



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL
ÁREA DE CIRCULACIÓN DEL SEMANARIO
INTERNACIONAL “TIEMPOS DEL MUNDO”**

Claudia Elizabeth Chapas González

Asesorado por el Ing. William Abel Antonio Aguilar Vásquez

Guatemala, noviembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA
DE CIRCULACIÓN DEL SEMANARIO INTERNACIONAL
“TIEMPOS DEL MUNDO”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CLAUDIA ELIZABETH CHAPAS GONZÁLEZ

ASESORADO POR EL ING. WILLIAM ABEL ANTONIO AGUILAR VÁSQUEZ
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz
EXAMINADOR	Ing. Oscar Mauricio Herrera Ramos
EXAMINADOR	Ing. Miriam Patricia Rubio de Akú
SECRETARIA	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

Propuesta de un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal en el área de circulación del semanario internacional “Tiempos del Mundo”,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 31 de mayo de 2005.

Claudia Elizabeth Chapas González

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Por permitirme alcanzar mis metas y por todas sus bendiciones recibidas.

MIS PADRES

Rafael Chapas Franco y Anita González Sagastume.

MIS HERMANOS

Ana Sucely y Roberto Rafael.

MIS ABUELOS

Maria del Carmen Franco (Q.E.P.D), José Chapas (Q.E.P.D.), María Ángela Sagastume, Roberto Bolaños y Antonio González

MIS TÍOS

Con cariño y respeto en especial a Ana Luisa

MIS AMIGOS

Con respeto y cariño en especial a Hugo Garzaro, César, Lilian, Ligia, Chepa, Karen, Byron, Rublan, Hugo, Leonidas.

AGRADECIMIENTOS A:

MIS PADRES

Por su apoyo incondicional y la confianza que siempre tuvieron en mí.

MIS HERMANOS

Roberto, por estar siempre cuando lo necesito y Susy, por su paciencia, alegría y cariño.

ING. WILLIAM AGUILAR

Por toda su ayuda y su asesoría en el presente trabajo de graduación.

EL DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE INGENIERÍA, ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
RESUMEN.....	VII
OBJETIVOS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	XI

1. ANTECEDENTES

1.1	Reseña histórica de la empresa.....	1
1.2	Actividad de Comercialización.....	5
1.2.1	Informar.....	6
1.2.2	Entretener.....	6
1.2.3	Información política.....	7
1.2.4	Información publicitaria.....	8
1.3	Descripción del producto.....	9
1.3.1	Perfil del lector de Tiempos del Mundo.....	9
1.3.2	Hacia dónde está enfocado.....	11
1.3.3	Criterios de redacción.....	12
1.4	Tipo de Presentación.....	13
1.5	Organización administrativa de la empresa.....	14
1.5.1	Gerencia General.....	15
1.5.2	Departamento de Circulación.....	16
1.5.3	Departamento de Ventas.....	16
1.5.4	Departamento de Finanzas y Administrativo.....	17
1.6	Descripción teórica del proceso de reclutamiento.....	19
1.6.1	Medios de reclutamiento.....	20

1.7 Descripción teórica del proceso de selección de personal.....	21
1.7.1 Proceso de selección por etapas.....	22
1.8 Descripción teórica del proceso de Contratación	23

2. EVALUACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL

2.1 Análisis del proceso de reclutamiento actual.....	25
2.1.1 Medios de reclutamiento.....	26
2.1.2 Ventajas y desventajas	27
2.2 Análisis del proceso de selección de personal actual...28	
2.2.1 Medios de selección.....	30
2.2.2 Evaluación y control de los resultados.....	31
2.2.3 Ventajas y desventajas.....	33
2.3 Análisis del proceso de contratación actual.....	34
2.3.1 Ventajas y desventajas.....	35
2.4 Descripción y análisis de puestos en el área de Circulación.....	35
2.4.1 Gerente de Circulación.....	38
2.4.2 Jefe de Circulación.....	40
2.4.3 Asistente del Gerente.....	42
2.4.4 Secretaria.....	43
2.4.5 Recepcionista.....	44
2.4.6 Repartidores.....	45
2.5 Análisis del mercado de trabajo.....	46
2.5.1 Oferta.....	47
2.5.2 Demanda.....	47
2.6 Flujograma del sistema de reclutamiento y selección de personal actual.....	48
2.7 Rotación de personal actual.....	50
2.7.1 Índice de rotación de personal.....	50

2.7.2	Diagnóstico de causas.....	52
2.7.2.1	Costos.....	53
3.	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, EN EL ÁREA DE CIRCULACIÓN DEL SEMANARIO INTERNACIONAL “TIEMPOS DEL MUNDO S.A.”	
3.1	Características del nuevo proceso de reclutamiento.....	55
3.1.1	Fuentes de reclutamiento.....	56
3.1.2	Clases de reclutamiento.....	58
3.1.3	Ventajas y Desventajas.....	59
3.2	Características del nuevo proceso de selección.....	63
3.2.1	Modelos de Selección.....	65
3.2.2	Técnicas de Selección.....	66
3.2.2.1	Entrevista de selección.....	67
3.2.2.1.1	Etapas de la entrevista de selección.....	69
3.2.2.2	Pruebas de conocimientos.....	72
3.2.2.3	Pruebas psicométricas.....	73
3.2.2.4	Pruebas de personalidad.....	75
3.2.2.5	Técnicas de simulación.....	75
3.3	Características del nuevo proceso de contratación.....	76
3.4	Análisis de las ventajas del proceso nuevo Vs. Situación actual.....	77
4.	PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA	
4.1	Proceso de una solicitud de empleado.....	79
4.1.1	Modelo de una solicitud de empleado.....	79
4.1.2	Reclutamiento y la situación de los candidatos.....	81
4.2	Flujo grama del sistema de reclutamiento y selección propuesto.....	83

4.2.1 Bases del proceso de selección.....	84
4.2.2 Subsistema de selección.....	86
4.3 Modelo de una ficha individual de selección.....	89
4.4 Diagrama de un sistema de selección por etapas.....	91
4.5 Manual del procedimiento de contratación.....	92

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1 Buscar y capacitar al personal que se hará cargo del proceso.....	99
5.2 Evaluación y control de resultados.....	101
5.2.1 Método estadístico.....	103

CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama de Tiempos del Mundo	18
2	Flujograma del proceso de selección y contratación actual	49
3	Formato solicitud de personal	80
4	Anuncio para el puesto de Repartidor en el área de Circulación de Tiempos del Mundo	82
5	Flujograma del sistema de reclutamiento y selección propuesto	83
6	Subsistema de Selección	88
7	Ficha individual de Selección	90
8	Subsistema de Selección den tres etapas	91
9	Manual del procedimiento de contratación en el área de Circulación	93
10	Flujograma del Procedimiento de contratación	95

RESUMEN

“Tiempos del Mundo” opera en Guatemala desde 1996, desde ese entonces no cuenta con un sistema definido de Selección, Contratación y Reclutamiento de personal, realizando este proceso de forma empírica, por tal razón, le ocasiona a la Empresa rotación de personal muy alta, sobre todo, en el área de Circulación.

