



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela Mecánica Industrial

**PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA
DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS INSTALCOBRA**

Silvia Carolina Alvarado Solórzano de Klée

Asesorado por el Ing. Edwin Estuardo Porras Cifuentes

Guatemala, septiembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA
DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS INSTALCOBRA**

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

SILVIA CAROLINA ALVARADO SOLÓRZANO DE KLÉE

ASESORADO POR EL ING. EDWIN ESTUARDO PORRAS CIFUENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruíz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Julio Ismael González Podszueck
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
EXAMINADOR	Ing. Aldo Estuardo García Morales
EXAMINADOR	Ing. Arturo Antonio Ruíz Pérez
SECRETARIO	Ing. Francisco Javier González López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración mi trabajo de graduación titulado

**PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA
DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS INSTALCOBRA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la escuela de Ingeniería Mecánica

Industrial, con fecha noviembre de 2003.

Silvia Carolina Alvarado Solórzano De Klée

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

MIS PADRES Alicia Solórzano De Alvarado
Carlos Humberto Alvarado+

MI ESPOSO Marlon Fernando Klée Ambrosio

MI HIJO Marcelo Klée Alvarado.

MIS HERMANAS Sheny, Miriam Y Magaly

MI HERMANO Julio Fernando Alvarado+

MIS SUEGROS Edgar Klée Ochoa
Mary Ambrosio De Klée

MIS CUÑADOS Alex , Francisco, Jenny, Pedro Y Tito

MIS SOBRINOS Mishell, Luis Carlos, Pablo Y Karla

MIS AMIGAS Antonieta, Lorena, Olga y Sayra

MI AMIGO Maynor Sarazúa

INGENIERO Edwin Estuardo Porras

Gracias a todos por su amor y apoyo.
Los quiero mucho.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	
1.1 Reseña histórica de la Empresa de Servicios Instalcobra.....	1
1.2 Definiciones.....	3
1.2.1 Reclutamiento.....	3
1.2.2 Selección.....	3
1.2.3 Contratación.....	4
1.2.4 Inducción.....	4
1.3 Aspectos generales de las condiciones socio-económicas y culturales de Guatemala.....	5
1.4 Rotación.....	8
1.5 Ausentismo.....	8
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
2.1 Descripción Actual de la Empresa.....	11
2.1.1 Visión.....	11
2.1.2 Misión.....	12
2.1.3 Mercado.....	13
2.1.4 Oferta.....	14
2.1.5 Demanda.....	14

2.1.6 Organización.....	15
2.1.7 Organigrama.....	15
2.2 Políticas actuales del proceso de Selección de Personal.....	18
2.2.1 Perfil de los candidatos.....	18
2.2.2 Análisis de puestos de trabajo.....	19
2.3 Proceso de selección de personal actual.....	20
2.3.1 Proceso de reclutamiento.....	20
2.3.2 Proceso de selección.....	20
2.3.3 Proceso de contratación.....	21
2.3.4 Proceso de inducción.....	21
2.4 Análisis FODA.....	21
2.5 Diagrama de causa y efecto.....	24

3. PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Justificación de la propuesta.....	27
3.2 Proceso de reclutamiento.....	28
3.2.1 Análisis de puestos.....	28
3.2.2 Fuentes de reclutamiento.....	30
3.2.3 Convocatoria.....	31
3.2.4 Entrevista inicial.....	32
3.2.5 Solicitud de empleo.....	38
3.3 Proceso de selección.....	39
3.3.1 Pruebas.....	39
3.3.2 Investigación de Referencias.....	40
3.3.3 Entrevista final.....	40
3.3.4 Examen médico.....	40
3.4 Proceso de contratación.....	41
3.4.1 Oferta de empleo.....	41
3.4.2 Contratación.....	41

3.5	Proceso de inducción.....	42
	3.5.1 Inducción a la organización.....	42
	3.5.2 Inducción al departamento.....	42
	3.5.3 Inducción al puesto.....	43
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
4.1	Manejo de información sobre la preparación del programa de selección de personal.....	45
	4.1.1 Errores en la entrevista.....	45
	4.1.2 Errores en la verificación de datos.....	47
	4.1.3 Creación de una atmósfera adecuada para la entrevista	48
4.2	Requerimientos necesarios para el programa de selección de personal.....	52
	4.2.1 Hojas de análisis.....	52
	4.2.2 Hojas de vida.....	52
	4.2.3 Hojas de empleo.....	53
4.3	Capacidad instalada para el programa de selección de personal	54
4.4	Planificación de la implementación del programa de selección de personal.....	54
	4.4.1 Organización.....	54
	4.4.2 Cronograma.....	55
5.	SEGUIMIENTO O MEJORA CONTÍNUA	
5.1	Control de costos.....	57
	5.1.1 Control de proveedores.....	58
	5.1.2 Control de compras.....	58
5.2	Control de subcontratos.....	60
	5.2.1 Especificaciones de bienes contratados.....	60

5.3	Utilización de métodos estadísticos en el programa de selección de Personal.....	60
5.3.1	Índices de rotación.....	61
5.3.2	Índices de capacitación.....	64
5.3.3	Índices de contratación.....	66
5.3.4	Índices de tiempo de contratación.....	69
5.4	Problemas en la utilización de métodos estadísticos.....	69
5.5	Manual de procedimientos para el programa de selección de personal propuesto.....	70
5.6	Manual de procedimientos de actividades por departamento.	73
5.7	Manual de procedimientos para la inducción.....	74
	CONCLUSIONES.....	75
	RECOMENDACIONES.....	77
	BIBLIOGRAFÍA.....	79
	ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa Instalcobra.....	16
2.	Diagrama de causa y efecto.....	24
3.	La tolva.....	35
4.	Manera de colocar los asientos.....	51
5.	Cronograma de actividades.....	56

TABLAS

I.	Instrumentos para evaluación de candidatos.....	59
II.	Índices de supervivencia.....	64

GLOSARIO

Análisis de puestos	Describe los objetivos, responsabilidades, funciones y actividades de cada puesto de trabajo.
Ausentismo	Falta frecuente al lugar de trabajo causada por diversos factores.
Capacidad instalada	Término que se usa para hacer referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado en una cierta rama de actividad.
Capacitación	Hacer alguien apto o habilitarlo para algo.
Contratación	Es formalizar con apego a la Ley, la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
Control de costos	La finalidad primordial de un control de costos es obtener una producción de calidad con el mínimo de erogaciones posibles, para a su vez, ofrecer al público el precio más bajo, y con ello estar en posibilidades de competir en el mercado para tratar de obtener un equilibrio entre la oferta y la demanda de los productos.

Cronograma	Es la programación de actividades, asignando tiempos a cada una de ellas.
Ética	Ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos.
Feedback	Retroalimentación suministrada al empleado para corregir y/o mejorar su trabajo.
FODA	Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de determinado ente.
Índices	Indicadores que permiten controlar y evaluar mediante cuantificación objetiva, cualquier fenómeno de interés.
Inducción	Actividad que tiende a facilitar el ingreso de un individuo a una empresa y facilitarle información acerca de ella.
Intangible	Algo que no se puede ver, tocar o manipular, etc., es sólo una cuestión de apreciación.
Métodos estadísticos	Medición y diagnóstico del comportamiento de indicadores, por medio de la estadística.

Organización	Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros, y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.
Perfil	Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a una persona o cosa.
PIB	Producto Interno Bruto o Producto Interior Bruto (PIB), es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado, que generalmente es un trimestre o un año.
Procedimiento	Método de ejecutar algunas cosas.
Proceso	Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Es un programa en ejecución.
Reclutamiento	Obtención de un grupo de candidatos potenciales de modo que se pueda seleccionar al más idóneo.
Recursos humanos	Es el conjunto de personas que por medio de su trabajo encaminan a la empresa a la realización de sus objetivos.

Rotación de personal	Es el movimiento de los empleados dentro de la empresa, generado por distintos factores.
Selección	Conjunto de pasos, mediante los cuales se realiza una evaluación para determinar quién es el candidato adecuado.
Tangible	Es algo fácil de identificar y valorar debido a que tiene un soporte físico y se concreta en algo material.

RESUMEN

El desarrollo de este estudio se basa en la necesidad de la Empresa de Servicios Instalcobra, de adoptar un programa de selección de personal que se acople al entorno cultural guatemalteco, debido a que los lineamientos del programa de selección que tienen actualmente, son dictados desde la casa Matriz en España y como es obvio, las condiciones socioeconómicas, físicas y culturales varían de un país a otro.

Otra de las razones por la que es necesario un programa de este tipo, es que no existe un departamento de Recursos Humanos que atienda esta necesidad específica, por lo que al presentar este programa, se pretende cubrir las expectativas de la empresa Cobra empleando las herramientas y técnicas necesarias, para un desempeño eficaz en ésta área.

Además, el Jefe de Personal, quien es el que está a cargo de la selección de personal, no se dedica única y exclusivamente a esta tarea, pues desempeña otras funciones que le han sido asignadas por la empresa.

Para complementar el Programa de Selección de Personal, se describirá un monitoreo de control para darle el seguimiento respectivo, por medio del cual se evaluarán y analizarán de manera periódica y sistemática los procesos y servicios, identificando áreas de oportunidad para la mejora permanente.

OBJETIVOS

- **GENERAL**

Desarrollar mediante un estudio técnico, un programa de Selección de personal que proporcione las herramientas necesarias para la contratación de personal idóneo, a fin de que garantice la productividad de la empresa.

- **ESPECÍFICOS**

1. Determinar el diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a su organización, visión, misión, mercado, oferta, demanda y organización.
2. Establecer las políticas actuales que utiliza la empresa en el proceso de selección de personal.
3. Realizar un análisis del proceso de Selección de personal actual.
4. Determinar por medio del diagrama de Causa y Efecto, las variables que originan el problema en el proceso de selección de personal.
5. Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) actuales de la empresa.
6. Establecer los lineamientos a seguir para la implementación del programa de selección de personal propuesto.

7. Proporcionar las herramientas básicas para un monitoreo de control, que asegure el seguimiento o mejora continua al programa propuesto.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, nos encontramos en un punto en el cual existe mucha competencia a nivel empresarial, y esto significa un reto para no quedar a la zaga, por lo que es de vital importancia aplicar las herramientas necesarias para alcanzar el éxito en la empresa. Cabe hacer mención, que una poderosa herramienta es el emplear a personas adecuadas a través de un Programa de Selección de Personal que es uno de los mejores medios para aumentar la productividad, rentabilidad y motivación de la empresa.

El programa de selección de personal que se presenta en este trabajo de graduación, pretende llenar los requerimientos de la empresa de servicios Instalcobra, de emplear a personal capaz para garantizar satisfacción total, no sólo para beneficio de la misma, sino para con sus clientes.

Instalcobra, es una empresa Multinacional con su casa matriz en España, desarrolla su actividad en el sector de servicios de ingeniería, operación, instalación y mantenimiento en: proyectos de energía, redes de distribución de energía y agua, telecomunicaciones, ferrocarril, etc., de acuerdo con la demanda de cada país.

En el desarrollo del presente trabajo de graduación, se describirán aspectos generales de la empresa y del tema respectivo. También se realizará el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas conocido como análisis FODA y el diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al Departamento de Recursos Humanos y la selección de personal.

En uno de los capítulos se propone un programa de Selección de personal, el cual se basa en el diagnóstico realizado y las expectativas que la empresa desea alcanzar; además se desarrollará la respectiva implementación de la propuesta y se detallará un monitoreo de control para dar seguimiento a la misma.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Reseña Histórica de la Empresa de Servicios Instalcobra

La empresa de Servicios Instalcobra fue fundada en España en 1944. Ha desarrollado su actividad en el sector de servicios, alcanzando posiciones de liderazgo en:

- Redes de distribución de Energía y Agua
- Telecomunicaciones
- Ferrocarriles
- Sistemas Industriales
- Proyectos Energéticos
- Sistemas de Control

en las que presta servicios de ingeniería, operación, instalación y mantenimiento.

Entre sus principales clientes destacan compañías productoras y distribuidoras de electricidad, gas y petróleo, operadoras de telecomunicaciones, industria del automóvil, compañías navieras, aeroportuarias y de ferrocarriles, grandes centros comerciales y de distribución, organismos públicos de ámbito estatal autonómico y local.

Actualmente, Instalcobra posee una amplia red compuesta por 82 delegaciones en España y 76 en el extranjero con delegaciones en cada uno de los 4 continentes (América, Europa, Asia y África), con un equipo de más de 7500 profesionales altamente calificados.

La organización matricial de Instalcobra con unidades centrales especializadas que apoyan la red territorial permite atender proyectos de cualquier envergadura en prácticamente cualquier lugar del mundo. En Instalcobra, el capital humano es el factor clave del progreso. Consciente de ello, se dirige a éste el mayor esfuerzo de inversión, con aproximadamente 6 millones de euros al año en formación y actualización tecnológica, y elevadas inversiones en formación para prevención de riesgos laborales.

El prestigio alcanzado por Instalcobra en sesenta años de existencia, se ha debido fundamentalmente a la alta calidad de sus trabajos y al irrenunciable compromiso con los clientes.

La delegación en Guatemala fue fundada el 16 de marzo del año 2000, y sus instalaciones se ubican en la 43 calle 'A' 5-01 zona 12 Colonia Monte María III. Los servicios que ofrece son: Realización de estudios, consultoría y proyectos; servicios de investigación y desarrollo; dirección y ejecución de toda clase de obras; instalaciones, montajes y mantenimientos con o sin suministros de materiales y otros.

Dentro de los planes de expansión, -si alguna vez se presentara la oportunidad en nuestro país-, la filial de Instalcobra en Guatemala, tiene como objetivo ofrecer sus servicios a proyectos que en la actualidad son deficitarios, como ferrocarriles, electricidad, gasoductos, parques eólicos, sistemas industriales, etc., como los que se desarrollan en otros países, pero en aquí, aún la cultura de inversión en este tipo de proyectos es muy pobre, debido a varias situaciones políticas y económicas que impiden el crecimiento del mismo.

1.2 Definiciones

Se describirá en forma general el significado de algunos términos que se leerán muy frecuentemente.

1.2.1 Reclutamiento

El reclutamiento tiene lugar dentro de un “mercado de trabajo”, que consiste en las personas disponibles que reúnen las cualidades que se necesitan para ocupar la vacante de una empresa. El propósito es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita.

Dentro de los tipos de reclutamiento podemos mencionar el general y el especializado. El general lo utilizamos cuando se necesita un cierto grupo de trabajadores, por ejemplo vendedores, linieros, mecanógrafas, etc. El especializado se aplica a casos de ejecutivos de alto nivel o especialistas.

Dentro de los procesos para el reclutamiento se prepara una formulación escrita del contenido y ubicación de cada trabajo, se hace una descripción de puesto, se hacen especificaciones de la contratación y se definen las características que un individuo debe reunir a fin de desempeñar eficazmente el puesto. Las fuentes de reclutamiento pueden ser Internas o Externas .

