóneo para ocupar una plaza vacante.</p> <p>Aumentar la productividad a través de la contratación de personal competente.</p> <p>Incrementar el alcance de las convocatorias para cubrir plazas vacantes.</p>
Proceso de selección	<p>Aplicar evaluaciones que aseguren la correcta selección de candidatos para ocupar la plaza vacante.</p> <p>Ubicar el candidato idóneo en un puesto determinado.</p> <p>Definir un criterio de decisión para seleccionar al candidato que ocupa una plaza vacante.</p> <p>Reducir la rotación de personal.</p> <p>Agilizar el proceso de contratación.</p> <p>Diversificar la fuerza de trabajo para contar con más fuentes de experiencia y conocimiento.</p>
Proceso de inducción	<p>Mejorar el rendimiento de los colaboradores.</p> <p>Disminuir dudas de los colaboradores respecto a roles en su puesto de trabajo.</p> <p>Dar a conocer las atribuciones a desempeñar.</p> <p>Reducir tiempo en el proceso de adaptación.</p> <p>Brindar la información necesaria de la empresa y puesto de trabajo.</p>

3.8 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el plan de acción que incluye las actividades para implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto:

Cuadro 3
Plan de acción para implementar la propuesta
Empresa de productos de telefonía
Ciudad de Guatemala

LOGO DE EMPRESA		Plan de acción para implementación de la propuesta						
Objetivo de la propuesta								
Establecer las actividades necesarias para implementar al 100% la propuesta de reclutamiento, selección e inducción al corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo estimado		Presupuesto		Costo total
				Inicio	Final	Material	Costo	
1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión.	Estudiante/investigador	3/01/2022	3/01/2022	Informe impreso:	Q 125.00	Q 625.00
						Laptop y cañonera:	Q 250.00	
						Material para apuntes:	Q 50.00	
						Coffee break:	Q 200.00	
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	6/01/2022	6/01/2022	Informe impreso:	Q 125.00	Q 325.00
						Coffee break:	Q 200.00	
3	Reunión con los jefes de departamento para dar a conocer la implementación del proceso	Dar a conocer al 100% el proceso en una reunión	Analista de recursos humanos	17/01/2022	17/01/2022	Laptop y cañonera:	Q 250.00	Q 500.00
						Material para apuntes:	Q 50.00	
						Coffee break:	Q 200.00	
4	Capacitación para jefes de departamento sobre el análisis de pruebas realizadas a candidatos y la toma de decisión	Capacitar en un 100% a los jefes de departamento sobre el análisis de prueba en una reunión	Analista de recursos humanos	26/01/2022	28/01/2022	Laptop y cañonera:	Q 250.00	Q 1800.00
						Pruebas impresas:	Q 900.00	
						Material para apuntes:	Q 50.00	
						Coffee break:	Q 600.00	
5	Implementación del proceso de reclutamiento	Atraer al 100% al recurso humano idóneo que cumpla con las expectativas y satisfaga las necesidades de la empresa, en un mes	Analista de recursos humanos	7/02/2022	7/03/2022	Formatos propuestos	Q 70.00	Q 6575.00
						Aplicar técnicas de reclutamiento	Q 6,505.00	
6	Implementación del proceso de selección	Implementar en un 100% un proceso técnico-administrativo que permita filtrar para elegir a los candidatos idóneos al puesto, en un mes	Analista de recursos humanos	20/03/2022	20/04/2022	Formatos propuestos	Q 325.00	Q 7325.00
						Implementación sistema de pruebas psicométricas	Q 7,000.00	
7	Implementación del proceso de inducción	Orientar al nuevo colaborador de una forma 100% eficaz, para que tenga pleno conocimiento de las atribuciones que deberá desempeñar, en quince días	Analista de recursos humanos	2/05/2022	16/05/2022	Impresión de manual	Q 800.00	Q 800.00
8	Evaluación de implementación del proceso	Evaluar y retroalimentar en un 100% el proceso trimestralmente	Analista de recursos humanos y secretaria administrativa	17/04/2022	16/08/2022	Formato de evaluación del proceso:	Q 30.00	Q 30.00
COSTO TOTAL								Q 17,980.00