El presente trabajo de graduación esta enfocado en proponer un sistema de Selección, Reclutamiento y Contratación de personal en el área de Circulación para que en un futuro se pueda llevar a cabo su implementación.

A través de este proceso, se pretende mostrar las ventajas y desventajas que se podrán obtener al implementar un sistema bien definido de este tipo. Para poder encontrar al candidato idóneo para determinado puesto en un determinado tiempo. De este modo, hacer que aumente la eficiencia en las tareas específicas de cada cargo, se minimicen los problemas de inducción, que haya mayor estabilidad en el personal, que se logre mejorar las relaciones humanas, que haya menos inversión y esfuerzo en capacitación y por supuesto, que se obtenga mayor rendimiento y productividad en la empresa.

OBJETIVOS

- **General**

Proponer un sistema de Selección, Reclutamiento y Contratación de personal, en el área de Circulación del semanario “Tiempos del Mundo”, buscando y seleccionando a los candidatos idóneos, para lograr de este modo satisfacer las necesidades de la organización aumentando la eficiencia y el rendimiento del personal.

- **Específicos**

1. Analizar las tareas y especificaciones humanas que requiere cada uno de los puestos, a corto y largo plazo, para realizar un proceso lógico y ordenado.
2. Describir las ventajas y desventajas de cada proceso propuesto de Reclutamiento, Selección y Contratación; así como del modelo actual.
3. Elaborar herramientas de selección y reclutamiento que se adapten a las necesidades del área de Circulación tomando en cuenta los factores económicos, tiempo, eficacia de cada técnica.

4. Identificar la necesidad que existe en cada puesto y los requerimientos humanos.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de graduación, se hace una descripción sobre la metodología a utilizar, objetivos, ventajas y desventajas, desarrollo y nuevas políticas de un sistema propuesto de Selección, Contratación y Reclutamiento de Personal en el área de Circulación del semanario internacional “Tiempos del Mundo”.

Actualmente las técnicas de un sistema como el antes mencionado, son de suma importancia, por lo que tienen que estar bien definidas y ser objetivas, tomando en cuenta los requerimientos de los recursos humanos y del cargo en particular.

En “Tiempos del Mundo” es de suma importancia que se cuente con un sistema bien estructurado de dicho proceso, ya que actualmente se hace de una forma empírica, por lo que genera una serie de problemas de inducción, la probabilidad de error en las distintas tareas del puesto es muy alta; así también, el costo de rotación de personal es muy oneroso.

En el presente trabajo de graduación se pretende dejar las bases para que se implemente un sistema de Selección, Contratación y reclutamiento en el área de Circulación del semanario “Tiempos del Mundo”, el cual sea eficaz, para lograr encontrar al candidato idóneo para el puesto, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud y actitud para realizar las tareas específicas del cargo, logrando de esta forma aumentar

la productividad, eliminando los costos de rotación de personal y los problemas respecto a recursos humanos.

1. ANTECEDENTES

1.1 Reseña histórica de la empresa

Tiempos del Mundo es un periódico de publicación semanal, que circula cada jueves en más de 16 países del hemisferio al mismo tiempo. Fue fundado en 1996 con la intención de ser un periódico para lectores con poder de decisión a través de toda América. Su misión es servir de puente para unir a las Américas, el sueño de Simón Bolívar, mismo en el que esta inspirada la creación del Semanario. Esta fue la idea principal del Reverendo Sun Myung Moon, fundador de Tiempos del Mundo y también del News World Communication, editores del periódico The Washington Times y otra serie de publicaciones, todas éstas sostén económico del periódico semanal Tiempos del Mundo en todos los países donde se publica.

Es así como surge por primera vez este Semanario en el Estado de Washington, Estado Unidos y posteriormente para Latinoamérica en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Seguidamente se fueron fundando otros periódicos en varios países, tomando como país sede Argentina, que aún en la actualidad es el centro de acopio de toda la información periodística con sentido internacional, que publican semana a semana todos los periódicos de Latinoamérica.

En países de habla hispana este Semanario mantiene presencia en Centro y Sur América y su edición es revisada en su totalidad, tanto la edición local como hemisférica, en Buenos Aires que se convierte en la casa editora para Latinoamérica. Su formato es el mismo en todos los países en los que circula.

Tiempos del Mundo circula simultáneamente en Republica Dominicana, México, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Paraguay, Uruguay y Argentina.

Esta circulación simultánea en todas estas ciudades de Centro, Sur y Norte América, hacen a Tiempos del Mundo el único periódico en las Américas, circula en un total de 16 países el mismo día, con una edición universal o general y una local, la cual circula únicamente en el país anfitrión.

La visión de los creadores de Tiempos del Mundo fijo una larga vida para este peculiar periódico, es así como, desde su inicio se convierte en miembro activo de la Sociedad Interamericana de Prensa, SIP.

El 15 de marzo de 1998, llega a Guatemala el señor Katsumi Kambashi, quien tenia por objetivo instalar lo que sería Tiempos del Mundo de Guatemala, es así como inicia los contactos necesarios y el 14 de abril se realiza el contrato de las oficinas que utilizaría el semanario para su funcionamiento en este país, éstas, ubicadas en ese entonces en el 14 nivel oficina D del edificio Tikal Futura de la zona 11 de la ciudad capital.

El 19 de agosto de 1998 Tiempos del Mundo era presentado a las agencias de publicidad y medios de comunicación en general, a partir de ese momento, el semanario se convertía en uno más de los periódicos que circulan en el departamento de Guatemala. Con el tiempo, su público objetivo y el profesionalismo de sus temas, fueron ubicándolo como un periódico de élite.

El reto del Semanario lo constituía convencer al público sobre el valor cuyo precio inicial fue de Q7, no era por un periódico más, sino por una revista en toda su dimensión, la cual era parecida a los periódicos diarios por el tipo de papel que se utiliza.

Tiempos del Mundo contó con sus primeras páginas de edición local a todo color el 22 de octubre de 1998, sin embargo, por razones de espacio, este fue reducido dos años después en un total de 8 páginas, siendo este el número que se mantiene hasta la fecha.

En 1999, esta empresa periodística había superado ya los 700 exhibidores instalados en igual número de puestos de revistas. Empezó el bombardeo publicitario pautando anuncios en diversas estaciones de radio y en programas especiales, la publicidad consistía en que en un segmento denominado Tiempos del Mundo, los locutores hablaban de un tema específico publicado en este Semanario, lo discutían y permitían llamadas al aire, en donde los radioescuchas podían dar sus opiniones de los diversos temas tratados. Los locutores hacían especial mención al editor del reportaje tratado en cada programa.

En la actualidad, el semanario mantiene presencia en otras ciudades de Guatemala, el 16 de marzo del 2000 llega por primera vez a Chimaltenango, San Lucas Sacatepéquez y Escuintla, además de otros municipios del departamento de Guatemala como villa Nueva y Mixco, el 5 de mayo de ese mismo año, Tiempos del Mundo empieza a ser conocido en la ciudad de Puerto Barrios, Izabal.