1.2.2 Selección

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones. Una vez conseguido un grupo de candidatos, es preciso evaluarlos para predecir cuáles tendrán éxito si se les contrata. La organización determina dentro de varios candidatos, al que juzgue más idóneo, basándose para ello en una serie de medios de selección.

Dentro de un procedimiento de selección de personal se siguen ciertos pasos, como por ejemplo la entrevista, pruebas de destreza y capacidad, la investigación de referencias, varias entrevistas de selección en profundidad, y el examen físico. La diferencia entre la entrevista inicial y las entrevistas de selección en profundidad es que la primera es realizada por personal de recursos humanos, y la segunda es realizada por los gerentes o jefes de departamentos a dónde rendirá cuentas el candidato.

1.2.3 Contratación

De acuerdo al resultado de las evaluaciones se elige al mejor candidato y se le hace la oferta de empleo, si ambas partes están de acuerdo, se procede a elaborar y firmar el contrato de trabajo donde se especifican los derechos y obligaciones de cada una de las partes.

El contrato individual de trabajo según el artículo 18 del código de trabajo vigente en Guatemala, “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”¹.

1.2.4 Inducción

Reducir la ansiedad que provoca un nuevo trabajo y, familiarizar al nuevo empleado en su tarea, son los principales objetivos de la inducción, expandiendo así la información que éste obtuvo durante las etapas de reclutamiento y selección.

¹ Congreso de la República. **Código de trabajo**. (última edición; Guatemala: Ediciones Alenro).

La inducción tiene por objetivo proporcionar la información que necesita el nuevo empleado, a fin de trabajar con comodidad, por lo general se transmite tres tipos de información : información general sobre la rutina diaria del trabajo; un repaso de la historia de la organización, su finalidad operación y productos o servicios, y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella, una presentación detallada de sus políticas y reglas de trabajo y prestaciones del personal; y la presentación del personal, quienes serán sus compañeros de trabajo.

1.3 Aspectos generales de las condiciones socio-económicas y culturales de Guatemala.

Guatemala presenta importantes déficit en materia educacional. Estimaciones presentadas por la Dirección General de Estadística (DGE, 1983) indican un alto grado de analfabetismo dentro de la población (cuarenta por ciento) y entre los alfabetos la mayoría tiene niveles de instrucción inferiores a primaria completa (setenta y nueve por ciento).

La población con mayores déficit educacionales se halla en situaciones de pobreza que en parte responden a malas condiciones de empleo, y una de cuyas consecuencias es la alta fecundidad, contribuyendo así a agravar los déficit; estimaciones de Segeplan (1998) señalan que la pobreza está en su mayoría representada por familias cuyo jefe es analfabeto o tiene un nivel de instrucción bajo, reflejando así una estrecha asociación entre ingreso y educación. Sin embargo, estos jefes de hogares trabajan predominantemente en la agricultura y/o en calidad de cuenta propia y/o empleado privado en actividades urbanas insertándose en los que se conocen como el sector rural tradicional y el sector informal urbano. Sus características étnicas y culturales también difieren de los no pobres.

Considerando que en gran medida el papel de la educación y la capacitación se analizan a través de su mediación en los mercados de trabajo es importante analizar el tema a partir de la relación entre educación, empleo e ingreso. Los métodos habituales para definir criterios suponen una estrecha asociación entre los niveles de educación y/o calificación de una persona y los ingresos que la misma percibe en su condición de trabajador.

El análisis supone primero, que la principal función de la educación en el mercado de trabajo, la constituye su influencia sobre la productividad económica de la fuerza de trabajo; segundo, que los logros educacionales medidos por el avance de una persona dentro del sistema escolar son un indicador indirecto de la magnitud en que esta persona incrementa su productividad en la fuerza de trabajo, el tercero, el papel de la educación en la sociedad es el de garantizar la igualdad de las oportunidades económicas, el cuarto, que la educación influye en las oportunidades económicas al facilitar oportunidades de movilidad ocupacional.

"Un informe de la Unesco sobre calidad en la educación coloca al país en la última casilla latinoamericana. Guatemala es uno de los 35 países del mundo que "distan mucho de alcanzar los objetivos y valores" del Índice de Desarrollo de la Educación para Todos (IDE), publicado en Brasil por la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de Naciones Unidas (Unesco).

Guatemala se sitúa en el último lugar en toda América Latina en inversión. Por ejemplo, Brasil invierte el 4.2 por ciento, y Sudáfrica, el 5.5.

La poca inversión en educación (1.87 por ciento del PIB, según datos del Banguat) podría ser una de las razones de haber obtenido la última posición”.²

Las políticas educacionales en América Latina incluyendo Guatemala, requieren un tipo de orientación para mejorar la oportunidad educacional, ya que sólo el acceder al estudio es un problema, lo que conlleva a obtener deficiencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas que influyen que la fuerza laboral genere niveles bajos de productividad, a diferencia de España donde funciona la casa Matriz de la empresa Instalcobra, donde su orientación educacional y política lleva a generar mejores niveles sociales, económicos y tecnológicos. Lo que nos conduce a verificar que la educación es un vehículo para obtener mejoras económicas y sociales dentro del complejo de la dinámica de la problemática del empleo y su incidencia sobre la rotación de personal en una empresa, además, el número promedio de hijos por familia es mayor en Guatemala que en España, requiriendo mayores necesidades, lo que constituye una característica importante en el círculo de la pobreza.

Por todo lo anteriormente expuesto, los parámetros generados por la casa matriz en España, para el proceso de selección de personal no aplican en muchos casos para la filial guatemalteca, dado que el nivel de educación y los aspectos económicos, sociales, culturales y tecnológicos son diferentes en cada país, por lo que se requiere adaptarlo a nuestro entorno.

² Claudia Vásquez, Martín Rodríguez, “Guatemala ocupa último lugar en calidad educativa” **Prensa Libre**, 10 de noviembre de 2004.

1.4 Rotación

Brinda la oportunidad de adquirir destrezas diferentes y de ese modo ofrece el reto y motiva al logro, los empleados pasan de un trabajo a otro completamente diferente; la tasa de rotación de personal casi siempre es alta entre los empleados de nuevo ingreso, esto se atribuye al conflicto entre las expectativas de los graduados y las realidades de la organización.

1.5 Ausentismo

Uno de los problemas detectados por los gerentes y que afrontan con mucha regularidad es el ausentismo, el cuál es generado por el trabajo que se considera tan carente de sentido y la insatisfacción que esto produce, esto genera una frustración dentro del personal y los gerentes de la empresa.

El empleado debe presentarse ordinariamente a su trabajo, si no lo hace, puede dar resultados costosos y crear desventaja tanto para él como para la compañía, esto conduce a la compañía a implementar un programa correctivo o para sustitución del personal ausente ya que se debe hacer una rotación de personal que puede generar un costo muy alto. Los principales elementos a partir de los cuales se da el ausentismo son:

- Enfermedad del empleado
- Problemas legales
- Enfermedad de parientes cercanos
- Insatisfacción hacia el trabajo
- Insatisfacción personal

No disponemos de suficiente evidencia de investigación para que podamos llegar a una conclusión firme referente a los efectos del ausentismo, por lo cuál la mayor parte de programas organizacionales y procesos que adecuen los recursos y el ambiente, se deben definir a mejorar la posición de la compañía ante las actividades y el acercamiento a la satisfacción del empleado, así disminuirá el ausentismo y la rotación de personal mejorando la calidad del trabajo.

Un programa organizacional puede resultar con un alto costo económico, pero el gerente debe analizar las ventajas y desventajas al emprenderlo, si se verifica que las pérdidas de la compañía son mayores debido al deficiente desempeño de los trabajadores y el ausentismo, es mejor entonces, implantar uno de estos programa.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Descripción actual de la empresa

Se recopiló la información necesaria de las condiciones con que actualmente opera la empresa Instalcobra en su programa de selección de personal, dicha información se obtendrá de entrevistas con la persona encargada del proceso y papelería en general que se utiliza para el mismo.

2.1.1 Visión

La palabra visión proviene del latín ‘videre’ ‘ver’. La visión debe permitir crear ventaja competitiva y diferenciación. Significa ¿Cuál es la empresa que queremos construir?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿En qué nos queremos convertir?. Los elementos claves de la misión son: ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo?.

La visión por la que Instalcobra ha alcanzado un prestigio a nivel internacional es la siguiente:

“Trabajar siempre con la más alta calidad y un irrenunciable compromiso con los clientes además de la observación rigurosa de la normativa medioambiental y de seguridad en la ejecución de los proyectos”.³

³ Instalcobra, sede central, **Informe Comercial**, (Madrid: 2001).

La visión de la empresa es determinante a la hora de escoger a sus empleados, pues por su compromiso con los clientes, se busca personal altamente calificado para cada uno de los puestos de trabajo, que no sólo se centra en lo académico sino también en otras cualidades como la responsabilidad, honestidad, entusiasmo, etc.

2.1.2 Misión

Proviene del latín ‘mittere’ ‘lanzar’, también llamada ‘propósito’, o sea, ¿Cuál es la razón de ser? ¿Por qué existe la organización?, ¿Qué se perdería si no existiera?.

El propósito es amplio, fundamental y duradero durante muchos años, sin importar quienes administran la organización durante un lapso de tiempo. Los componentes fundamentales de la Misión son: Identificación de clientes claves, necesidades fundamentales del cliente que la empresa satisface, tiene que ser corta, específica y motivadora. De tal manera que la misión de la empresa es:

“Ofrecer a nuestros clientes un excelente trabajo en nuestros servicios especializados de ingeniería, operación, instalación y mantenimiento”.⁴

Así, la empresa ofrece una gama de servicios a sus clientes, cumpliendo a cabalidad con las especificaciones que cada uno de ellos requiere, brindando de esta manera, confiabilidad y seguridad.

⁴ Ibid., p. 11

2.1.3 Mercado

Se conocen diferentes definiciones de mercado, las cuales varían de acuerdo al área de conocimiento en que se utiliza el concepto, una definición más general sería que, un mercado son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. Existen 3 aspectos que completan esta definición:

- Uno o varios individuos con necesidades y deseos.
- Un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
- Personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades, a cambio de una remuneración.

El mercado al cuál van dirigidos los servicios que presta instalcobra son:

- Compañías productoras de electricidad, gas y agua
- Operadoras de Telecomunicaciones
- Industria del automóvil
- Compañías navieras, aeroportuarias y ferrocarriles
- Grandes centros comerciales y de distribución
- Organismos públicos de ámbito estatal y local

Actualmente, aquí en Guatemala, los servicios que ofrece son: Realización de estudios, consultoría y proyectos; servicios de investigación y desarrollo; dirección y ejecución de toda clase de obras; instalaciones, montajes y mantenimientos con o sin suministros de materiales y otros.

Por el momento la empresa no hacen ningún estudio de mercado, sencillamente contactan con grandes empresas nacionales y multinacionales preferentemente, pues son las de mayor poder de inversión y , también ofrecen sus servicios través de licitaciones que son publicadas en diferentes medios de comunicación, y es así como se están dando a conocer.

2.1.4 Oferta

La oferta se refiere a la cantidad de un bien o servicio que los productores están dispuestos a ofrecer a los posibles precios del mercado.

La organización matricial de Instalcobra, con unidades centrales especializadas por productos que apoyan la red territorial, a partir de sus cuatro actividades de servicios -Ingeniería, Operación, Instalaciones y Mantenimiento-, permite gestionar proyectos de cualquier envergadura en prácticamente cualquier lugar del mundo, y para ello cuenta con un “recurso humano que se distribuye en una amplia red de 104 delegaciones en España y 80 en el extranjero, formando un equipo de 13,000 profesionales altamente especializados. De estos últimos, 5,300 se distribuyen en países de América, Europa, Asia y África”.⁵

La oferta de la empresa Instalcobra, aquí en Guatemala, es afectada con relación a la demanda, debido a que la cultura de inversión en proyectos de gran envergadura como gasoductos, parques eólicos, ferrocarriles, sistemas industriales, etc., es muy pobre, debido a varias situaciones políticas y económicas que impiden el crecimiento del mismo.

2.1.5 Demanda

Se refiere a las cantidades de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado.

5 *ibid.*, p. 11

Debido al prestigio alcanzado en los últimos años, la demanda de los servicios que presta Instalcobra se ha incrementado, por lo que amplió su presencia en la zona de Centro América donde ya existen varias delegaciones y se cuenta con unos 800 empleados en Guatemala, Nicaragua y Panamá.

No existen porcentajes determinados de la demanda en los países mencionados; como se dijo anteriormente, no hay un estudio de mercado que lo determine, la demanda que ha tenido la empresa, se debe a que ésta es subcontratista que trabaja con empresas de la talla de Telefónica y Unión Fenosa entre otras, y prácticamente van de la mano, por lo que adonde abran mercados estas empresas, también va Instalcobra, de tal manera que aprovechan a ofrecer sus servicios a otras empresas locales de cada uno de los países que visitan.

2.1.6 Organización

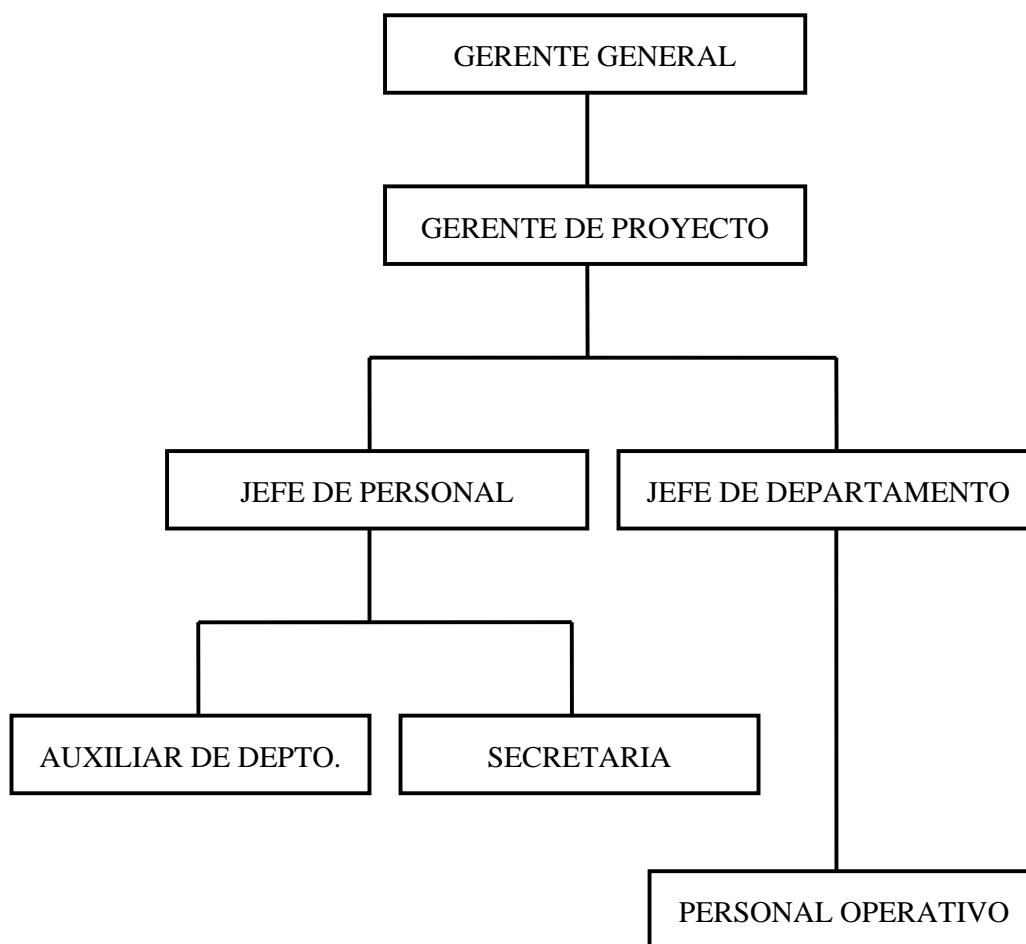
La organización de la delegación guatemalteca de Instalcobra, se caracteriza por ser de forma lineal. Esta es una estructura organizacional de descentralización vertical en la cuál, la dispersión del poder formal es a lo largo de la cadena de mando.