CONCLUSIONES

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

1. Se determinó que la unidad de análisis carece de instrumentos y lineamientos administrativos, debido a esto existen deficiencias en la gestión del talento humano, lo que provoca un bajo desempeño laboral y deficiente adaptación del nuevo colaborador a la organización.
2. La carencia de descriptores y perfiles de puestos ha afectado la ejecución del proceso de reclutamiento, debido a que estos instrumentos son importantes para identificar los requisitos que debe tener un candidato para ocupar una plaza vacante y definir el medio de reclutamiento que se utilizará.
3. La falta de organización e implementación de instrumentos técnicos y tiempos extendidos para realizar el proceso de selección afecta la inclusión de nuevos colaboradores a la empresa; debido a que no es posible identificar y seleccionar al personal idóneo para ocupar una plaza vacante.
4. Se comprobó que no se realiza una adecuada inducción, lo cual dificulta la integración de los nuevos colaboradores a los puestos de trabajo, esto provoca que la empresa realice las actividades de inducción de forma empírica y sin lineamientos adecuados y formalmente establecidos.
5. Se establece que la falta de un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal incide de manera directa en la responsabilidad de los encargados de llevar a cabo dicho proceso, provocando que el mismo se ejecute de manera apresurada y empírica, lo que resulta en la ineficiencia de su ejecución y repercute en los colaboradores, afecta el proceso de adaptación al puesto de trabajo, lo cual se traduce en un alto índice de rotación del personal.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. Poner en práctica los instrumentos y lineamientos administrativos propuestos, para mejorar el proceso que se realiza actualmente en el reclutamiento, selección e inducción de personal. Esto permitirá reclutar personal calificado para ocupar las plazas vacantes.
2. Utilizar los descriptores y perfiles de puestos, como instrumentos técnicos de reclutamiento, para definir los requisitos necesarios e identificar el medio adecuado que permita captar candidatos que se apeguen a los requerimientos.
3. Implementar en el corto plazo el proceso de selección propuesto, para garantizar que la contratación de personal será realizada de una manera técnica, utilizando las herramientas administrativas que permitan filtrar a los candidatos para identificar aquellos que sean idóneos y cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar el puesto vacante. También será necesario diseñar un programa de capacitación para el personal que tenga la responsabilidad de manejar el proceso de contratación del nuevo personal.
4. Diseñar un programa para socializar la filosofía empresarial de la organización, lo cual contribuirá a fortalecer el uso del proceso de inducción propuesto, esto facilitará la adaptación a la empresa y por ende al puesto de trabajo, del colaborador recién contratado.
5. Velar para que el proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto, sea implementado de manera institucional en la organización, y definir quién será el responsable directo de que dicho proceso sea cumplido a cabalidad, lo que permitirá llenar las expectativas y las necesidades que dan origen al proceso de contratación de nuevos colaboradores para la organización, lo cual incidirá en la reducción de los índices de rotación de personal.

REFERENCIAS

- Benavides, J. (2004). *Administración*. México, México: McGraw Hill Interamericana.
- Benavides, J. (2014). *Administración*. México, México: McGraw Hill Interamericana.
- Castellanos, M. D. (2012). *Administración de personal*. México, México Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México, México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, México: McGraw Hill Interamericana
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México, México: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: McGraw Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2008). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. México, México: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México, México: Prentice Hall.
- Prieto, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ponce, A. (2007). *Administración Moderna* . México, México: Limusa, S.A.
- Franklin, E. (2009), *Organización de empresas*, México, México, The McGraw Hill

E-GRAFÍA

- Armstrong. (2014, 20 de agosto). *Evaluaciones psicométricas*. Recuperado de <https://armstrong-guatemala.com/>
- Naranjo, B. (2017, 04 de marzo). *Gestiópolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- Cerutti, D. (2020, 24 de agosto). *RD Station*. Recuperado de RD Station <https://n9.cl/bbshu>

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario (dirigido a personal operativo)

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



No. _____

CUESTIONARIO (Dirigido a personal operativo)

Objetivo:

Obtener información relacionada con aspectos organizacionales del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal con la finalidad de determinar la situación actual y con base en ella proponer la solución más viable.

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales se le pide contestar lo más apegado a la realidad actual de la organización. La información proporcionada será utilizada para fines académicos y será tratada de manera confidencial.

I. Información general:

1. Puesto en el que se desempeña: _____

2. Nivel de escolaridad:

Primario
Universitario

Básico
Otro

Diversificado
Especifique: _____

3. Tiempo de pertenecer a la organización:

0-1 año

1 a 5 años

Más de 5 años

4. ¿Tiempo que lleva desempeñando el puesto actual?