La primera publicación de Tiempos del Mundo la vieron los guatemaltecos el 19 de agosto de 1998, su primer contenido fue completamente hemisférico y no fue sino hasta el 27 de agosto cuando se publicó la primera edición nacional. Fue allí también cuando se presentó este nuevo producto periodístico a las agencias de publicidad. Dos días después, el 29 de agosto, Tiempos del Mundo se presenta por primera vez ante personalidades del país tanto civiles, de gobierno y militares.

Guatemala se convierte en julio de 1998 en uno más de los países en los que se publica tiempos del Mundo, con una edición semanal de no más de 2,500 ejemplares, de los cuales un porcentaje muy alto es distribuido por suscriptores y el resto a través de puestos de ventas, principalmente en lugares donde se distribuyen exclusivamente revistas.

Contando con poco más de 50 páginas, solamente con seis para la sección local, inicia su publicación en Guatemala con secciones como Actualidad, Economía, Deportes, Arte y Cultura, posteriormente su sección local va adquiriendo mayor aceptabilidad de parte de los lectores y los editores deciden otorgar a Guatemala hasta doce páginas para publicar su información local, es allí donde se unen secciones como Deportes y una sección especial denominada Coleccionables, la cual desaparece posteriormente.

Con la tecnología de punta, Tiempos del Mundo logra unificar a todos los países en los que circula, pues su edición es paralela en todos los países donde tiene presencia. Cada país aporta su información principal, con lo que integra la información calificada como hemisférica. Sin embargo, el semanario también tiene una redacción hemisférica propia, es decir, no pertenece a ningún país en especial, sino a todos en general y que es la que se encarga de publicar las secciones como Familia, Deportes Semiesféricos, Economía, Mundo y otras.

Guatemala también ha sido objeto de proyectos impulsados por Tiempos del Mundo con el fin de aportar a la sociedad, es así que presentan una serie de foros públicos patrocinados por el periódico y donde discuten temas de interés y actualidad para los guatemaltecos. Estos foros cuentan con una cobertura total por parte del medio, la cual sale publicada en la edición posterior a la actividad.

1.2 Actividad de Comercialización

Tiempos del Mundo es un medio de información escrito, compuesto por número variable de hojas impresas en las que se cuenta la actualidad informativa en todas sus facetas a escala local, nacional e internacional o cualquier otra publicación, circulan semanalmente por más 16 países, con el objetivo principal de informar y transmitir conocimientos a todos su lectores.

El Periódico es un medio de comunicación social, de formación cultural, educativa, y un modo de entretenimiento también, pero siempre teniendo un formalismo y respeto en cada publicación.

1.2.1 Informar

Esta sin duda alguna es la función principal de Tiempos del Mundo y sus contenidos no los limita para nada, pues igual publican hechos de tipo social, político, cultural, económico y todo aquello que suceda en el ambiente y que de una u otra forma influyen para bien o para mal, en la cotidianidad de las personas.

La Transmisión y el enjuiciamiento de los hechos hacen del periodismo una disciplina básicamente intelectual, que se expresa con palabras.

La razón de ser del Semanario es informar, por lo que su objetivo fundamental es la noticia, la que teóricamente, debe presentar ciertas condiciones como la de ser veraz, exacta, completa, clara, breve y rápida.

Las noticias deben de poseer ciertas cualidades, como actualidad, proximidad, relieve, rareza, interés humano, para su adecuada valoración, todas éstas pueden ser resumidas en tan solo tres características de noticia: objetividad, actualidad y brevedad y Tiempos del Mundo se basa en las mismas para redactar cada publicación.

1.2.2 Entretener

Los periódicos en la actualidad son considerados como una forma de entretenimiento bastante grande, la tecnología, las exigencias del modernismo requieren que las empresas periodísticas publiquen secciones de entretenimiento y dada la variedad de público que lee o tiene el acceso a leerlos, hay quienes compran los periódicos únicamente para informarse sobre acontecimientos de tipo social y cultural o bien para leer las secciones de entretenimiento.

Tiempos del Mundo entiende que la entretención, es el balance entre lo bueno y lo malo que semanalmente se publica en sus ejemplares, a pesar que no se maneja el sensacionalismo como en otros medios que publican las noticias más relevantes del día.

El entretenimiento, no solo es diversión tomando este vocablo en su connotación de humor, la cultura, bajo un tratamiento idóneo, puede tener un campo de expresión. Más aún, en los medios auditivos y audiovisuales, el entretenimiento deja de ser el complemento de la información como ocurre en los medios impresos.

En el caso de Tiempos del Mundo, la entretención se estipula en secciones especiales, en donde se publican noticias del medio del espectáculo, de arte y toda aquella información que permite al lector entretenerse en algo diferente a la lectura formal, motivo de las otras secciones como política y la sociales entre otras.

1.2.3 Información política

De todas las funciones que tenga Tiempos de Mundo, resaltan dos, siendo éstas aquellas que tienen que ver con la actividad cívica de todo ciudadano, tanto del que informa como del que se informa en todos los países donde circula y principalmente en el país anfitrión, y el otro es lo relacionado con intercambio comercial publicitario.

Si se parte de que la actividad política es la que genera más noticia y en muchos casos, como en Guatemala, más expectación, entonces se podrá comprender porque esta información es la que genera más espacio en los medios escritos , pero también genera más ventas, pues ningún guatemalteco esta excluido de interesarse por los acontecimientos políticos que suceden en el entorno, pues eso define muchas cosas para la población, como su economía, su diversión y muchos otros factores necesarios para desenvolverse diariamente.

La sección política en Tiempos del Mundo quizá sea el gancho de atracción para muchos lectores, a través de la historia ha sido este tipo de información la que ha situado a la prensa en el termino del Cuarto Poder.

La forma en que maneja la información y el hecho de informar temas de trascendencia nacional, han hecho que el Semanario mantenga su prestigio hasta ahora.

1.2.4 Información publicitaria

Esta es una de las funciones principales de todos los periódicos, y Tiempos del Mundo no es la excepción, pues este nos subsiste solamente con la venta de los ejemplares informativos, es necesaria la pauta comercial; de lo contrario, cualquier empresa periodística como cualquier empresa comercial se iría a la quiebra inmediatamente.

La publicidad en los periódicos puede presentarse de varias formas, la más usual es la abierta, con marcas, logotipos y slogan de la empresa comercial que pauta, pero también está la publicidad periodística, la cual se presenta usualmente a través del género periodístico del reportaje.

Tiempos del Mundo cuenta constantemente con servicios gratuitos con fines propagandísticos y publicitarios. Así podríamos enumerar la expansión de carteles con la leyenda No Estacionar, resaltando mayormente el nombre de la empresa que brinda la cortesía. Estos carteles son otorgados a todo aquel que lo solicite, con énfasis en los suscritos al periódico. Otro tipo de cortesía brindada, especialmente a sus suscriptores es la Tarjeta de Cortesía, que ofrece un porcentaje determinado de descuento en los servicios, particularmente en las empresas que participan en los Clasificados con Clase.