2.1.7 Organigrama

El organigrama muestra gráficamente las funciones, departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

A continuación se presenta una estructura de la forma en que se desempeña la empresa instalcobra.

Figura 1. Organigrama General de la Empresa Instalcobra.



Descripción de las funciones de cada cargo

Se describirá en forma general las funciones de cada uno de los puestos de trabajo que se presentan en el organigrama.

Gerente general

Es responsable de la dirección global de la organización y de todas las actividades de la empresa. Establece las políticas de operación y guía la interacción de la organización con su ambiente, también es el Representante Legal de la empresa, encargado de brindar los informes financieros a la Dirección Regional de Latinoamérica y España.

Gerente de Proyecto

Dirige las actividades de los Jefes de Departamento, y algunas veces, también la de los empleados de operación. Sus principales responsabilidades son dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados. El gerente de Proyectos es el encargado de realizar los cálculos de rentabilidad de los proyectos y llevar a cabo las negociaciones para la prestación de servicios.

Jefe de Departamento

Dirige a los empleados de operación solamente, organiza, planifica, distribuye y asigna el trabajo a su subalterno más idóneo. El Jefe de Departamento es el que realiza las órdenes de compra de insumos, verifica la compra según requerimientos y determina la utilización de los mismos.

Jefe de Personal

Coordina los recursos materiales y humanos de la empresa.

Auxiliar de Departamento

Asiste al jefe de departamento en todo el trabajo organizacional. Es el encargado de realizar reportes y llevar el control de los proyectos.

Secretaria

Archiva, redacta cartas y otros documentos, organiza la papelería utilizada en la empresa, atiende llamadas telefónicas, clientes, proveedores y cobradores.

Personal operativo

Es el que realiza todo el trabajo de campo, por ejemplo instaladores, linieros, mantenimiento, etc.

2.2 Políticas actuales del proceso de selección de personal

2.2.1 Perfil de los candidatos

De acuerdo a lineamientos desde la casa matriz en España están establecidos los perfiles que deben de cumplir las personas en los puestos de trabajo, sin embargo la mayoría de ellos no aplican para Guatemala debido al nivel educativo que tendría que cumplir el personal operativo. Por lo que, los perfiles de los candidatos lo determina en su momento, la persona que tiene en su departamento un puesto vacante.

Actualmente la solicitud para requerimiento de personal es un documento simple en el cuál el jefe de área, describe la denominación del puesto requerido y los conocimientos que necesita para cubrir el puesto de trabajo.

2.2.2 Análisis de puestos de trabajo

En el análisis de puestos de trabajo deben tomarse en cuenta los siguientes elementos:

a) **Objetivos del puesto:**

Define los fines para los cuales existe el puesto, en términos de objetivos que debe lograr.

b) **Responsable de:**

Las responsabilidades del puesto son sus áreas de competencia, aquellas sobre las cuales tiene autoridad, bienes y recursos bajo su cuidado, o resultados y productos que debe cubrir.

c) **Actividad principal:**

Es una mención a la actividad que ocupa la mayor parte de su tiempo, es útil para definir prioridades del puesto o visualizar el área con mayor carga de trabajo.

d) **Funciones:**

Estas son las actividades específicas que deben ser realizadas para cubrir las responsabilidades del puesto.

Para la selección de personal el proceso no se basa en un análisis de puestos de trabajo, sino que se lleva un orden cronológico no importando para que función se necesite el personal adecuado, por ejemplo se lleva el mismo proceso para ventas, gerencia y operativo. ya que no se cuenta con un departamento altamente organizado de personal.

2.3 Proceso de selección de personal actual

El proceso de selección de personal actual es realizado por una sola persona, la cuál no sólo se dedica a realizar este proceso, sino que también tiene a su cargo funciones administrativas, por lo cuál requiere de una ayuda; a continuación se describe el actual proceso que se utiliza en Instalcobra para el reclutamiento e inducción de personal.

2.3.1 Proceso de reclutamiento

- El Jefe de Departamento hace un ‘Requerimiento de personal’ que es una solicitud para cubrir un puesto de trabajo
- Se entrega al Jefe de personal
- El Jefe de Personal inicia el reclutamiento básicamente, por medio de su banco de datos o por medio de referencias internas, en último caso, si no encuentran a alguien que llene los requisitos, publican anuncios por medio de la prensa.
- La secretaria se encarga de recolectar y revisar todas las hojas de vida de los candidatos.

2.3.2 Proceso de selección

- El encargado de personal realiza la primera selección en base a los requisitos solicitados.
- Se realiza una segunda selección en la cual se verifican referencias de los candidatos potenciales.
- Se presentan las propuestas de 3 a 5 candidatos.
- Se procede a la entrevista preliminar donde se verifica la papelería original del candidato.
- El Jefe de Departamento conduce la entrevista final y determina quién es la persona idónea para el puesto.

2.3.3 Proceso de contratación

- Luego de la selección final se celebra el contrato de trabajo entre ambas partes, el cuál es firmado por el nuevo empleado y el Gerente General.
- El contrato se envía al Ministerio de Trabajo para su legalización.
- Se abre el expediente del nuevo empleado con fotocopia de su papelería completa (cédula, título, diplomas, etc.) para ser archivado en la empresa.

2.3.4 Proceso de inducción

- Inicialmente, el jefe de personal le da a conocer generalidades de la empresa y su puesto de trabajo.
- Posteriormente el jefe inmediato superior lo introduce en lo que serán sus principales funciones o tareas a realizar en el puesto y lo presenta a los que serán sus compañeros de trabajo.

Cada uno de los nuevos empleados tiene un tiempo estimado de prueba que generalmente es de dos meses, pero, algunas veces varía de acuerdo al tipo de contrato realizado.

2.4 Análisis FODA

Define las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee toda empresa, en otras palabras, son las ventajas y desventajas, los pros y los contras que favorecen o perjudican a las empresas en su desarrollo dentro del mercado.

Seguidamente se describirá el análisis FODA correspondiente a la empresa Instalcobra.

<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa internacional. • Económicamente fuerte. • Maquinaria y equipo especializado. • Recurso ejecutivo capacitado a nivel internacional. • Solidez por antigüedad. • Calidad en la ejecución de los trabajos. • Amplio conocimiento del Trabajo (know-how). 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado creciente a nivel Guatemalteco y Centroamericano. • Cambio de políticas Gubernamentales. • Mano de obra barata • Amplitud en compra de insumos. • Líneas de negocio no explotadas, Por ejemplo: transporte, industria de Petróleo, etc. • Expansión de trabajo debido a fusiones de clientes existentes.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No realizar estudios de mercado. • No existe un buen control en la Contratación. • Alta rotación de personal operativo • Baja supervisión de subcontratas • Poco tiempo de entrenamiento de nuevo personal. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas que prestan el mismo servicio a menor precio y calidad • Falta de inversión de parte de empresarios por crisis económica local e internacional. • Pérdida de contratos debido a que las empresas crean su propio departamento de servicios. • Cambio de políticas Gubernamentales.

En el análisis FODA que se realizó a la empresa Instalcobra se puede determinar cuáles son los aspectos que favorecen y los que perjudican a la empresa en el momento de la contratación de nuevo personal. Por ejemplo:

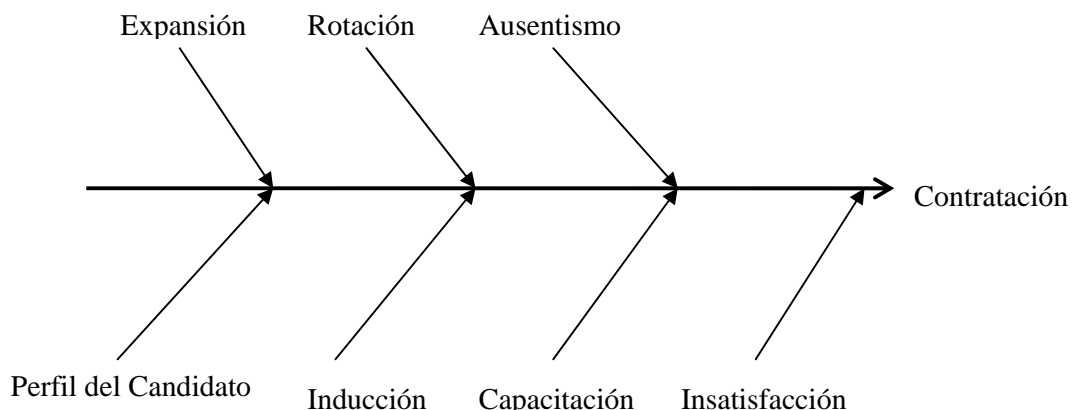
- Las fortalezas son las ventajas que tiene la empresa sobre otras homólogas, lo que le da más oportunidad de trabajo ya que por la calidad de trabajo y atención prestada a los clientes existentes estos vuelven a recurrir a nuestra empresa para la prestación de servicios. Al mismo tiempo que nos brindan la oportunidad de prestar servicios a otras empresas de su corporación tanto en Guatemala como en Centro América.
- En las oportunidades tenemos el mercado creciente a nivel guatemalteco y centroamericano debido a la liberación del mercado de Energía y Telecomunicaciones en la mayor parte de Centro América, el cambio de políticas gubernamentales el cual se espera brinde mayores oportunidades de inversión a empresas multinacionales para prestar servicios en Guatemala, la mano de obra barata, las líneas de negocio no explotadas y que en este momento tienen un potencial de crecimiento debido a las necesidades del país, la expansión de trabajo debido a fusiones entre clientes existentes, crea mas oportunidades de empleo, ya que al tener como cliente a una o ambas de las empresas a fusionarse incrementara el trabajo para éstas.
- Las debilidades también constituyen una parte importante del análisis, pues éstas, en determinado momento pueden constituirse como fortalezas a partir de la aplicación de un efectivo programa de contratación de personal. Tal y como se observa en el análisis Foda la mayoría de las debilidades de la empresa recaen en el proceso inadecuado de contratación de personal, por consiguiente al solucionarse este problema la empresa aumentará su competitividad en el mercado local.

2.5 Diagrama de causa y efecto

Es un diagrama donde se muestra la relación entre las características de calidad -efecto- y un conjunto de factores causales -causa-. Las características de calidad, o sea el efecto, es la meta que se desea alcanzar. Al conjunto de factores causales se le denomina proceso, el cuál no se limita al proceso fabril, el trabajo relacionado con diseño, compras, ventas, personal y administración también constituye un proceso. Dicho proceso tiene que controlarse a fin de obtener mejores productos y efectos.

Con este diagrama se logra prever los problemas y los evita antes de que ocurran.

Figura 2. Diagrama de causa y efecto.



Para el diagrama anterior el efecto que buscamos es una buena contratación. Los factores que se tomaron en cuenta como la causa para obtener un buen efecto son:

- Expansión, porque al abrirse más mercados, habrá más oportunidad de empleo.
- Rotación y ausentismo, con un buen control en la contratación disminuirán dichas tendencias.

- Determinar el perfil adecuado del candidato dará oportunidad de elegir al que más se apegue a la necesidad de la empresa.
- Tomar el tiempo necesario para la inducción y la capacitación del nuevo empleado se reducirá el número de errores cometido por el empleado al mismo tiempo que la persona se sentirá satisfecha de recibir capacitación sobre su nuevo entorno de trabajo y, desarrollarlo sabiendo lo que hace y lo que la empresa espera de él.
- Ubicar al empleado nuevo en el puesto por el que llegó y no en otro, darle su lugar dentro de la empresa y motivarlo constantemente provocará menor insatisfacción al trabajo.

3. PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Justificación de la propuesta

El desarrollo de este estudio se basa en la necesidad de la Empresa de Servicios Instalcobra, de adoptar un programa de selección de personal que se acople al entorno cultural Guatemalteco, debido a que los lineamientos del programa de selección que tienen actualmente, son dictados desde la casa Matriz en España y como es obvio, las condiciones socioeconómicas, físicas y culturales varían de un país a otro.

Otra de las razones por la que es necesario un programa de este tipo, es que, no existe un departamento de Recursos Humanos que atienda esta necesidad específica, por lo que al presentar este programa, se pretende cubrir las expectativas de la empresa Cobra empleando las herramientas y técnicas necesarias, para un desempeño eficaz en ésta área.

Además, el Jefe de Personal, quien es el que está a cargo de la selección de personal, no se dedica única y exclusivamente a esta tarea, pues desempeña otras funciones que le han sido asignadas por la empresa.

3.2 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional. Este proceso consta de una serie de pasos que lleva a cabo la persona encargada de ello. Permite, conforme avanza, tener una imagen cada vez más completa del candidato al puesto y así, rechazar o aceptar a la gente con habilidades para el mismo.

El reclutamiento comienza cuando el Gerente, administrador ó jefe de área, inicia una requisición de empleados. La requisición de empleados es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles. Con esta información, la persona encargada de la selección de personal, puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar.

3.2.1 Análisis de puestos

El análisis de puestos es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes, conocimientos necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza, para desempeñar un puesto en una organización. El análisis del puesto tiene lugar después de haberse diseñado el puesto, capacitado al trabajador y cuando se está realizando el trabajo. Se desarrolla en tres ocasiones, la primera es cuando inicia operaciones la empresa; la segunda es cuando se crean nuevos puestos de trabajo y la tercera, cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. La información del análisis de puestos se utiliza para preparar descripciones y especificaciones del puesto.