0-1 año

1 a 5 años

Más de 5 años

5. ¿En qué área se encuentra el puesto que desempeña?

Gerencia
Ventas

Financiera
Otra

Administrativa
Especifique: _____

6. ¿Sabe cuál es el nombre del puesto inmediato superior, al cual usted le reporta?

Si ¿Cuál? _____

No ¿Por qué? _____

II. Reclutamiento:

7. ¿Por qué medio se enteró de la plaza vacante a la que aplicó?

Recomendación
Otro

Prensa
Especifique _____

Internet

8. ¿Considera que el medio por el cual se enteró de la plaza vacante es el adecuado para reclutar personas?

Si

No

8.1 Si la respuesta es sí, explique por qué:

8.2 Si la respuesta es no, explique por qué:

9. ¿El anuncio de la plaza vacante a la que aplicó, fue claro y comprensible respecto a la información del puesto?

Si

No

9.1 Si la respuesta es no, ¿qué información se le dificultó comprender?

Requisitos Datos de empresa Compensaciones
Descripción del puesto Otros Especifique: _____

III. Selección:

10. ¿Obtuvo el puesto actual en la empresa por medio de ascenso?

Si

No

10.1 Si no fue por ascenso, ¿qué medio utilizó?

11. ¿Llenó solicitud de empleo?

Si

No

11.1 Si la respuesta es sí, ¿en dónde la realizó?:

En la empresa Internet E-mail
Otra Especifique: _____

11.2 Si la respuesta es no, explique por qué:

12. Realizó alguna entrevista con el encargado del área a la que aplicó?

Si

No

12.1 Si la respuesta es sí, responda: El tiempo entre su solicitud y la primera entrevista fue:

El mismo día
En una semana

En un mes
Más de un mes

13. ¿Durante el proceso de selección, le hicieron alguna prueba?

Si

No

13.1 Si la respuesta es sí, ¿cuáles de las siguientes pruebas realizó? (Puede seleccionar varias opciones)

Psicométrica
Ninguna

Conocimiento
Otra

Práctica
Especifique: _____

13.2. Si la respuesta es no, explique por qué:

14. ¿Firmó contrato laboral?

Si

No

14.1 Si la respuesta es no, explique por qué:

15. ¿Sabe usted cuál es el proceso de contratación de la empresa?

Si

No

15.1 Si la respuesta es sí, describa los pasos:

16. ¿Se le informó si tendrá un período de prueba?

Si

No

16.1 Si la respuesta es si, indique de cuánto tiempo:

17. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre la última entrevista y su contratación?

Una semana Dos semanas Un mes
Más de un mes

IV. Inducción:

18. ¿Después de ser contratado se le dio información general de la empresa?

Si No

18.1 Si la respuesta es sí, ¿qué información le brindaron? (Puede elegir varias opciones)

Antecedentes Políticas Valores
Manuales Objetivos Organigrama
Misión Visión Otra:
Especifique: _____

19. ¿Usted sabe cuál es la actividad principal de la empresa?

Si No

Explique:

20. ¿Considera que la misión refleja la actividad principal de la empresa?

Si

No

¿Por qué?

21. ¿Sabe usted como se visualiza la empresa dentro de 3 años?

Si

No

Explique:

22. ¿Quién le brindó esta información?

Jefe inmediato
Otros

Recursos Humanos
Especifique _____

Compañeros

23. Del siguiente listado de valores, ¿cuál considera que se aplica en las actividades diarias que realiza en su puesto de trabajo? (Puede marcar varias opciones):

Trabajo en equipo
Honradez
Dignidad
Responsabilidad

Confianza
Calidad
Justicia
Disciplina

Innovación
Ética
Honestidad
Proyección social

24. Dentro del proceso de inducción que usted recibió, ¿se le dio a conocer el organigrama de la empresa?:

Si

No

¿Por qué?

--

25. Enumere las principales actividades que usted realiza al desempeñar su puesto de trabajo

Por día	Por semana	Por mes

26. ¿Le presentaron formalmente a su jefe inmediato?

Si

No

27. ¿Le presentaron formalmente a los compañeros en su área de trabajo?

Si

No

28. Al momento de recibir la inducción le entregaron:

Descriptor de puestos:

Si

No

¿Por qué?

Descriptor de procedimientos:

Si

No

¿Por qué?

Observaciones: _____

¡GRACIAS!