La publicidad, a través de los medios de comunicación escrito ocasiona efectos determinados en los lectores. Sin lugar a dudas sí influye en la actitud o actuación de quiénes consumen semanalmente este producto.

1.3 Descripción del producto

Tiempos del Mundo es un semanario que establece la importancia de sus notas en los titulares, los cuales son llamativos y responsables. Los titulares de este periódico, no deben exceder las dos líneas o ser menor a la mitad de una línea, regularmente van en negrillas y su tamaño es muy superior al tamaño de la letra del texto.

1.3.1 Perfil del lector de Tiempos del Mundo

La clasificación de los públicos se da de acuerdo a las clases sociales, en particular a las que cada periódico llega. Es decir, para el estudio que a Tiempos del Mundo compete, las clases o estratos sociales que atiende son del tipo A, y B, un público que tiene más acceso a la lectura fina y un poder de adquisición muy elevado.

Características de los niveles A-B: Ingresos familiares promedio más de Q50,000 mensuales, propietarios de sus fuentes de ingreso. Poseen varios vehículos lujosos, posesión de otros vehículos de recreo, tienen tarjetas de crédito internacionales: Oro, Platino, pertenecen a Clubes Privados de categoría, predominio de personas con nivel educacional alto, vivienda propia y lujosa. Vivienda de recreo y varios empleados en el hogar.

Sin embargo, cabe aclarar que el destinatario o público objetivo de este Semanario fue escogido por sus fundadores, quienes para hacerlo, utilizaron criterios propios y objetivos basados en la unión de las familias, la información veraz y objetiva y la actualización en los acontecimientos mundiales.

Es claro, que no existe un procedimiento único que garantice a todas las personas un igual y beneficioso aprovechamiento de la lectura, y menos si se trata de leer un periódico. Hay una enorme variedad de factores que determinan el grado de comprensión, desde la finalidad con que se lee hasta el estado de ánimo y el lugar donde uno se encuentre.

Por eso, no sería válido pretender señalar una guía común para todos los lectores, aun cuando su condición de tales permita suponer que se lee cualquier periódico de la misma forma en que se lee otra fuente escrita de conocimiento.

Tiempos del Mundo aplica el término de cultura de lectura entre sus suscritos, un elemento clave que no tiene los que considera como público C, y el cual es muy útil, tomando en cuenta el nivel de información, lenguaje y calidad que utiliza en sus publicaciones.

1.3.2 Hacia dónde está enfocado

Tiempos del Mundo ha logrado incursionar en el mercado periodístico de Guatemala por dos sencillas razones, la primera gira en cuanto a la claridad, la profundidad y la imparcialidad en los temas que publica semanalmente.

Su público objetivo es bastante exigente, sin embargo, este fue creado precisamente para atender esas demandas, por lo demás, los creadores de este importante medio de comunicación escrito saben que aun cuando su público objetivo pudiere haber sido de clase C, la incursión sería más difícil, dada la abrumadora oferta de diarios que atienden este tipo de público.

En Guatemala, todos los diarios que se publican buscan llegar a la clase obrera y trabajadora de la sociedad. No existe ningún otro medio escrito excepto Tiempos del Mundo que sea selectivo incluso en la gente que lo lee semanalmente, sin embargo, para esto fue creado y este es su principal éxito si se toma en cuenta que cumple con sus objetivos trazados.

No depender de la publicidad, ha permitido que Tiempos del Mundo publique ejemplares sin ser objeto de censura económica, sin embargo, esto no le ha permitido crecer como empresa en la proporción que se ha querido.

1.3.3 Criterios de redacción

En Tiempos del Mundo se publican únicamente reportajes informativos, con un espacio total de tres cuartillas y media, llegando en algunos casos incluso, a redactar hasta cuatro cuartillas por reportaje. Con un número no mayor de cuatro fotografías, todas expositivas del tema en alusión y si la información que se publica es importante, se reduce el número de fotografías o bien su tamaño, con el fin de redactar todo, con el objeto de no dejar a medias en la información al lector.

Los reportajes deben presentar siempre la profundidad de los temas publicados, lo que implican un tiempo especial de dedicación para cada tema. Pese a no contar con el tiempo necesario para publicar temas completamente investigativos, todos los reportajes publicados en este semanario tienen un toque especial de investigación.

La redacción de toda la información que se publica en este Semanario atiende a una línea general dictada por la casa matriz del semanario. De ahí que, cada reportaje o trabajo periodístico publicado, cuenta con los mismos elementos, siendo estos:

Ante titular, titular, entradilla (con no mas de 7 líneas) y cuerpo del reportaje. A criterio del escritor que si utiliza o no otros elementos como rompe textos, pies de foto, etc.

Situaciones como el estilo de letra, el tamaño de la misma, lo resaltado de determinados textos, el tamaño de las fotografías y el número mínimo de estas en cada reportaje también atienden a una demanda general. Para ello, cada diagramador cuenta con un manual distribuido por los directivos

internaciones del medio, en el que deben acudir a la hora de planteada cualquier duda referente a la forma de realizar el trabajo periodístico.

1.4 Tipo de presentación

La cara de atracción hacia los lectores, sin duda alguna lo constituye la portada del medio escrito publicado. La decisión de que tema se publica en la portada es en su mayoría de veces responsabilidad de los directivos hemisféricos, por lo regular, el 70 por ciento del espacio de las portadas queda para algún tema de corte internacional publicado en la sección hemisférica, mientras que para temas de tipo local queda únicamente el 30 por ciento, incluido este porcentaje en espacios como laterales, cintillas y encabezados. El tamaño de la fotografía internacional también es un 70 por ciento mayor que el de la o las fotografías de corte local.

En cuanto a la contra portada, Tiempos del Mundo Guatemala ha dispuesto desde su inicio utilizarla exclusivamente para enviar mensajes positivos cívicos para la sociedad. La contra portada es diseñada con un mensaje alusivo regularmente a la época que se vive o a algún acontecimiento nacional.

Así, Tiempos del Mundo no se queda atrás con enviar mensajes a la sociedad con motivo del Día internacional del SIDA, el Día del Padre, de la Madre o del Maestro, sin embargo, durante épocas en las que no hay nada que celebrar, el Semanario se dedica a enviar mensajes de solidaridad a la población. De esta manera diseña portadas, por ejemplo en verano, en las que hace conciencia del uso racional del agua o de la responsabilidad de los pilotos al emprender algún viaje, y otros.

Las páginas son numeradas anteceditas al número por una letra mayúscula, la que indica la sección en la que se encuentra el lector. Así encontramos que la sección local es registrada con la letra A, la sección hemisférica internacional con la letra B y la sección puramente hemisférica local con la letra C.