La descripción del puesto es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Debe contener declaraciones concisas de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, e indicar exactamente lo que éstos hacen, cómo lo hacen y las condiciones en que desempeñan sus deberes. Además debe especificar los requerimientos educacionales, experiencia, rasgos de personalidad, habilidades físicas y disponibilidad de tiempo. El contenido de la descripción varía en alguna medida según el propósito para el cual se lo vaya a utilizar.

Lo que más comúnmente se incluye en una descripción del puesto es:

- **Identificación del puesto**

Incluye su denominación, el departamento, la relación de subordinación y el número de código del puesto.
- **Fecha del análisis de puestos**

Se registra en la descripción del mismo para ayudar a identificar aquellos cambios que harían que la descripción fuera obsoleta.
- **Propósito del puesto**

Proporciona una visión global y concisa del puesto. Por lo regular es un párrafo corto que indica el contenido del puesto.
- **Deberes desempeñados**

El cuerpo de la descripción del puesto señala las principales actividades que se deben desempeñar. Por lo general se inicia la oración con un verbo de acción tal como recibe, desempeña, establece, ensambla, etc., que explica adecuadamente cada actividad.

Para identificar los requisitos implicados por un puesto, se deben responder preguntas como éstas: ¿Qué se deberá hacer en este puesto?, ¿Cómo se hará?, ¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren?. Dar respuesta a éstas y otras preguntas similares supone el análisis de puestos. Este puede efectuarse mediante la observación, entrevistas o cuestionarios a los mismos empleados o sus supervisores o jefes inmediatos. De esta manera, en la descripción del puesto (basado en el análisis de puestos), se facilita una lista por lo general de los deberes más importantes, los aspectos relativos a la autoridad y responsabilidad y las relaciones con otros puestos.

Al carecer de descripciones y especificaciones actualizadas de los puestos, se tendría que reclutar y seleccionar empleados al azar, lo que tendría consecuencias desastrosas para la empresa.

3.2.2 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuáles se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa. Entre las fuentes de reclutamiento están:

- a) Fuentes internas
 - El banco de datos que tiene a su disposición la empresa
 - Promociones o ascensos
 - Recomendaciones de sus empleados
- b) Fuentes externas
 - Universidades y colegios o institutos vocacionales
 - tiendas y centros comerciales en los alrededores de la empresa

El método que se puede utilizar en el reclutamiento interno es a través de anuncios de vacantes que se publican en una cartelera o bien, si la empresa cuenta con algún tipo de publicación interna como por ejemplo un periódico, se puede incluir el anuncio de la vacante en éste.

Un método muy común utilizado para el reclutamiento externo es la publicidad. La publicidad comunica al público las necesidades de empleados que tiene una compañía por medios tales como la radio, televisión los periódicos y revistas y también anuncios colocados en las carteleras de algunas entidades que se mencionan en las fuentes externas.

Este último será funcional cuando se necesite personal operativo que no requiera de mucha experiencia. Por otro lado cuando se requiera personal altamente capacitado deberá recurrir a los medios de información, para hacer llegar al candidato potencial, los requisitos que debe cumplir para el puesto vacante. Existen varios periódicos donde publican una sección de empleos y los precios varían de acuerdo al tamaño de la publicación y al periódico mismo.

Para que un anuncio sea efectivo debe ser bien redactado, tiene que incluir el nombre del puesto y de preferencia de la compañía, los requerimientos del puesto, y lo que la empresa ofrece.

3.2.3 Convocatoria

Después de la revisión de todas las hojas de vida que se reciban, se escogen los candidatos que mejor llenen el perfil requerido, se les contacta por teléfono o correo electrónico para que se presenten a una entrevista.

3.2.4 Entrevista inicial

Esta entrevista sirve para conocer a los candidatos, se hace una evaluación rápida de qué tan aceptable es para el cargo. Para una entrevista eficaz se deben seguir nueve elementos básicos que, actuando en cooperación, hacen que la entrevista aporte información muy precisa y apropiada. Estos elementos son:

1) Preparación de la entrevista

- Determinar y organizar los requisitos del puesto: Conocimientos, habilidades y capacidades
- Estudiar las hojas de vida y/o solicitudes de empleo y anotar las preguntas que se deseen hacer al candidato, basándose en la información obtenida.
- Tener a mano utensilios básicos como bolígrafo, papel, literatura de la compañía y tarjeta de presentación, éstas dos últimas son opcionales.

2) Creación de la atmósfera adecuada

Al adoptar un tono de charla familiar y crear una atmósfera informal, se obtendrá más información de mejor calidad y una imagen más natural de la persona. Además, el candidato se llevará una impresión positiva de la organización y aumentará la “tasa de aceptación” de los candidatos de talento, aunque no necesariamente sean contratados.

La preparación para la entrevista se inicia con un saludo y llamando al entrevistado por su nombre, presentarse y agradecer al candidato por su asistencia; luego una breve charla informal para romper el hielo y así mantener una relación armoniosa para continuar de lleno con la entrevista. Hay muchas otras formas para crear un ambiente agradable durante el proceso, por ejemplo, ofrecer algo de beber, vestirse adecuadamente para el evento, disponer de manera más familiar la colocación de las sillas alrededor del escritorio, etc. En el capítulo 4 se describirá detalladamente este tema.

3) Organización y control de la entrevista

La organización y control de la entrevista es una guía que contiene información sutil presentada en una forma condensada, a continuación se muestra un formato que puede seguir paso a paso, no necesariamente tiene que emplear el mismo vocabulario, puede usar sus propias palabras, pero si es importante seguir la secuencia.

4) Técnicas de sondeo y de escucha

Se refiere a los mecanismos mediante los cuales el entrevistador puede comprobar y validar la información básica que los candidatos dan en sus respuestas a las preguntas claves. Por ejemplo, se hace una pregunta general sobre el anterior empleo del candidato, por supuesto, éste responderá lo mejor posible, para crear una impresión positiva al entrevistador. Pero al empezar a hacer preguntas específicas se llega a un nivel de detalle que fácilmente pueden ser verificadas, entonces el candidato no tienen más alternativa que dar información precisa.

5) Presentación eficaz de la información y terminación adecuada

Cuando se llega el momento de influir en un candidato, se debe presentar la información de la compañía en la forma más persuasiva posible para que el candidato tenga la información necesaria acerca de ésta. Esto se hace al final de la entrevista y sólo al candidato que reúna los requerimientos, porque sería una pérdida de tiempo si lo hace al inicio y resultara que al final de la entrevista, no le interese el entrevistado. El paso final, es hacer que el entrevistado salga de la oficina; dar por terminada la entrevista en una forma que sea corta y precisa.

6) Técnicas para toma de notas

- Utilizar un sujetapapeles
- Alejar el haz del papel de notas del ‘campo visual del entrevistado’
- No anotar lo que ya se encuentra en la hoja de vida o solicitud de empleo.

- No es necesario anotar citas textuales de lo que dicen los candidatos, tomar sólo la esencia y que esté relacionado con el cargo.
- Anotar palabras claves, un símbolo ó algún mensaje breve que le recuerde lo que el candidato dijo y que le pareció importante.

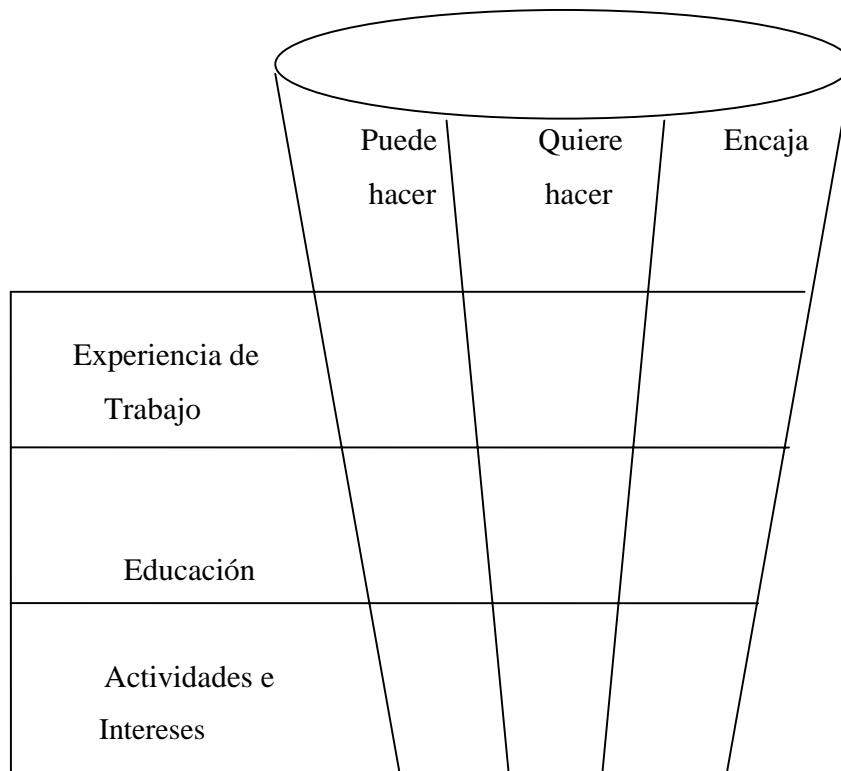
7) Organización e interpretación de la información

Al terminar la entrevista hay que confrontar lo que se averiguó durante ésta, con los requerimientos del cargo. En la figura de la “Tolva”, se puede representar visualmente el proceso de organizar y sintetizar la información disponible sobre conocimientos, habilidades y capacidades, que traducidos a preguntas sería: El candidato puede hacer el trabajo?, Desea comportarse en la forma que necesitamos?, Encaja en este ambiente particular?

Esta figura ayuda a organizar la información por medio de columnas de criterios, después se extrae su propia conclusión sobre la idoneidad del candidato para el cargo. Para el mismo propósito se puede utilizar una “Hoja de análisis de la entrevista” (se describe en el capítulo 4) que es esencialmente igual que la “Tolva”.

Estas dos opciones tienen el propósito de ayudar a organizar la información después de la entrevista y de ellas, extraer el informe, decisión o recomendación. A continuación se presenta la figura 3.

Figura 3. La “Tolva”: Organizando e interpretando la información.⁶



+	-
Decisión	
Recomendación	

⁶ William S. Swan, **Cómo escoger el personal adecuado**, p. 204

8) Preparación de informes y documentación

Se elabora un documento oral o escrito donde se resumen las ventajas claves del candidato, así como sus limitaciones para el cargo.

9) Entrevistas secuenciales: entrevistas varias a un candidato

El proceso de entrevistas secuenciales, en las cuales al candidato lo entrevistan varias personas en el curso de un día, o una semana, o un mes, puede conducir a un juicio más acertado, siempre que los entrevistadores usen los mismos criterios y un método similar o, al menos, organizado en forma comparable.

A continuación se describen algunas pautas de comportamiento que deben evaluarse al entrevistado.

- Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- Saludar cortésmente
- Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera...
- La mirada al entrevistador debe ser directa
- Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad
- Evitar ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.
- Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrolló la entrevista.

Solicitantes problema

- El solicitante que no deja hablar
- Especifique límites de tiempo
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación
- Utilice preguntas reflexivas para provocar una respuesta.

El solicitante callado

- Utilice el tipo pregunta abierta
- Utilice motivadores no verbales, mantenga cómodamente el silencio
- Trate de preguntar que piensan ellos que usted deba de saber de sus habilidades

El solicitante Hablador

- Utilizar preguntas cerradas
- Usar preguntas de seguimiento relacionadas con los errores, problemas y áreas de mejoramiento.
- Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si esta de acuerdo.

El solicitante Evasivo

- Presione para obtener detalles
- Repita las preguntas de diferentes maneras
- Haga hincapié en necesidades de información relevante

El solicitante Nervioso

- Dígale al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario
- Sea caluroso y personal; reconozca las tensiones con humor
- Use preguntas abiertas enfocadas al éxito.

El solicitante Escondido

- Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad
- Plantee una situación hipotética o pregunte que dirían los demás.
- Utilice el seguimiento para probar patrones de conducta.

3.2.5 Solicitud de empleo

Las hojas de empleo o solicitudes de empleo, es un documento legal que el candidato debe firmar dando fe de la información que contiene. Es un documento en el que el formato, diseño y organización es propio de la empresa, por lo que ayuda a enfocar más rápido la atención antes y durante la entrevista. Además, obliga al solicitante a responder clara y detalladamente preguntas como: el mes y año del comienzo y final de cada empleo, etc.

Deben proporcionarlas a los candidatos para que las llenen, antes de la entrevista. No se debe permitir que los candidatos escriban en la solicitud “Véase hoja de vida adjunta”. En el capítulo 4 se ampliará la información sobre este tema.

3.3 Proceso de selección

En este proceso se realiza una evaluación sobre las características y aptitudes de los candidatos y determina cuál cumple con los requisitos.

3.3.1 Pruebas

Son un punto que a menudo se pasan por alto, pero es de mucha importancia evaluar las capacidades y aptitudes de los candidatos a los puestos vacantes, aunque sea de manera muy general, con pruebas sencillas. Estas deben estar relacionadas con el desempeño del puesto. Es importante identificar las principales funciones de cada puesto y determinar las habilidades que se necesitan. Por ejemplo, para personal operativo se pueden realizar prueba de Habilidades Psicomotrices, éstas miden la fuerza, coordinación y la destreza. Aunque no hay pruebas estandarizadas disponibles que abarquen todas estas habilidades, es factible medir aquellas que forman parte de puestos rutinarios de producción y algunos puestos de oficina. La destreza manual implica el movimiento coordinado de ambas manos y brazos, como el que se necesita en puestos de ensambles de gran tamaño. La velocidad muñeca-dedos es la habilidad de hacer movimientos rápidos con la muñeca y los dedos, como los que se necesitan en puestos de inspector-empacador y en las operaciones de ensamble. La exactitud manual es la habilidad de mover las manos con rapidez y precisión de un lugar a otro, lo que es importante en puestos tales como el ensamble de piezas electrónicas.

Las Pruebas de Conocimiento del puesto están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que esta solicitando. Se las puede diseñar específicamente para cualquier tarea, con base en los datos derivados del análisis de puestos y deben contener preguntas clave que sirven para diferenciar a los trabajadores experimentados de aquellos que tienen o no experiencia. Se pueden hacer orales o escritas.

3.3.2 Investigación de referencias

Por medio de la investigación de antecedentes se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la hoja de vida y la solicitud de empleo. Esta investigación es muy importante porque si no se realiza se pueden originar muchos problemas, desde errores en producción, pérdidas de dinero, tiempo, esfuerzo, e incluso conflictos graves a la propia empresa.

La investigación de antecedentes busca principalmente datos a partir de las referencias que presentó el solicitante, lo que incluye a sus jefes anteriores. La intensidad de la investigación de antecedentes depende del nivel de responsabilidad inherente a la vacante que se va a cubrir.