Por estrategia puramente de redacción, regularmente o casi siempre, el tema de la portada local se ubica en la página A-2. Otra forma de distinción de la sección local entre la hemisférica es el tipo de color, pues cada país imprime su sección local a todo color, mientras que la sección hemisférica se imprime a Blanco y Negro.

1.5 Organización administrativa de la empresa

Cada país cuenta con su propia administración la cual únicamente es impuesta por la dirigencia internacional del Semanario. Guatemala cuenta con su propia organización, en donde todas sus actividades están estructuradas y coordinadas. Esto es de suma importancia para mantener el buen funcionamiento en las áreas de Administración, Comercial, Financiera, Recursos Humanos, Atención al Cliente y Mercadeo.

Tiempos del Mundo hace énfasis que cada persona es un elemento en la organización. La estructura de la empresa está representada por el organigrama, que muestra claramente los lazos entre cada uno de los departamentos y la jerarquía de los mismos.

El Semanario es un grupo de personas que trabajan juntas, con el objetivo de brindar información de calidad y veraz, este es fundamentalmente el espíritu de la empresa. El trabajo en equipo es tan importante para la buena marcha en general, así como para cada uno de los servicios que brinda.

Cada país en donde se distribuye Tiempos del Mundo tiene su propio lenguaje, cultura, y es importante conocerlos para entender la información que se transmite a través del Semanario.

1.5.1 Gerencia General

Administra el periódico, es la encargada de todo el buen funcionamiento de la empresa periodística, el contacto directo con los altos funcionarios internacionales, las reglas internas en el funcionamiento de las empresas, contrata a los que serán su brazo derecho en la administración y vela por el cumplimiento de las prestaciones de los trabajadores en general.

Su brazo derecho lo constituyen los gerentes de mercadeo o circulación, de finanzas y el director del medio. Todos son contratados o bien sea el caso, despedidos por el Gerente General. No así el personal que cada cabeza de empresa tenga a su cargo. A este personal, serán sus jefes inmediatos los encargados de supervisar sus labores y si el caso lo amerita prescindir de sus servicios.

Los empleados que si dependen directamente del Gerente General son los que constituyen el personal de limpieza, la mensajera y la recepción.

1.5.2 Departamento de Circulación

Es el que se encarga de la circulación del periódico en toda Guatemala. Se dedica exclusivamente a ofrecer el producto vía telefónica, para ello se cuenta con personas con una agenda para llegar al mercado objetivo, con el fin de brindarles toda la información sobre el Semanario, los beneficios que ofrece y describiendo la diferencia de éste con los demás periódicos que circulan en el país, y de esta manera persuadirlos para que adquieran una suscripción.

Por otro lado la distribución del periódico a los suscriptores, se realiza con rutas establecidas que se les proporcionan a los repartidores, para que puedan llevar a Tiempos del Mundo a todos sus lectores de manera eficiente.

Este departamento también le da seguimiento a otras funciones, como quejas de los clientes por mal servicio en la recepción del Semanario, toma en cuenta sugerencias de sus clientes etc.

1.5.3 Departamento de Ventas

Supervisa conjuntamente todo lo referente a los vendedores de suscripciones y los de publicidad, se encarga de alentar y proporcionar incentivos a los trabajadores para alcanzar las metas de ventas establecidas por la alta gerencia, garantiza pautas publicitarias en el medio, la venta de publicidad es una importante fuente de ingresos para la empresa, por lo que los esfuerzos promocionales se centran en esta actividad.

Este departamento a su vez, también se encarga de la sección de Servicio al Cliente en donde se reciben todas las quejas, para poder darles seguimiento y solución conjuntamente con el departamento de Circulación,

también se reciben todos los reclamos e inconformidades de los propietarios de los anuncios clasificados. Aquí básicamente, se centra todas las quejas y sugerencias de los lectores.

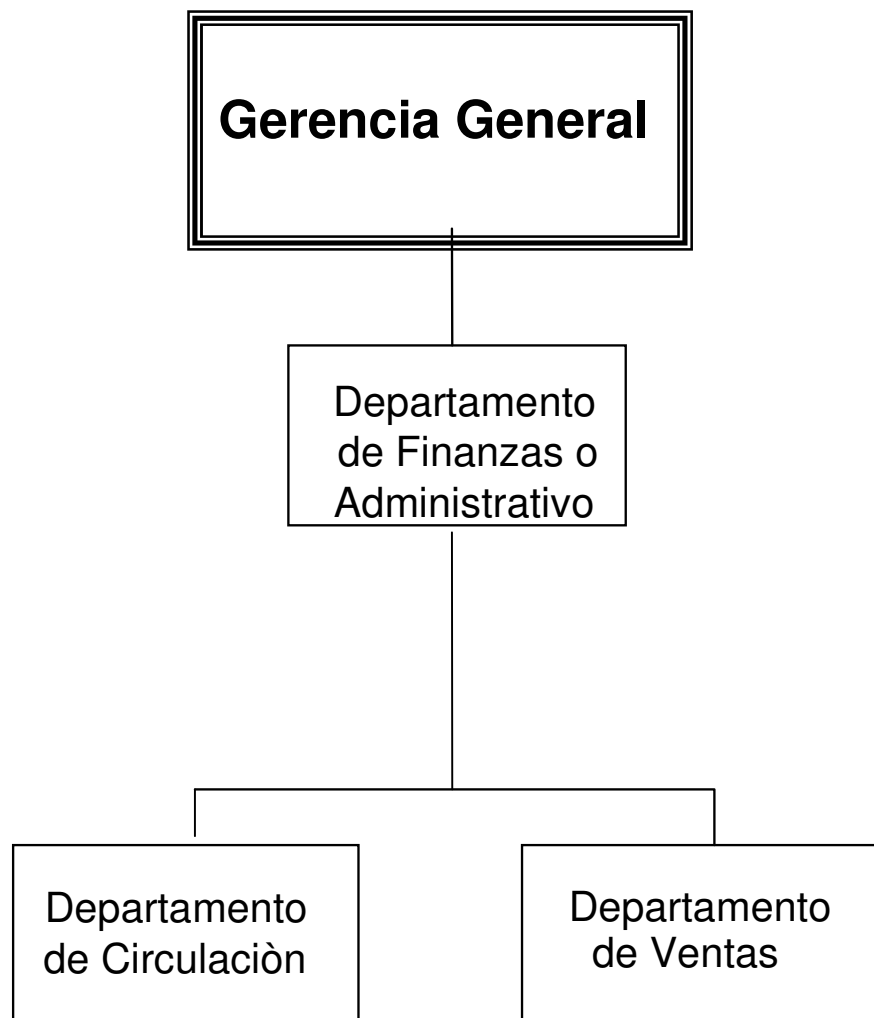
1.5.4 Departamento de Finanzas y Administrativo

Tiene a su cargo el control total del dinero, este departamento se encarga de cancelar salarios y dirigir financieramente a esta y otras empresas que dependen de Tiempos del Mundo, como lo es el sistema de información en Internet denominado Cyber World, una empresa paralela, creada por Tiempos del Mundo Guatemala.