3.3.3 Entrevista final

Esta entrevista la debe realizar el Gerente General o jefe de área o departamento que tenga la plaza vacante, pues es éste el que debe elegir a la persona que crea más conveniente para que ocupe el cargo. En esta entrevista también se comprueba la autenticidad de la información dada por el candidato, ya que el entrevistador debe basar sus preguntas en la hoja de vida y solicitud de empleo que le fue proporcionada. Esta entrevista debe proceder a realizarse de igual forma que la entrevista inicial.

3.3.4 Examen médico

Aunque no parezca necesario, se debe realizar un examen médico a los aspirantes, pues con la información obtenida de éstos, se determinará si el candidato puede ejecutar las actividades del puesto de trabajo sin problemas, además ayudará -en caso de que la persona sea contratada- a prestarle el auxilio pertinente en caso necesario. Consta de dos etapas:

El **examen médico general** en el que se revisa la presión arterial, temperatura, peso, talla, frecuencia cardiaca, frecuencia respiratoria, exploración física, agudeza visual y/o agudeza auditiva; y el examen de **Batería normal** que se refiere a exámenes de laboratorio de sangre, heces, orina, enfermedades de transmisión sexual y VIH (optativo). Estos exámenes se realizan con el objetivo de reducir el ausentismo y rotación de personal.

3.4 Proceso de contratación

En este proceso se realiza la oferta de empleo al candidato que mejor llenó las expectativas de la empresa.

3.4.1 Oferta de empleo

Cuando el candidato ha pasado todas las pruebas y exámenes, y la empresa muestra interés en contratarlo, se le hace llegar de manera directa una oferta de trabajo, en la cuál se expone el interés que se tiene en él, como posible empleado. La decisión de aceptarlo depende de las expectativas del individuo.

3.4.2 Contratación

Si la decisión del candidato es afirmativa, se celebra el contrato de trabajo en el cuál se especifican los derechos y obligaciones tanto de la empresa como del nuevo empleado, y, conociendo todos los participantes las condiciones de dicho contrato, lo firman para su consentimiento. De este contrato deben hacerse tres copias, las cuales son enviadas al ministerio de trabajo para su aprobación, ya firmadas por el ministerio, una copia se queda allí, otra copia le queda al nuevo empleado, y la otra se queda en la empresa.

3.5 Proceso de inducción

Es un conjunto de actividades que se realizan con el objeto de guiar, orientar e integrar a los nuevos empleados en el ambiente de trabajo. Los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración de un nuevo miembro a la organización.

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal.

3.5.1 Inducción a la organización

Básicamente se trata de un repaso de las características de la empresa: historia, productos y/o servicios, políticas y practicas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto, seguridad y otras disposiciones. Todo esto puede describirse detalladamente en un folleto, pero en las sesiones de inducción se les da la oportunidad a los nuevos empleados de hacer preguntas.

3.5.2 Inducción al departamento

Dar información general sobre las actividades del departamento y la relación que tienen con otros departamentos, la presentación correspondiente de jefes, supervisores, subalternos y compañeros en general, y la ubicación de las diferentes áreas de la empresa.

Para desempeñarse con efectividad, los nuevos empleados necesitan información que les permita desarrollar su trabajo, e información que les ayude a entender los patrones de conducta de sus compañeros de trabajo.

3.5.3 Inducción al puesto

En este proceso se orienta e informa al nuevo empleado sobre cómo cumplir con las exigencias del puesto. Se proporciona información específica acerca de las expectativas en el desempeño y las tareas. Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales, y de los criterios que se utilizan para la promoción, así como el departamento específico al que han sido asignados. La inducción al puesto se divide en:

- **Adiestramiento:** éste es un entrenamiento práctico impartido a los empleados de menor categoría y a los obreros, para la utilización y manejo de máquinas y equipos.
- **Capacitación y desarrollo:** son programas que ayudan a los empleados a que se preparen integralmente como personas, además de proporcionarles conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo.

Importancia de la capacitación

- Evitar altos costos por retrabajos y problemas servicios y calidad
- Aumento de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades
- Trabajadores Motivados y seguros

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Manejo de información sobre la preparación del programa de selección de personal

4.1.1 Errores en la entrevista

Hay muchos errores que usualmente cometen los entrevistadores, pero los principales son los siguientes:

a) Hablar demasiado

La mayor parte de los entrevistadores, hablan la mitad del tiempo o más, durante la entrevista. El candidato debiera hablar el 80 ó 90 por ciento del tiempo, al menos en la parte de la entrevista en que recoge información.

b) Insinuar la respuesta deseada

Muchos entrevistadores al principio de la entrevista, tratan tranquilizar al candidato y ambientar la reunión, dándole una serie de detalles de la empresa, algunas circunstancias especiales del cargo, retos por enfrentar etc. Después revisan la hoja de vida del candidato. Todo esto no logra el fin perseguido de tranquilizar al entrevistado. Pero él, ahora sabe en qué debe poner énfasis, en qué debe reservarse y qué debe incluir o excluir.

c. Llegar precipitadamente a conclusiones

Con frecuencia los entrevistadores se forman juicios sobre las personas relativamente rápido. En realidad, estudios indican que, por lo general, los entrevistadores toman sus decisiones en los primeros 6 a 8 minutos. No es necesariamente una decisión correcta, pero es muy difícil cambiarla una vez que el juicio haya tomado forma. Las corazonadas e intuiciones no se deben dejar pasar por alto, hay que usarlas como hipótesis o indicios y después proceder a comprobarlas y validarlas en el curso de la entrevista.

d). No conocer los requisitos del cargo

En esta parte, el error más común es llegar a la entrevista ignorando los requerimientos básicos del cargo. Si lo que se conoce es un sentido general del cargo, al final de la entrevista, se hará un juicio global al candidato generalmente con baja precisión. El problema es conectar los detalles que los candidatos dicen desprevenidamente –de cuyo significado ellos mismos quizá no son conscientes– con las cualidades específicas que uno está buscando. Esto no se logra simplemente charlando con la persona; se necesita una comprensión nítida y clara de las cualidades que son necesarias para el cargo y algún tipo de plan lógico y ordenado, lo que lleva al siguiente punto.

e). No utilizar un método organizado

Al principio de la entrevista se debe tener una idea de los temas que se van a tratar, de su orden, y un sentido de su secuencia y oportunidad, especialmente cuando se tiene que entrevistar a varias personas.

El objetivo de esto, es poder hacer comparaciones entre todos los candidatos y escoger el más idóneo. Sin ningún tipo de método, lo que sucederá es que se recogerá información al azar y no se tendrá una base real para poder realizar dichas comparaciones. Cada entrevistador puede elaborar su propio método de acuerdo a los criterios que desea evaluar, lo importante es que cuando son varias las personas que hacen la entrevista a un mismo candidato, es ponerse de acuerdo para evaluar –a su manera particular- los mismos criterios.

4.1.2 Errores en la verificación de datos

El hecho de no verificar lo que los candidatos dicen puede concluir en una mala contratación. A menudo los entrevistadores realizan preguntas muy generales o cerradas, en las que los entrevistados responden con un “sí” o un “no”, o por el contrario, se les dice, “cuénteme de su vida”, o bien, “dígame las partes que considere mas importantes de su experiencia”, estas y otras oraciones similares hacen que el candidato de respuestas elaboradas, para dar una buena impresión al entrevistador.

Para comprobar la veracidad de las respuestas de los candidatos, se debe formular preguntas específicas o abiertas sobre la experiencia laboral del entrevistado, esto ayuda a comprobar la validez y precisión de lo que la gente dice y además, permite obtener más detalles.

4.1.3 Creación de una atmósfera adecuada para la entrevista

Crear una atmósfera adecuada resulta más productivo al entrevistador, porque ayuda a que el candidato esté menos tenso y sea más natural en sus respuestas. Con esta clase de atmósfera se tiene: un tono de conversación más natural, un ambiente más informal, menor tensión y ansiedad y un sentimiento de confianza y respeto mutuo. Por ende, el candidato se siente cómodo y es muy probable que conteste las preguntas y agregue información, que podría ser de importancia clave para señalar las áreas en las cuales es necesario hacer un sondeo adicional posteriormente en la misma entrevista.

El proceso de crear una atmósfera adecuada puede definirse en tres fases distintas. Cada una tiene su objetivo propio y se trata de pasos diseñados para ayudar a obtener más y mejor información del candidato. Estos pasos son:

- a) Saludo
- b) Charla informal
- c) Mantenimiento de la relación armoniosa.

a) El saludo

Es el contacto inicial con el candidato, los primeros 30 ó 60 segundos más o menos. Al llegar a este punto, el trabajo consiste en aminorar la tensión y la incomodidad que todo candidato experimenta inevitablemente al llegar a la entrevista. En estudios realizados indican que hay tres cosas que se debe hacer siempre al saludar a un candidato. Estos son los más poderosos medios de influir en las personas desde el principio, lo mismo que las cosas que los candidatos recuerdan que los impresionaron durante la entrevista, por lo que es importante seguir la siguiente secuencia:

- Llamarlos por su nombre:

Se debe usar el nombre completo del candidato la primera vez que entra en contacto con él, con esto se aclara que se sabe quienes son.

- Presentarse:

Decirle a los candidatos su nombre y su título podría no ser suficiente, se debe decirles en una frase o dos algo que aclare la posición que usted tiene en la empresa.

- Agradézcales que hayan venido:

Para atenuar la incomodidad que experimenta frecuentemente el candidato, con sus propias palabras manifestarle que leyó en detalle sus documentos, que está contento de verlo y que usted desea realizar la entrevista.

Estos tres puntos en su orden, son los de carácter decisivo; pero, por supuesto, hay otras posibilidades que pueden ocurrírsele como por ejemplo, ofrecerles algo de beber, etc. Hay que hacer todo lo que parezca razonable para ayudar a los candidatos a sentirse bienvenidos y cómodos cuando se inicie la entrevista.

b) Charla informal

Es de gran importancia, ya que podrá sacarle mucho partido, se trata de algo más sutil de lo que parece. El propósito de esta etapa hacer rodar verbalmente al candidato y establecer un patrón en el cual él, y no usted, quede a cargo de toda la charla, porque hablar, en realidad disminuye la tensión que se siente en estas circunstancias. Este es un proceso que tarda uno o dos minutos.

Para lograr ese tono de charla informal puede empezar por hacer una pregunta de procedimiento sobre algo de interés externo mencionado en la hoja de vida, por ejemplo, deportes, aficiones, etc., y si no encuentra información de esta índole, tratar un tema neutral, aparentemente sin valor y haga preguntas acerca de él en forma procedimental. Puede parecer artificioso, pero cuando se hace en el tono apropiado, el efecto es instantáneo, la persona empieza a contestar la pregunta pues es algo de lo que sabe muchísimo y también sabe que no lo están calificando por su respuesta, entonces usted puede notar como el candidato se va tranquilizando a medida que habla.

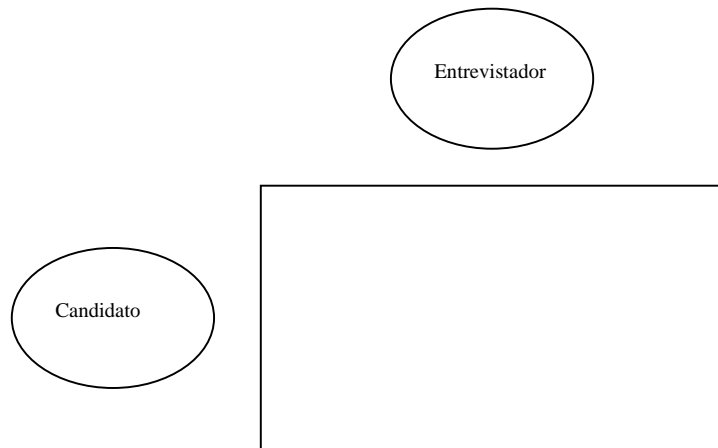
c) Mantenimiento de la relación armoniosa.

Mantener una relación armoniosa es algo que hay que trabajar durante toda la entrevista. Lo que puede hacerse para conseguir este objetivo es lo siguiente:

- Manera de colocar los asientos (Figura 4.2)

Hacer la entrevista desde el otro lado de un escritorio es hacerla por encima de una barrera; las barreras disminuyen la comunicación. Si no hay alternativa, entonces guarde la información confidencial y retire del escritorio todo lo innecesario para la entrevista. Lo que diga y la forma de organizar la entrevista es más importante que la manera de disponer los asientos. Pero, si hay opción, hay investigaciones que indican que hay una forma más aconsejable: colocar la silla del candidato en el lado derecho del escritorio, o poner su silla al lado y la silla del candidato en el frente del escritorio como se puede ver en la figura 4.

Figura 4. Manera de colocar los asientos.⁷



Entrevistar alrededor de la esquina del escritorio le da alternativas al candidato. Le permite acercarse o retirarse del escritorio si es necesario. La superficie del escritorio es un sitio muy práctico para colocar una taza de café, un cenicero, un bolso o cualquiera de los objetos que es necesario traer o llevar. Se ha determinado que sentarse en ángulo recto respecto a otra persona facilita la conversación.

- Debe usted mismo ir a traer al candidato?

Es ligeramente preferible ir al área de recepción a traer al candidato, sin embargo, si esto no es posible lo mejor es que la secretaria o recepcionista lleve al aspirante a su oficina. Deje su escritorio, salúdelo en su oficina como si usted lo hubiera traído de la recepción .

También es de gran ayuda hacerle saber a la recepcionista que usted está esperando a un candidato, la hora aproximada de llegada y el nombre, para que lo reciban adecuadamente.

⁷ William S. Swan, **Cómo escoger el personal adecuado**, p. 76

Finalmente, otras recomendaciones para crear una atmósfera adecuada pueden ser: Moverse y hablar a una velocidad relativamente moderada para que el candidato no tenga la impresión de que lo están apurando, mostrarle donde colocar su saco, ofrecerle algo de beber, vestirse apropiadamente para que su apariencia no sea motivo de distracción ni llamar particularmente la atención del candidato.

4.2 Requerimientos necesarios para el programa de selección de personal

4.2.1 Hojas de análisis

La hoja de análisis de la entrevista es un instrumento práctico que se puede utilizar para organizar y sintetizar la información, que comparada con la figura de la “Tolva”, se puede ver que, hasta cierto punto, son esencialmente iguales: la “Tolva” es una representación gráfica de la lógica que está implícita en la hoja de análisis de la entrevista.

Por supuesto, la hoja de análisis de la entrevista, es solo una guía para familiarizarse con el proceso. Al llegar a comprender dicho proceso, probablemente se pueda prescindir de la hoja de análisis de la entrevista; entonces, un papel en blanco funcionará igualmente bien. Esta hoja esta diseñada para ayudar a organizar la información después de la entrevista, después de tomar notas. De ella extraerá el informe, decisión o recomendación.

4.2.2 Hojas de vida

La hoja de vida es la presentación de relaciones públicas del candidato. Destacan la información que los aspirantes consideran importante. Los puntos específicos de sus antecedentes y quizá una descripción de determinada experiencia.

Proporcionan seguridad en el sentido de que los candidatos cumplan los requerimientos mínimos de conocimientos, habilidades y capacidades antes de que los entrevistadores comprometan su tiempo y esfuerzo en la entrevista. Se emplean antes de la entrevista como fuente de orientación para hacer preguntas.

No existe un patrón específico para formular una hoja de vida o currículum vitae pero hay algunas directrices generales que se deben seguir. Se ubican de manera prominente el nombre, domicilio, y número telefónico del solicitante, se describe una declaración objetiva para señalar el tipo de oportunidad que se desea. Enseguida, una descripción de la educación obtenida y luego, la experiencia de trabajo, ambos escritos en orden cronológico inverso. Otros datos como cursos o capacitaciones recibidas y otros temas que crea que pueden ser de interés se incluyen en este informe.

4.2.3 Hojas de empleo

Es un formulario en el cuál se piden ciertos datos personales con el fin de que la empresa conozca al candidato. Esta solicitud de empleo debe contener preguntas generales que servirán para conocer los antecedentes laborales de la persona, su interés por trabajar en la empresa y, dado el caso, las razones que motivaron el abandono de empleos anteriores.

Una forma de solicitud bien diseñada y utilizada de manera correcta, puede ahorrar mucho tiempo porque incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado.

El tipo específico de información que se pide en una solicitud de empleo varía de una empresa a otra e incluso, hasta por tipo de puesto dentro de una organización. Suele contener secciones para nombre, dirección, número telefónico, educación e historial de trabajo y un espacio para la firma. Debe incluir la declaración expresa de que todo lo que se ha firmado en el papel es cierto y el consentimiento del candidato para verificar sus referencias.

4.3 Capacidad instalada para el programa de selección de personal

En el proceso de selección de personal hay situaciones como la entrevista, que necesitan de un espacio específico para realizarlas. Este espacio es muy importante debido a que el proceso debe realizarse en privado. Si el entrevistador tiene una oficina particular donde sólo él trabaje, es excelente, y si no, puede utilizar una sala de conferencias, la oficina de otra persona o acomodar un cubículo en alguna parte de la empresa.

El objetivo es dar privacidad al entrevistado que no solamente es un lugar especial sino un estado mental.

4.4 Planificación de la implementación del programa de selección de personal

4.4.1 Organización

- El proceso de planeación debe estar vinculado claramente con las metas estratégicas de la empresa. Debe descansar sólidamente en la información sobre proyecciones de ventas, tendencias del mercado, avances tecnológicos y grandes cambios en los procesos y la productividad. Se deben obtener datos confiables sobre las tendencias y necesidades de los negocios.

- Proyectar las necesidades de recursos humanos con base en las estrategias del negocio, los planes de producción y los diversos indicadores de cambios en la tecnología y métodos de operación.
- Mantenimiento de información precisa respecto a la integración, tareas y capacidad de la fuerza de trabajo actual. Esta información incluye clasificación de los puestos, edad, sexo, nivel en la organización, tasa de salarios y funciones. La información de los empleados también puede incluir datos curriculares, tales como habilidades, educación, capacitación recibida e intereses de carrera. Esta información debe revisarse por lo menos una vez al año.
- Proyectar la estimación de cuáles empleados actuales pueden estar disponibles en el futuro, dependiendo de la forma en que se puede esperar que evolucionen en el curso del tiempo, en términos de rotación, jubilación, obsolescencia, potencial de ascenso y otras características relevantes

Debido a los cambios que se van a realizar en la organización de la selección de personal, todo el personal actual involucrado debe adecuarse a dichos cambios organizacionales, el departamento de recursos humanos ahora tendrá un lazo de trabajo más grande con los demás departamentos de la empresa debido a que tendrá más ingerencia en la contratación de personal.

4.4.2 Cronograma

En el siguiente cronograma se detalla la programación estimada del tiempo que tomará la implementación de las nuevas actividades del proceso de selección de personal.

Figura 5. Cronograma de Actividades del proceso de selección de personal.

Actividad	Tiempo				
	1 Semana	2 Semanas	1 Semana	1 Semana	2 Semanas
Requisición de Personal					
Capacitación Personal.	■				
Implementación de Nuevos Métodos de Requisición		■			
Procesamiento de Requisiciones			■		
Implementación de nueva Solicitud de Empleo.					
Adiestramiento Recursos Humanos	■				
Implementación electrónica		■			
Tiraje de Ejemplares.		■			
Implementación de Exámenes Médicos					
Licitación Servicios Médicos			■		
Verificar Horarios de los Médicos.				■	
Tiempo de respuesta para entregas de Exámenes				■	
Contratar Servicios Médicos					■
Entrevista de Personal					
Capacitación de Personal.			■		
Implementación electrónica de Guía de Entrevista				■	
Tiraje de Ejemplares.				■	
Pruebas Psicométricas					
Capacitación de Personal.				■	
Implementación electrónica de Exámenes					■
Tiraje de Ejemplares.					■

5. SEGUIMIENTO O MEJORA CONTÍNUA

5.1 Control de costos

Cuando hablamos de control, nos referimos a inspeccionar la calidad, o varios términos de diferentes características, que cumplan con el estándar establecido. La meta no es la perfección, más bien se refiere, a cumplir el estándar diseñado. El control es un área que debe ser considerada en términos de costo-beneficio.

Una de las tareas más difíciles (debido al análisis y el tiempo que conlleva) de un Gerente de Recursos Humanos, consiste en las evaluaciones del personal cuando se trata de determinar el potencial de un empleado para ascensos o contrato de personal nuevo para la organización. Como la capacidad de la empresa Instalcobra para contratar personal no es muy amplia, se recomienda recurrir a un plan administrativo de subcontrato de actividades principalmente cuando se trata de personal altamente calificado.

Para evaluar el seguimiento, se debe cumplir un plan de trabajo en el cuál veremos los costos y los objetivos, premisas y políticas de la o las empresas que se van a subcontratar para la realización de dicha actividad.

5.1.1 Control de proveedores

En el control a los proveedores que se subcontraten, se comprobará que se cumplan los ofrecimientos en el tiempo previsto. Este control consiste en el envío por parte de los proveedores, de un informe, en el que se encuentre calendarizado el proceso de selección y el tiempo de duración del mismo, y que cumpla con el contrato realizado con dicha empresa, para que Instalcobra no incurra en incrementos en tiempo y costos innecesarios para la contratación de su personal.

Además, dicho informe debe incluir la divulgación las siguientes actividades.

- a) Herramientas de búsqueda de empleo, como por ejemplo anuncios en prensa, portales en Internet, bases de datos de la misma empresa, etc.
- b) Pruebas Psicométricas utilizadas.
- c) Verificación de datos de los candidatos.
- d) Verificación de referencias laborales.

5.1.2 Control de compras

El control de compras busca asegurar la disponibilidad, una calidad aceptable, fuentes confiables continuadas y al mismo tiempo reducir costos, para esto se necesita reunir información sobre fechas de aprovisionamiento y las condiciones que dan los proveedores y que sean compatibles con los procesos de operación con que procede la empresa.

Toda esa información debe ser utilizada para evaluar a los proveedores, identificar posibles problemas de éstos y guiar en la elección de con quién deberán colocarse las ordenes de trabajo.

Cuando Instalcobra requiera de la compra del servicio de contratación de personal, vamos a desarrollar un control que cumpla con las expectativas mínimas del proceso de investigación de información. Por ejemplo, Amcham, Cámara de Comercio, Bolsa de Trabajo Nacional, no representa costo alguno para la empresa, sino este costo se lo trasladan al candidato que sea electo. Esta elección debe evaluarse, ya que no se tiene una garantía que el candidato seleccionado sea el más adecuado, pues en este caso no se sabrá si han realizado el proceso pertinente en cuanto a investigación y realización de pruebas.

La evaluación se hará por medio de un documento donde conste, que en el proceso de investigación se realizaron los ítems descritos en la tabla I.

Tabla I. Tabla de Instrumentos para evaluación de candidatos

Tabla de instrumentos para evaluación de candidatos			
Instrumento de selección	Posición		
	Alta Gerencia	Administración	Operaciones
Solicitud			
Pruebas escritas			
Entrevistas			
Verificación de información			
Comprobación de referencias			

*la validez se mide en una escala de 5 (la mas alta) a 1 (la mas baja)

5.2 Control de subcontratos

Si en un caso, se necesite con urgencia determinado personal y la empresa Instalcobra no disponga del tiempo que ofrecen los proveedores para la contratación, se puede optar a la opción de un subcontrato de personal temporal a una empresa de servicios que cubra el pasivo laboral, por ejemplo, si se necesita una secretaria, conserje o mensajero, etc. De forma temporal y urgente, se recurre a este tipo de empresas. Dentro de los aspectos a controlar estará el precio a pagar por el servicio, así como la experiencia y presentación física del personal, la disponibilidad de tiempo y personal con que proporcionen el servicio y la supervisión de estos.

5.2.1 Especificaciones de bienes contratados

Dentro de las especificaciones que se requieren para obtener el subcontrato se toma en cuenta los siguientes aspectos

- Un 60% de crédito en el servicio pagadero 15 días después de finalizado el período de contratación, lo cual se hace para evitar abandono del trabajo.
- Aspecto físico del personal, ya que será parte de la imagen de la empresa.
- La disponibilidad del personal debe no ser mayor a dos días.
- Referencias laborales de trabajos anteriores.
- Experiencia y entrenamiento del personal de acuerdo al puesto.

5.3 Utilización de métodos estadísticos en el programa de selección de personal

Para analizar el funcionamiento del trabajo realizado en el proceso de selección de personal, tanto el interno como el externo, así como el movimiento del personal dentro de la empresa, lo haremos por medio de indicadores de eficiencia que se le darán a conocer mensualmente al gerente general, ya que la única forma de controlar es midiendo.

Con estos indicadores, se comprobará los avances alcanzados durante el tiempo transcurrido a partir de la entrega del último informe, donde se presentaron los indicadores del mes anterior, poniendo de manifiesto una correspondencia entre los resultados obtenidos entre un mes y otro, para referencia de la mejora del trabajo, y así, se muestra la importancia de estos indicadores estadísticos para controlar y evaluar el funcionamiento del departamento de personal.

5.3.1 Índices de rotación

Según la Academia de la Lengua, un indicador es "algo que señala, apunta o llama la atención sobre un aspecto o punto de interés".

El uso de los indicadores permite controlar y evaluar, mediante una cuantificación objetiva, cualquier fenómeno de interés en una unidad de información determinada; posibilita el análisis del comportamiento y la comparación, como medida para facilitar la toma de decisiones. Pueden expresarse en razones, proporciones, porcentajes, índices, tasas o promedios.

Existen varias formas de calcular el índice de rotación de personal:

1. Considerando entradas y salidas de personal respecto a los recursos disponibles, durante un determinado período de tiempo.

$$R1 = \frac{\frac{E + S}{2}}{Em} \times 100$$

Donde:

- **E** son las entradas de personal en el período,
- **S** son las salidas de personal en el período,
- **Em** son los efectivos medios durante el período (efectivos iniciales más efectivos finales, dividido por dos).

2. Tomando en consideración sólo las salidas

$$R2 = \frac{S}{Em} \times 100$$

3. Teniendo en cuenta movimientos internos:

$$R3 = \frac{\frac{E + S}{2} + R + T}{Em} \times 100$$

Donde:

- R son entradas de personal procedente de otras unidades,
- T son salidas de personal a otras unidades.

A continuación se ejemplifica el caso, para poder visualizar la aplicación de las formulas anteriores.

CASO: La empresa “X” contaba con 350 y 450 efectivos a comienzos y finales de año respectivamente. Los movimientos han sido los siguientes: jubilaciones (20); marchas voluntarias (10); promociones (18), otras transferencias (12), volumen de contrataciones (130).

$$Em = (350 + 450)/2 = 400.$$

$$E = 130; S = 30.$$

$$R = 30; T = 30$$

De estos datos se desprenden los siguientes ratios:

$$R1 = 20\% \quad R2 = 7,5\% \quad R3 = 35\%$$

El inconveniente de estas formas de cálculo de la rotación es que no reflejan las características de la población; no tienen en consideración la antigüedad de las personas que la abandonan. Una solución a este problema lo proporciona la utilización del índice de supervivencia o curva de supervivencia.

En la tabla II, se recogen los índices de supervivencia para un conjunto de empleados del caso anterior, en función de su tiempo de permanencia en la organización.

Tabla II. Índices de Supervivencia

Antigüedad	abandonos	Supervivencia	I.S.A.	I.S.R.
0 a 3 años	200	500	71,42	71,42
3 a 6 años	85	415	59,28	83,00
6 a 9 años	60	355	50,71	85,54
9 a 12 años	30	325	46,42	

5.3.2 Índices de capacitación

Es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora en el largo plazo. Si una empresa desea alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, no puede dejar de invertir en su infraestructura - personal, sistemas y procedimientos. Se han puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

a) Las capacidades de los empleados.

Los empleados son los que más cerca están de los procesos internos y de los clientes, por lo tanto, las ideas y sugerencias para mejorar dichos procesos y atención al cliente, debe provenir de ellos.

Los indicadores de aprendizaje y conocimiento, se desprenden de 3 aspectos fundamentales que giran en torno al empleado:

- Satisfacción
- Retención

- Productividad.

b) Las capacidades de los sistemas de información

Un sistema de información es cualquier sistema que maneje datos, observando el aprovisionamiento de informaciones (con el fin de proveer información).

Para que los empleados puedan ser eficaces, precisarán contar con un buen sistema de información sobre los clientes, o sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados que tienen contacto directo con los clientes, precisarán de un sistema de información que les permita evaluar la cantidad de esfuerzo a invertir, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Algunos Indicadores de la disponibilidad de información a las necesidades puede estar dado por:

- Cantidad de empleados que tienen acceso on-line a la información
- Cantidad de procesos que cuentan con Feedback en tiempo real.
- Cantidad de elementos pertenecientes a procesos de negocios que se encuentren almacenados en Bases de Datos.
- Cantidad de procesos que se realizan a través de bases de datos distribuidas.
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los sistemas de información serán irrelevantes, si los empleados no se encuentran motivados para actuar por propia iniciativa en función de los objetivos organizacionales. Entre los indicadores para la motivación e iniciativa de los empleados, se encuentran los siguientes:

- Sugerencias que se han hecho y que se han puesto en práctica.
- Sugerencias puestas en práctica de mejora: de Costos, Calidad, Tiempo de procesos, Reglas de procesos de Negocios
- Coherencia de los objetivos individuales y de la organización
- Actuación de equipo.