ORGANIGRAMA DE TIEMPOS DEL MUNDO

La estructura organizacional de la empresa se resume en cuatro departamentos, que son la base del funcionamiento de las actividades del Semanario, el departamento de Gerencia General, el de Finanzas o Administrativo, el de Circulación y por último el de Ventas. En la figura 1 se muestra el nivel jerárquico de cada uno de ellos dentro de la Empresa.

Figura 1. Organigrama de Tiempos del Mundo



Fuente: Autor del modelo propuesto.

1.6 Descripción teórica del proceso de Reclutamiento

El proceso de Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias condiciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

1.6.1 Medios de reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra.

Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

1.7 Descripción teórica del proceso de Selección de Personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de

selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

1.7.1 Proceso de selección por etapas

Al determinar cual técnica de selección se aplicará, se debe tomar en cuenta por lo general varias alternativas disponibles, las cuales son bastantes y variadas pero las principales son:

a) Selección en una sola etapa.

Este enfoque hace que las decisiones se basen en los resultados en una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.

b) Selección secuencial en dos etapas.

Puede tomarse la decisión de postergar la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante.

Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial que permite al responsable de la decisión seguir probando siempre que tenga duda acerca de aceptar o rechazar al candidato. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

c) Selección secuencial en tres etapas.

Es un proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas.

La estrategia de selección secuencial, en cualquier de los pasos anteriores, siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de la obtención de la información, que se efectúa aisladamente según la necesidad del caso. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes individuales o equipo adicional para aplicarlas. Si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de información, sería preferible aplicar todo el conjunto de pruebas a todos los candidatos sin hacer distinción, sea cual fuere su tamaño o su extensión.

1.8 Descripción teórica del proceso de contratación

Uno de los problemas realmente serios a que se enfrenta las empresas y los jefes de cada departamento, es cuando se tiene que contratar personal.

Son muchos los factores que se deben tomar en cuenta a la hora de buscar el candidato idóneo para el puesto que se desee reponer. Hay algo en lo interior que nos hace contratar a aquella persona que más se parece a nosotros en lugar de contratar a la persona que responde mejor a las necesidades de la organización. El problema de contratar a alguien a fin a nuestras creencias es que no habrá confrontación de nuestras ideas.

La Contratación del personal es formalizar, con apego a la ley, la futura relación de trabajo, con el objetivo de garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

2. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análisis del proceso de reclutamiento actual

Haciendo un análisis del proceso de reclutamiento actual, se logra determinar que la empresa Tiempos del Mundo no cuenta con un sistema formal, lo que provoca que el proceso sea muy empírico, y no llene las calidades para reclutar al mejor candidato al puesto.

El encontrar nuevos empleados para el Semanario, especialmente en el área de Circulación, es un desafío continuo. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación por el encargado de cada área en particular, cuando se hace una planeación de las necesidades que se desean satisfacer, pero en ocasiones, se enfrentan a peticiones urgentes de reemplazo que deben cubrir con la mayor rapidez posible.

En cualquiera de esos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad muy importante, el problema está en que Tiempos del Mundo, no realiza un reclutamiento ni selección de una forma ordenada ni sistemática, sino todo lo contrario lo realizan de forma aleatoria y empírica.

Como la Empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos la contratación del capital humano cada vez es más compleja, y no se le proporciona el tiempo y dedicación necesarios, las características de las personas que optan para los distintos puestos se basan en los requerimientos del mismo en particular sin un previo análisis detallado.

2.1.1 Medios de reclutamiento

Las políticas de personal con que cuenta la empresa Tiempos del Mundo y su sistema de reclutamiento no definido, creas limitantes en las actividades en cuanto a perfiles de los candidatos para los diferentes puestos.

Raras veces en el Semanario se promueve al personal interno, prefiriendo buscar candidatos fuera de la Empresa, lo que provoca que el empleado no cuente con la confianza de poder hacer una carrera dentro de la misma.

Por lo que, se percibe frustración entre el personal en esta área, ya que existen barreras que muchas veces son imprevistas para ellos, que se oponen a su desarrollo profesional.

Además no utilizan los medios escritos por considerar que el costo es muy alto, el reclutamiento en si, se realizan por vía de recomendación de otras personas.

Los empleados conocen y están en desacuerdo con la política que tiene la empresa de monopolio del reclutamiento externo y lo perciben como deslealtad de parte de la empresa hacia el personal, por lo que no se sienten motivados a mejorar la calidad del trabajo que realizan.

2.1.2 Ventajas y desventajas

Ventajas:

En la actualidad la Empresa no cuenta con muchas ventajas para reclutar al personal sino todo lo contrario. Por que no existe un sistema de reclutamiento adecuado, de acuerdo a las políticas y requisitos que se necesitan para llenar un puesto. Pero se puede mencionar que al realizar un reclutamiento informal externo, la organización importa ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos, y como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.

Desventajas:

De lo que sí se puede hablar es de las desventajas que existen en el sistema empírico de reclutamiento en Tiempos del Mundo:

Generalmente el proceso de reclutamiento es muy tardado. Como no se tiene bien definido el perfil de la persona idónea para el puesto y no permiten analizar a los candidatos ya que estos llegan por referencias e influencia de otras personas.

Tiempos del Mundo no utiliza los medios escritos por que su precio es muy elevado y la cantidad de personas que responden a los anuncios es igual de alta, y no tienen el tiempo suficiente para clasificar a los candidatos ni tampoco tienen claro que habilidades ni cualidades deben de tener los mismos. Pero esto a largo plazo, ocasiona costos y exige inversiones y gastos

inmediatos, gastos operacionales relativos a salarios y pérdida de tiempo en adiestramiento del personal nuevo, y poca adaptación del nuevo empleado.

Este sistema informal de reclutamiento, es bastante inseguro ya que los candidatos externos que se contratan por referencias de otras personas, son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

2.2 Análisis del proceso de selección de persona actual

El proceso de selección de Tiempos del Mundo, prácticamente no existe dadas las circunstancias de cómo se realiza el reclutamiento de personal.

Como el candidato para el puesto se elige por referencias personales la selección prácticamente no tiene fundamentos. Si se diera el caso que hay dos candidatos referidos, lo que hace el encargado o jefe del área donde se encuentra el puesto vacante, es analizar quién de los dos es más adecuado para la realización del trabajo y tendrá un mejor desempeño, claro que muchas veces este análisis no es del todo objetivo, ya que lo realiza una persona que siempre buscará alguien que sea a fin a él y que concuerde con sus ideas y no al candidato potencialmente idóneo para el puesto.

El gerente y los jefes del Semanario, no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de realizar una selección de personal, a juzgar por la falta de un proceso sistemático y eficaz en su organización, no cumpliendo con los principales principios técnicos de una selección de personal.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto, pueden afectar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización.

Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia sobre las actividades que pueden afectar, definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una responsabilidad bastante grande, a la que no se le ha dado importancia en Tiempos del Mundo.

Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización, este es el caso del Seminario. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligatorio conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma.

Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planificación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

2.2.1 Medios de selección

En la Empresa, esto es muy empírico ya que como se mencionó anteriormente no existe un proceso sistemático y ordenado para seleccionar y reclutar capital humano para la organización.

Sin embargo si se realiza un análisis acerca de la descripción del perfil de la persona, contemplando variables duras y blandas: sexo, edad, lugar de residencia, formación, experiencia (principalmente la experiencia en posiciones similares), rasgos de personalidad, competencias, etc.

Las competencias del individuo que son definidas como el conjunto de conocimientos, es decir si sabe como realizar el trabajo y las actividades que este requiere.

Todo el anterior análisis se logra por medio de las referencias de terceros, la hoja de vida del candidato y por último con una única entrevista. La entrevista de selección consiste en una plática informal e improvisada la mayoría de veces, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

El entrevistador, que en este caso es el jefe de cada área o el mismo gerente general, se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado o han sido propuestas para el puesto?

2.2.2 Evaluación y control de resultados

Todo sistema pretende alcanzar uno o varios objetivos. Cuando hablamos de un sistema el cual es eficaz nos referimos en la medida en que logra esos objetivos, pero cuando es eficiente lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo, Tiempos del Mundo necesita un proceso de selección eficiente y eficaz.

Pero para la organización el principal problema en su administración es precisamente medir y evaluar el funcionamiento de selección por medio de sus resultados, es decir, de sus salidas.

La administración comprende que en la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se debe intervenir para corregir lo inadecuado y ajustar su funcionamiento. En el pasado, trataron de crear subsistemas de control automático, pero dado a lo empírico del proceso no se llevaron a cabo esas ideas.

A pesar, que no tienen estimados los costos exactos que la Empresa genera anualmente por operaciones de reclutamiento y selección, ni los costos por la rotación de personal, están seguros que son cifras significativas y repercuten en sus utilidades.

Cuando el proceso de selección y reclutamiento están bien estructurados, sus costos de operación, producen a largo plazo ahorro a las empresas a la vez proporcionan aumento en la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección y estos son:

- Acoplamiento del hombre al cargo y satisfacción por la realización de las actividades
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la selección sistemática de los mejores candidatos.
- Mayor estabilidad del capital humano y la consiguiente reducción de la rotación personal
- Mejoramiento en las relaciones humanas, por la elevación de la moral y
- Menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo.

Tiempos del Mundo no tiene técnicas de selección, sin embargo para evaluar el funcionamiento del proceso empírico que realizan, les sería útil la ecuación del cociente de selección

$$\text{Cociente de Selección} = \frac{\text{(No. De candidatos admitidos)}}{\text{(No. De candidatos examinados)}} (*100)$$

El cociente de selección o tasa de selección es la razón que existe entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección.

A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y demanda de mano de obra.

Por ejemplo esta razón se aplicó en una vacante para el puesto de repartidor recientemente, donde la tasa de selección fue la siguiente:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{1}{3} * 100 = 33\%$$

Se puede observar que es bastante elevada por lo tanto la eficiencia y eficacia del sistema es baja.

2.2.3 Ventajas y Desventajas

Ventajas:

Tiempos del Mundo tiene muchos problemas por la falta de un proceso de selección de personal, sin embargo podemos mencionar aspectos positivos, como la entrevista que realiza, que permiten la comunicación en dos sentidos, ya que el entrevistador obtiene información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

El tipo de entrevista que utiliza es poco estructura por lo que permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador puede abordar diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común.

Desventajas:

Muchas veces las entrevistas son débiles y no existe un clima de confianza, dado que en este caso el entrevistador no tiene conocimientos de cómo realizar y formular las preguntas adecuadas, y el no conocer las habilidades del candidato, es una limitante bastante grande también, por lo que se omite hacer preguntas claves.

Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

2.3 Análisis del proceso de contratación actual

La contratación del candidato idóneo para el puesto en el Semanario se realiza con apego a la ley de trabajo guatemalteca, para garantizar los intereses y derechos del trabajador; así como, los de la empresa también.

El proceso de contratación se lleva a cabo entre el trabajador y el Gerente General de Tiempos del Mundo, se integra su expediente de trabajo, y se especifica el tiempo o duración del contrato, el cual es firmado por el responsable, el Gerente General y el contratado, este puede ser por tiempo indeterminado o determinado, se especifica también el salario devengado y por último cómo y en qué fecha se entregará.

2.3.1 Ventajas y desventajas

Ventajas:

El proceso de contratación en Tiempos del Mundo es bastante simple, sin embargo; establece las cláusulas legales y administrativas, así como, lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, todo esto es importante para el nuevo capital humano que adquiere la empresa, dado que de esta manera ayuda a los nuevos empleados a generar un sentimiento de pertenencia y aceptación.

Desventajas:

Uno de los problemas grandes en este proceso es que al nuevo trabajador no se le informa acerca de todos los elementos que confiere su nuevo puesto, como los planes y programas, los objetivos, y no se realiza una inducción formal hacia la empresa. Por lo tanto, no se logra acelerar la integración del individuo en el menor tiempo al puesto, al jefe y a la organización. No se logra de inmediato obtener actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.

2.4 Descripción y análisis de puestos en el área de Circulación

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y qué lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas, que el ocupante realiza, la periodicidad de la ejecución, es decir cuándo lo

hace, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas, en este caso por qué lo hace. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo, puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

En lo fundamental, tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total, es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de cargos esta orientada hacia el contenido de los mismos, es decir hacia los aspectos intrínsecos.

Después de la descripción, viene el análisis del puesto. Una vez que se identifica el contenido del cargo, (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes.

La descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello están perfectamente direccionados entre si: la descripción se preocupa por el contenido del puesto, (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por que lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Tiempos del Mundo, a pesar de no tener un departamento de Recursos Humanos que se encargue de hacer un análisis y descripción de cada uno de los puestos, cuenta con lineamientos estándares aplicables a nivel internacional, que son propuestos por cada uno de los encargados del reclutamiento en las distintas sucursales internacionales, que en conjunto realizaron una descripción de los requisitos y las tareas que deben de realizarse para cada puesto.

Con toda la información proporcionada por las distintas sedes del Semanario, Tiempos del Mundo en Guatemala cuenta con su propia descripción de los cargos que se desempeñan en el área de Circulación, se proporciona los requisitos y lineamientos para los puestos de Gerente, Jefe y Asistente de Circulación, Secretaria, Recepcionista y Repartidores que se presenta en los siguientes cuadros.