5.3.3 Índices de contratación

Estos índices miden la efectividad de los métodos utilizados para la selección del personal adecuado para cada puesto de trabajo.

En estudios realizados se ha determinado que dos de cada tres personas contratadas decepcionarán al empleador en el primer año; dos de cada tres empleados preferirían trabajar en otro sitio; el 95% de los candidatos "exagerarán" para obtener un trabajo; la mayoría de las decisiones de contratación se realizan durante los primeros cinco (5) minutos de una entrevista; y la rotación de personal le cuesta mucho dinero a las empresas.

“Como lo reporta "Molding Systems" (Mayo, 1999), el 92% de los candidatos aceptan ser evaluados como parte del proceso de selección, el 3% no lo acepta y el 5% son neutrales. Por su parte, en una reciente encuesta de graduados universitarios, el 95% afirmó que estarían dispuestos a hacer falsas aseveraciones en su hoja de vida, para obtener un empleo. El 41% admitió haberlo hecho ya, según un reporte publicado en Nation's Business (Mayo, 1999)”.⁸

La falta de ética en el trabajo representa un costo muy elevado a las empresas: las llegadas tarde, el ausentismo el hurto y el fraude, todas estas acciones tienen un costo tangible (monetario) e intangible (reputación y percepción del consumidor) para las empresas.

Históricamente, los empleadores dependían de las hojas de vida, las referencias y las entrevistas para tomar una decisión de contratación. En la práctica, estas fuentes han probado ser inadecuadas para la correcta selección de buenos empleados; por eso, el uso de las evaluaciones se ha convertido en algo esencial para los empleadores que quieren: poner a las personas adecuadas en el puesto correcto, ya sea personal nuevo, personal que es ascendidos, o bien, brindar a los empleados una capacitación efectiva.

El uso de las evaluaciones ha tenido resultados extraordinarios en el incremento de la productividad mientras que reduce los problemas de las relaciones interpersonales, el índice de rotación, el estrés, la tensión, los conflictos y los gastos en recursos humanos.

⁸ www.profiles-costarica.com

Muchos factores contribuyen a la caída de los métodos de contratación tradicionales. Las hojas de vida muchas veces contienen datos falsos sobre la educación y experiencia, omitiendo información valiosa que puede ayudar a los empleadores a tomar las decisiones de contratación. Las referencias laborales tienen muy poco valor porque muchos empleadores anteriores no dan la información completa.

El usar solamente la entrevista como método de selección tiene una efectividad de 14%. Cuando se evalúa los estilos de pensamiento y los rasgos de comportamiento de manera conjunta, los índices de contratación exitosa se mejoran hasta llegar a un 66%. Los resultados más impresionantes se logran cuando se utiliza una evaluación integral - una que mide estilos de pensamiento e intereses ocupacionales y además le realiza una compatibilidad persona - cargo. De ésta forma, las cualidades de los candidatos son comparadas con las cualidades de los empleados exitosos en ese cargo. Estas evaluaciones del Siglo XXI identifican de una manera exitosa el potencial de los empleados en el 75% de los casos.

“En un estudio publicado en la revista "Harvard Business Review", se ha comprobado que la compatibilidad con el puesto es el más confiable pronosticador de efectividad en el cargo. El estudio contempló factores como edad, raza, género, educación, y experiencia de cerca de 300,000 personas. Al evaluar su desempeño en el trabajo, no se encontró diferencias significativas atribuidas a esos factores. Sólo el factor de compatibilidad con el puesto mostró correlación con el desempeño de los individuos.

Por lo tanto, no importa la experiencia, el nivel académico u otros factores, el éxito está en la compatibilidad de las características individuales con el puesto”.⁹

⁹ Ibid. pag. 67

5.3.4 Índices de tiempo de contratación

En el instante en que se decide utilizar los servicios de contratación de personal, debemos tomar en cuenta el tiempo requerido, el cual será utilizado para alcanzar el objetivo deseado, en este caso, la contratación de personal.

Instalcobra tiene su proceso de contratación interno y además se le está sugiriendo la alternativa de un proceso externo, La dirección establece un índice de control del tiempo para anticiparnos y calcular las necesidades futuras de la empresa en lo que se refiere a la contratación de personal, y así, determinar la calificación de ambos procesos para elegir el más adecuado a utilizar en un momento específico, dependiendo de las necesidades del puesto. Esto se determinará tomando en cuenta el número de días desde el requerimiento hasta la contratación.

5.4 Problemas en la utilización de métodos estadísticos

Desde hace varias décadas se empezaron a utilizar los métodos estadísticos en las industrias. Durante este periodo se han encontrado cierto número de problemas como lo son:

- 1) Datos falsos y datos que no concuerdan, debido a que se crean artificialmente o se adulteran; o cuando se producen datos erróneos debido a la ignorancia del uso de los métodos estadísticos.
- 2) Métodos deficientes de recopilación de datos debido a la forma inadecuada existente de muestreo (división, medición y análisis). Así, cuando existe un error en los datos, no se puede determinar si las metas se están cumpliendo realmente o no.
- 3) Transcripción y cálculos inexactos de los datos que son errores tan elementales pero muy frecuentes.

4) Valores anormales: los datos relativos a la sociedad en general y a la industria suelen ser impuros porque contienen valores anómalos. En muchos casos se debe a circunstancias descritas en los tres incisos antes mencionados. También hay casos en que los datos contienen valores anormales que realmente existen. Si se deben o no se debe utilizar, son cuestiones por determinar, teniendo en cuenta el propósito para el cual se van a utilizar y las medidas que se van a tomar, basándose en ellos.

5) Fortaleza: En general, las herramientas avanzadas y los métodos estadísticos sofisticados carecen de fortaleza pues son de aplicación limitada y pueden ser inapropiados para determinado caso.

6) Método de aplicación equivocado, se debe a la falta de un claro conocimiento de las teorías estadísticas y de los modelos estructurales.

5.5 Manual de procedimientos para el programa de selección de personal propuesto

Es la forma técnica de documentar en forma ordenada y sistemática, toda la información y las guías que sirvan de base a todo el personal involucrado en el programa de selección de personal.

El objetivo más importante de los manuales es: ser la fuente de información e instrucción del sistema. Estos manuales se juzgan desde dos puntos de vista, el primero, por su presentación y estética; y el segundo, por su calidad técnica y accesibilidad para los usuarios. La información contenida en éstos, incluirá los objetivos y políticas de la empresa y del proceso, su organigrama respectivo, las estructuras de los departamentos involucrados, descripción de puestos de trabajo, la descripción del programa de selección de personal propuesto, todo descrito en un orden lógico y sistemático.

Es necesaria su divulgación y dar entrenamiento antes de iniciar el funcionamiento del sistema, para dar conocer las guías y directrices a los usuarios, combatiendo de esta forma, la resistencia al cambio por parte de algunas personas involucradas en el sistema. También, debe evaluarse a los usuarios del sistema. el conocimiento adquirido y si es perfectamente comprensible su divulgación.

Para finalizar, se debe estimar un tiempo prudencial para su revisión y funcionalidad.

Para lograr un control efectivo en el procedimiento del programa de selección de personal, se sugiere seguir la siguiente secuencia de actividades, válidas para las vacantes en cualquier puesto de trabajo y, únicamente para la filial de Instalcobra en Guatemala.

- 1) El jefe de Unidad presenta ante el Director el documento “Requisición para cubrir un puesto de trabajo” (ver apéndices).
- 2) El Director revisa y aprueba la requisición conforme al perfil del candidato y las condiciones del puesto de trabajo.
- 3) El Director envía la solicitud al departamento de recursos humanos.
- 4) En el departamento de recursos humanos se revisa la solicitud aprobada por el Director y recaba la información complementaria antes de autorizar el proceso de selección.
- 5) Autorizada la requisición, el jefe de unidad que realizó la solicitud y el departamento de recursos humanos, inician el proceso de reclutamiento.
- 6) El reclutamiento se hará inicialmente entre personal de la misma empresa ó archivo interno (banco de datos) de personas que han sido referidas por los empleados ó candidatos de otros procesos de selección.
- 7) De no encontrar personas que reúnan los requisitos adecuados, se buscará entre candidatos ajenos a la empresa.

- 8) Las fuentes de reclutamiento externo serán:
- Universidades, Colegios profesionales, centros comerciales y tiendas en los alrededores; por medio de anuncios que se redactarán en la empresa y luego colocados en estos lugares.
 - Anuncios en Prensa.
 - Empresas de selección de personal.
- 9) Los gastos de anuncios en prensa u honorarios de la empresa de selección, se asignarán a la unidad del puesto a cubrir.
- 10) El Director, Jefe de Unidad y Departamento de Recursos Humanos intervendrán directamente en el proceso de selección, el cuál deberán conocer en cada una de sus fases.
- 11) Todos los candidatos reclutados sin excepción, deberán cumplir en llenar la “Solicitud de empleo”. (ver apéndices).
- 12) El departamento de recursos humanos evaluará al candidato con pruebas de conocimientos generales y habilidades Psicomotrices, que el mismo departamento redactará.
- 13) El jefe de unidad redactará las pruebas de conocimientos específicos y evaluará con éstas, a los candidatos.
- 14) El jefe de unidad y el departamento de recursos humanos elegirán a los candidatos finalistas entre los que reúnan las condiciones requeridas. Estos, o únicamente el candidato mejor considerado serán presentados al Director.
- 15) El director, en coordinación con el departamento de recursos humanos, tomarán la decisión final en la elección y contratación del candidato.
- 16) El Jefe de unidad ó el departamento de recursos humanos, realizaran la oferta definitiva al candidato finalista, fijando todas las condiciones necesarias.
- 17) El candidato finalista es enviado a realizarse un chequeo médico.
- 18) Concluido el anterior proceso, se fijará fecha para el inicio de labores.

- 19) El departamento de Recursos Humanos elaborará el contrato de trabajo bajo las especificaciones acordadas en la oferta de trabajo y antes de la incorporación del nuevo empleado.
- 20) El departamento de recursos humanos notificará a la organización que la plaza vacante ya fue cubierta.

5.6 Manual de procedimientos de actividades por departamento

La información relacionada con un puesto de trabajo esta documentada en un manual definido específicamente para cada departamento. En ellos la administración ejerce un control, y además, describe la jerarquía y La descripción de puestos y actividades por departamento según su caso. Esta información les da una base fundamentada en procesos que ayuden a la planeación y el control sobre cada paso de producción y proceso administrativo. Dentro de este manual se deben especificar las sanciones para personas que no cumplan con lo prescrito así como procedimientos correctivos.

5.7 Manual de procedimientos para la inducción

La inducción tiene por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

Toda esta información se dividirá en tres partes, de manera que el “nuevo”, tenga tiempo suficiente para asimilarla:

- 1) Una presentación detallada (visual y escrita) de políticas, reglas de trabajo y prestaciones del personal y algún otro detalle que se crea conveniente mencionar.
- 2) Historia de la organización, su finalidad, operación, productos y/o servicios, y cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.
- 3) Información general y específica sobre la rutina diaria del trabajo.

Dentro de esta información se debe incluir una gira a las instalaciones de la empresa para que el “nuevo” conozca físicamente la distribución de las diferentes áreas de trabajo y servicios de la empresa, así como la presentación a los directores, jefes o subalternos y personal restante.

CONCLUSIONES

1. Por su misión, visión, mercado, oferta y demanda, la importancia de un adecuado método de selección de personal beneficiará a la empresa en cuanto a la prestación de servicios y costos se refiere, debido a la selección del candidato idóneo.
2. La gestión del área de Recursos Humanos en una empresa que no solamente deberá estar orientada a las acciones de: reclutar y seleccionar, sino también deberá ver de qué manera la gestión del conocimiento es aplicada sistemáticamente, a fin de que se produzcan las innovaciones necesarias que permitan a la organización alcanzar una ventaja competitiva.
3. Parte del trabajo del administrador consiste en llenar las posiciones en la estructura, con empleados competentes, por lo que debe desarrollar un programa de selección de personal, para satisfacer necesidades futuras de la empresa.
4. El diagrama de causa y efecto proyecta resultados que determinan los aspectos positivos y negativos del proceso de selección de personal, lo cual se refleja en la empresa aumentando la productividad, rentabilidad y motivación, al dar el empleo a las personas adecuadas.
5. Con el análisis FODA, se determinan las ventajas y desventajas de la empresa en el mercado, y establecerá los procedimientos necesarios para la estructura y organización de la misma.

6. La especificación y la descripción de los puestos de trabajo son guías muy útiles para las decisiones de reclutamiento y selección.
7. El uso de las evaluaciones es cada vez más utilizado como herramienta de selección, ascensos y capacitación debido a que se consideran de gran validez y confiabilidad.
8. El uso de los indicadores permite controlar y evaluar, mediante una cuantificación objetiva, cualquier fenómeno de interés, facilitando así, la toma de decisiones.
9. El candidato idóneo es aquel que es compatible con las características del puesto de trabajo, sin importar la experiencia, el nivel académico u otros factores.
10. Los índices de contratación exitosa aumentan cuando se hace una evaluación que mida los estilos de pensamiento e intereses ocupacionales.

RECOMENDACIONES

1. Para que la empresa logre alcanzar los objetivos de crecimiento, no puede dejar de invertir en su infraestructura - personal, sistemas y procedimientos.
2. Capacitar al personal encargado de la selección de personal, con el objetivo de mejorar la contratación de personal.
3. Si por diversas razones, no se tiene la seguridad y confianza para el proceso de selección de personal muy calificado, se sugiere la búsqueda y utilización de servicios de empresas que se dediquen a este ramo.
4. Utilizar los formatos que se describen en los “anexos” para llevar un registro de todas las evaluaciones y entrevistas realizadas.
5. La elaboración de Informes evidenciará las fallas que pueden estar ocurriendo dentro de la empresa, en lo que a personal se refiere y de esta manera se podrá corregir errores.
6. Elaborar mensualmente un reporte de análisis de costos y de personal, para estar siempre a la vanguardia de cualquier situación relacionada con la contratación de personal.

7. Actualizar anualmente el análisis de puestos, para definir su perfil, lo que ahorrará tiempo y costos en el momento que se necesite contratar personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Sérvulo Anzola. **Administración de pequeñas empresas.** 2ª edición; México: McGraw-Hill, 2002.
2. William S. Swan. **Cómo escoger el personal adecuado.** 2ª edición; Colombia: Grupo Editorial norma, 1997.
3. Copeland, Ronald M., Paul E. Dascher. **Fundamentos de contabilidad administrativa.** 1ª edición; México: Editorial Limusa, S. A. 1979.
4. Kaoru Ishikawa. **¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa.** Colombia: Editorial Norma, 1986.
5. Koontz, Harold, Heinz Weihrich. **Administración una perspectiva global.** 11ª edición; MéxicoL: McGRAW-HILL, 1998.
6. Lawrence. **Contabilidad de costos, (Tomo 1).** 2ª edición; México: Unión Tipográfica Editorial Hispano-americana, 1978.
7. Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe. **Administración de recursos humanos.** 6ª edición; México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1997.
8. Moore, Jaedicke, Rodríguez. **Contabilidad Administrativa.** Cincinnati, Ohio, E.U.A: South-Western Publishing Co., 1983.
9. W. W. Pyle. **Elementos de contabilidad, (Volumen 1).** Argentina: Serie de enseñanza programada “El Ateneo”, 1974.
10. Ramirez Padilla, David Noel. **Contabilidad Administrativa.** 5ª edición; México: McGraw Hill, 1997.
11. Robbins, Stephen P. **Administración, Teoría y Práctica.** 2ª edición; México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1987.
12. Stoner, James A. F., Charles Wankel. **Administración.** 3ª edición; México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1989.

13. Vels, Augusto. **La selección de personal y el problema humano en las empresas.** 5ª edición; Barcelona: Empresa Editorial Herder, S. A., 1998.

Referencia electrónica

14. www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Ejercicios.htm. 21 de abril de 2006.
15. www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/55/titg.htm. 24 de marzo de 2006.
16. www.incae.edu/ES/ssi/productos/listado/50.shtml. 12 de enero de 2003.
17. www.monografias.com/trabajos13/costestan/costestan.shtml. 28 de enero de 2006.
18. www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml#PROCESO
28 de enero de 2006.
19. www.prensalibre.com/pl/2004/noviembre/10/101262.html. 12 de enero de 2003.
20. www.profiles-costarica.com. 09 de julio de 2006.
21. www.rrhhmagazine.com/profilesn/porqueevaluar.asp. 02 de mayo de 2006.
22. www.unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit2. 19 de mayo de 2006.

ANEXOS

GUÍA DE LA ENTREVISTA Y PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO

SALUDO

Sondee con: Qué..., Dígame..., Reseñe...,
Explique..., Describa..., Déme un ejemplo...

CHARLA INFORMAL

(Pasatiempos, intereses, viajes, residencia, etc.)

PREGUNTAS DE TRANSICION* (Elija una)

Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?
Cómo se enteró de la oportunidad de empleo?
Qué contacto ha tenido con nosotros en el pasado?
Qué sabe usted del cargo al cuál aspira?

VISION GENERAL

Obtención de información sobre los trabajos que el candidato ha desempeñado, su educación, sus intereses, sus actividades ajenas al trabajo y cualquier otro asunto. Después de revisar sus antecedentes, darle información sobre la organización, el cargo mismo y contestar preguntas que el entrevistado pueda tener.

EXPERIENCIA DE TRABAJO

Preguntar acerca de los cargos que el candidato ha desempeñado, cuáles fueron sus deberes y sus responsabilidades, que cosas le gustaron o le disgustaron y lo que él considere que ganó con su desempeño.

Comenzar tratando los primeros empleos, incluyendo trabajos por horas, jornadas completas, y experiencias militares. Termine comentando planes futuros.

PREGUNTE

*Las cosas que le gustaron más	*Oportunidades de promoción y avance	*Razones para Cambio de empleo
*Las cosas que le gustaron Menos	*Formas mas eficaces con la gente	*Frustraciones en empleo -cómo las resolvió
*Los logros -Cómo los obtuvo	*Tipo de retos -Cómo los enfrentó	*Ambiente de trabajo preferido
*Qué aprendió del cargo		*Qué busca en el cargo -en una carrera
*Problemas difíciles que enfrentó -Cómo los resolvió		

EDUCACION

Empezar brevemente con la educación secundaria para tratar luego los estudios más recientes y cualquier capacitación especializada que haya recibido en el trabajo, cursos recientes y planes educativos futuros.

PREGUNTE:

*Que materias le gustaron más	*Por qué escogió la universidad	*Relación de la educación con la carrera
*Las materias le gustaron menos -por qué?	*Cómo escogió área de concentración	*Satisfacción con la educación
*Reacciones ante los profesores	*Los cursos más difíciles	*Capacitación especializada (en el trabajo)
*Nivel de calificaciones -esfuerzo requerido	*Logros principales -cómo los obtuvo?	*Cursos recientes
	*Actividades extracurriculares	*Planes educacionales futuros

ACTIVIDADES E INTERESES

Dé oportunidad para discusión de intereses, pasatiempos, compromisos cívicos y comunitarios y cualquier limitación personal que pueda impedirle satisfacer los requerimientos específicos del cargo. Asegúrese que las preguntas sean aplicables al cargo. Evite las discusiones personales.

PREGUNTE

*Actividades de tiempo libre	*Actividades que desee	-viajes
*Pasatiempos e intereses	pero a las cuales no	-reubicación
*Compromisos comunitarios	se ha dedicado	-tiempo extra
*Que aprendió de esas de actividades	*Disponibilidad para requerimientos específicos del cargo tales como:	-trabajo de fin semana
	-trabajos nocturnos	

AUTOEVALUACION

Aspectos positivos

Preguntar acerca de cuales son los aspectos positivos –las cualidades tanto profesionales como personales- que lo hacen un buen candidato para cualquier empleador

Pregunte

*Áreas de mejoramiento	*Las mejores cualidades, a juicio de otros
*Habilidades y talentos específicos	*Logros cuando trabaja con otros
*Revisión de desempeño reciente (positivo)	*Intereses significativos

NECESIDADES DE DESARROLLO

Son las áreas que el candidato considera que debe desarrollar. Cualidades que deben cambiar o mejorar.

PREGUNTE

*Áreas de mejoramiento	*Áreas de mejoramiento en el trabajo con otros.
*Cualidades que desea desarrollar más	*Capacitación o experiencia adicionales necesarios
*Consejo recibido de otros	*Revisión de desempeño reciente (aspectos por mejorar)

PREGUNTA DE TRANSICION* (para la fase de suministro de información)

La pregunta de transición no es una pregunta de importancia sustancial. Su propósito no es conseguir información, sino servir como señal al candidato de que es el momento de empezar la parte seria de la entrevista.

PRESENTACION DE INFORMACION Y CONTESTACION DE PREGUNTAS

Información acerca de la organización, el cargo, los subsidios, ubicación, etc.) (adapte su presentación a su interés en el candidato.)

INFORME SOBRE

*Oportunidades de carrera	*Capacitación
*Movilidad	*Salario
*Ubicación	*Subsidios

TERMINACION

Preguntar al entrevistado si tiene dudas acerca de la empresa, del cargo o de alguna otra cosa; cuál es su nivel de interés en la empresa. (Explicar cualesquiera dudas o reservas.)

Termine la entrevista agradeciéndole al candidato por presentarse a la entrevista.

Hoja de análisis de la entrevista

Solicitante _____ Cargo _____

Entrevistador _____ Fecha _____

Criterios del cargo	Resumen de información		
Factores "puede hacer" (habilidades y capacidades)	Impresión global		
Factores "quiere hacer" (comportamiento)	Experiencia de trabajo		
	Puede hacer (- y +)	Quiere hacer (- y +)	Encaja (- y +)
Factores Encaja (circunstancias ambientales)			
ítems limitantes	Educación		

Hoja de análisis de la entrevista (anverso)

<p>Considere factores "puede hacer", "quiere hacer" y "encaja" del anverso.</p> <p>También considere</p> <ul style="list-style-type: none"> *Restricciones de viaje. *Obstáculos para reubicación *Requerimiento de trabajo en tiempo extra *Programas nocturnos y de fin de semana *Requerimientos físicos. 	<p>Actividades, intereses y consideraciones del cargo</p> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 150px;"></div>
<p>SINTESIS DE TODA LA INFORMACION DISPONIBLE APLICABLE AL CARGO</p>	
<p>A. Resumen de aspectos positivos (+)</p>	<p>B. Resumen de necesidades de desarrollo, restricciones o limitaciones (-).</p>
<p style="text-align: center;">RESUMEN GLOBAL Y RECOMENDACIONES</p> <p>1. Resuma de A, en una o dos frases, los puntos fuertes y aspectos positivos del candidato.</p> <p>2. Resuma de B, en una o dos frases, las necesidades de desarrollo, las restricciones y/o limitaciones del candidato para este cargo.</p> <p>3. Sopesé y haga un balance de los puntos fuertes y necesidades de desarrollo, destacando los factores más importantes. Luego haga una recomendación final, considerando la actitud del candidato para este cargo, incluyendo opciones de ubicación, capacitación, supervisión y potencial futuro.</p>	

HOJA DE ANALISIS DE LA ENTREVISTA (REVERSO).

La hoja de análisis de la entrevista se llena de la siguiente manera:

- En la columna denominada **Criterios del cargo** se registran los factores “puede hacer”, “quiere hacer” y “encaja” que se han analizado con anticipación. Lo importante es que se recuerde claramente los criterios del cargo y que éstos se encuentren a la mano en el momento de organizar la información de la entrevista.

- **La parte central** de la hoja contiene secciones para resumir la evidencia que se reunió a través de la “impresión global” acerca de la “experiencia de trabajo”, los “antecedentes educacionales” y las “actividades e intereses” de los candidatos. En cada una de estas secciones se anotará la evidencia que se adquirió durante la entrevista, escribiéndola en la columna apropiada e indicando su valor positivo o negativo.

- Las casillas denominadas “**Resumen de aspectos positivos**” y “**Resumen de necesidades de desarrollo**”, se refieren al extracto de toda la evidencia resumida previamente.

- En el “**resumen global y recomendaciones**” muestra la esencia del informe. La primera frase es simplemente un resumen de los aspectos positivos del candidato; la segunda frase es un resumen sus limitaciones o necesidades de desarrollo; y la tercera frase incluye la ponderación y el balance que usted haga de esos temas; y, por último, su recomendación.

REQUISICIÓN PARA CUBRIR UN PUESTO DE TRABAJO

Filial _____ Fecha _____

Justificación de la petición

Vacante _____ Nueva Creación _____ Otros _____ Indicar _____

Permanente _____ Temporal _____ Tiempo Completo _____ Tiempo Parcial _____

Datos de Identificación del puesto

Código del puesto _____

Título del puesto _____

Delegación o unidad _____

Está incluido en las últimas previsiones anuales _____

Fecha de la vacante _____

Fecha que se necesita el reemplazo _____

Razones de la Requisición (Qué razones ocasionaron la vacante?) _____

Descripción del puesto (Principales funciones o tareas a realizar)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Condiciones de desplazamiento y tiempo (frecuencia y duración) _____

Relaciones claves con otras personas (Jefes, subordinados, etc.) _____

Condiciones de contratación y otras circunstancias

Categoría laboral _____

Retribución bruta anual aproximada _____

Tipo de contrato y duración _____

Tiempo de adaptación al puesto _____

Características exigibles de los candidatos

Edad _____ Sexo _____ Estudios _____ Título Académico _____

Especialidad _____ De preferencia con conocimientos en _____

(f) Jefe de Unidad o Delegado

SOLICITUD DE EMPLEO

Datos personales

Nombre _____
Dirección _____ Teléfono _____
Correo Electrónico _____ Edad _____ Estado Civil _____
Número de hijos _____ Edades _____
Número de personas que dependen de usted _____

Experiencia laboral

- Empleo actual o último _____

Nombre de la Empresa _____
Dirección _____
Denominación del puesto _____
Fecha de ingreso _____ Fecha de egreso _____
Describa brevemente sus funciones _____

- Penúltimo empleo _____

Nombre de la Empresa _____
Dirección _____
Denominación del puesto _____
Fecha de ingreso _____ Fecha de egreso _____
Describa brevemente sus funciones _____

- Otros

Nombre de la Empresa _____
Dirección _____
Denominación del puesto _____
Fecha de ingreso _____ Fecha de egreso _____
Describa brevemente sus funciones _____

Educación

Título obtenido	Establecimiento	Fecha

Cursos y/o Capacitación recibida

Curso y/o capacitación	Establecimiento	Fecha

Referencias Laborales

Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono

Declaro que toda la información proporcionada en esta solicitud de empleo es verdadera y autorizo a la empresa a investigar mis referencias laborales, certificados de estudio y cualquiera otra información relacionada con mis empleos.

(F) Solicitante

Fecha _____

GUÍA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Para el análisis de puestos se deben considerar algunos aspectos que servirán como base para la descripción de un puesto de trabajo, éstos se presentan a continuación:

1. Actividades del trabajo

- a. Actividades y procesos del trabajo.
- b. Registro de las actividades (por ejemplo, en forma de película).
- c. Procedimientos utilizados.
- d. responsabilidad personal.

2. Actividades orientadas al trabajador

- a. Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- b. Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- c. Exigencias personales del puesto.

3. Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan en el trabajo.

4. Tangibles e intangibles relacionados con el puesto

- a. Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar (por ejemplo, en contabilidad).
- b. Materiales procesados.
- c. Productos elaborados o servicios desempeñados.

5. Desempeño del trabajo

- a. Análisis de error.
- b. Normas de trabajo.
- c. Medición del trabajo como tiempo necesario para una tarea.

6. Contexto del puesto

- a. Programa de trabajo.
- b. Incentivos financieros y no financieros.
- c. Condiciones físicas de trabajo.
- d. Contextos organizacionales y sociales.

7. Requerimientos personales para el puesto

- a. Atributos personales, como personalidad e intereses.
- b. Educación y capacitación necesarios.
- c. Experiencia en el trabajo.

Esta información puede presentarse en forma de descripciones cualitativas, verbales o narrativas para describir el correspondiente puesto de trabajo, lo que se muestra a continuación. El análisis de puestos debe actualizarse al menos una vez al año.

DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO

FILIAL _____ **FECHA** _____
TÍTULO DEL PUESTO _____ **CÓDIGO** _____
DELEGACIÓN O UNIDAD _____

Propósito Básico

Proporciona una visión global y concisa del puesto. Por lo regular es un párrafo corto que indica el contenido del puesto

Naturaleza del trabajo

Señala las principales actividades que se deben desempeñar. Por lo regular, un oración que comienza con un verbo de acción, tal como recibe, establece, ensambla, etc., explica adecuadamente cada actividad.

Requisitos

Describir las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir son los requerimientos educacionales, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Para evaluar las capacidades y aptitudes de los candidatos a los puestos vacantes, se deben realizar pruebas relacionadas con el desempeño del puesto. El análisis de puestos sirve para redactar las preguntas claves y necesarias, ya que en éste, se identifican las principales funciones de cada puesto y se determinan las habilidades que se necesitan.

Estas pruebas se denominan **Pruebas de Conocimiento del puesto**, en éstas se miden los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que esta solicitando. Además, se pueden diseñar específicamente para cualquier tarea. Las pruebas se pueden realizar en forma oral o escrita.

También están las pruebas de **Habilidades Psicomotrices** las cuales miden la fuerza, coordinación y destreza, que son de más utilidad para personal operativo y algunos puestos de oficina.