2.4.1 Gerente de Circulación



Título: Gerente de Circulación

Descripción general: Planificar, organizar, dirigir y controlar la circulación local de Tiempos del Mundo. Asegurar el cumplimiento de las regulaciones en suscripciones pagadas y no pagadas. Recopilar y reportar los datos demográficos de los suscriptores de Tiempos de Mundo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Desarrollar y supervisar las redes de distribución para optimizar la eficiencia en costos y tiempos de entrega de los ejemplares y de las suscripciones.
- Realizar campañas locales de mercadeo para lograr las metas de circulación dentro del presupuesto fijado y maximizar la visibilidad de Tiempos del Mundo en los mercados locales.
- Implementar alianzas estratégicas con empresas y organizaciones locales tales como aerolíneas, hoteles, asociaciones, profesionales y agencias gubernamentales.
- Supervisar el desarrollo, exactitud y seguridad de la base de datos de sus suscriptores locales.
- Desarrollar una base de datos que refleje la mayor cantidad de información posible de los suscriptores.
- Hacer un reporte semanal por escrito al Director Internacional de Circulación, en el formato requerido.
- Impulsar la venta de ejemplares sueltos de Tiempos del Mundo y mantener las fuentes de ingreso donde sea posible, a un costo razonable.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- Instrucción básica: Título Profesional en Administración o carreras afines.
- Experiencia de trabajo: 5 años en el desempeño de cargos de dirección superior en el área.

Otras aptitudes: persona autónoma, que guste de trabajar en equipo, sólidos conocimientos de mercadeo, logística y buen comunicador, dominio de Word, Excel, Access e Internet, espíritu crítico, alta capacidad de análisis y síntesis, agudeza visual, fluidez verbal, capacidad de prevenir y adaptarse a varias situaciones

Responsabilidad

- Contactos: Manejo de documentos de alta confiabilidad.
- Condiciones de trabajo: Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo bajo presión.

Fuente: Archivos de Tiempos del Mundo.

2.4.2 Jefe de Circulación



Título: Jefe de Circulación

Descripción general: Esta persona es la que tiene la responsabilidad de desarrollar todas las actividades que le ha encomendado el Gerente de Circulación, en lo que respecta a entrega y distribución del semanario. También tiene a su cargo directamente a todo el personal de reparto.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Elaborar las redes de distribución.
- Diseñar las etiquetas que se colocan en los periódicos con el lugar de distribución impreso.
- Supervisar directamente las actividades que realizan el personal de reparto, asesorándolos y proporcionándoles todo lo necesario para el desarrollo de sus actividades.
- Supervisar el desarrollo, exactitud y seguridad de la entrega de los Semanarios a todos sus suscriptores locales.
- Entregar las etiquetas con los nombres y direcciones de los suscriptores a los repartidores para que puedan realizar la entrega de Tiempos del Mundo.
- Hacer un reporte semanal y llevar un control de las altas y bajas de los suscriptores para evitar reclamos.
- Solucionar los problemas de los suscriptores.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- Instrucción básica: Estudiante de los últimos años en Administración de Empresas y carreras afines.
- Experiencia de trabajo: 2 años de experiencia en el manejo de personal.


Otras aptitudes: Liderazgo, acostumbrado a trabajar bajo presión, buen comunicador, excelente presencia, conocimientos básicos computacionales y de mercadeo, hablar otro idioma (Ingles).

Responsabilidad

- Contactos: Personal de circulación y
- Condiciones de trabajo: Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo bajo presión.


Fuente: Archivos de Tiempos del Mundo.

2.4.3 Asistente de Circulación


<p>Título: Asistente de Circulación</p> <p>Descripción general: Este puesto juega un papel muy importante, debido que sobre el gira todo el control interno administrativo del departamento de circulación. Realiza todas las actividades que le asignen el Jefe y Gerente de Circulación.</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none">• Ingresar datos a la base del sistema, en este se digitan todos los nombres, direcciones, teléfonos, nit, nombre de vendedor y repartidor etc.• Realizar las facturaciones y cobros de las suscripciones.• Con la referencia de la base de datos debe de elaborar las etiquetas por repartidor y dirección.• Determinar las altas y bajas de las suscripciones y sus distintos motivos.• Realizar en base a etiquetas el cálculo de pago de los repartidores.
<p>ANÁLISIS DEL CARGO</p> <p>Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción básica: Perito contador o Bachiller, estudiante universitario. Experiencia de trabajo: 2 años de experiencia en puesto similar.• Otras aptitudes: Pro actividad y liderazgo. Facilidad de interrelación con ejecutivos y clientes a todos los niveles. Disponibilidad para trabajar largas jornadas. Manejo de PC e Internet. Dominio del idioma inglés. <p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Contactos: Documentos y base de datos.• Condiciones de trabajo: Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo bajo presión.

Archivos: Archivos de Tiempos del Mundo.

2.4.4 Secretaria


<p>Título: Secretaria</p> <p>Descripción general: Tomar notas taquigráficas y redactar en español e inglés, programar reuniones, orientar las visitas y encargarse de los archivos de las circulaciones.</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none">• Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, quejas, informes, y circulares, firmar los comprobantes de suscripciones y archivarlas.• Tomar dictados de cartas y textos tanto en español como en inglés.• Organizar y mantener los archivos de documentos, suscripciones y cartas, generalmente confidenciales y registros, determinar su localización, cuando se necesite, e informar de los compromisos al jefe y Gerente de circulación.• Mantener los elementos necesarios al cargo: material de oficina, servicios generales, pedidos de suscripciones, participar en compromisos menores que son de responsabilidad de su superior, bien sea recordándoselo o asistiendo a ellos.
<p>ANÁLISIS DEL CARGO</p> <p>Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción básica: Secretaria Bilingüe.• Experiencia de trabajo: 1 a 2 años de experiencia como Secretaria de Gerencia.• Otras aptitudes: Personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, capacidad de síntesis y de desarrollo excelente presentación, capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas. <p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Contactos: Mucha discreción en asuntos confidenciales y tacto para lograr cooperación.• Condiciones de trabajo: Oficina, salas colectivas.

Fuente: Archivos de Tiempos del Mundo.

2.4.5 Recepcionista



Título: Recepcionista

Descripción general: Tiene como responsabilidad atender la planta telefónica, recibir y canalizar a los visitantes de la empresas y asistir a la secretaria en algunas actividades.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Contestar y efectuar llamadas.
- Elaborar cuadro diario, semanal y mensual de salida y entrada de correspondencia.
- Atender al público en general.
- Otras inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales


- Instrucción básica: Secretaria Comercial o Bachiller.
- Experiencia de trabajo: 6 a 12 meses en puesto similar (no obligatorio).
- Otras aptitudes: Excelente presentación, amabilidad, Buen trato en la atención al público, habilidad en el manejo del conmutador.

Responsabilidad

- Contactos: Llamadas, asuntos confidenciales.
- Condiciones de trabajo: Oficina,

Fuente: Archivos de Tiempos del Mundo.

2.4.6 Repartidores


<p>Título: Repartidores</p> <p>Descripción general: Son los encargados de distribuir las suscripciones del semanario Tiempos de Mundo a las diferentes clientes por dirección y zona en los días previsto para reparto de acuerdo a las etiquetas</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none">• Repartir Tiempos del Mundo cada jueves a los clientes en la dirección y zona asignada.• Embolsar los ejemplares para una mayor protección del Semanario.• Colocar las etiquetas que se les asignaron, según el sector donde reparten, a cada Periódico.
<p>ANÁLISIS DEL CARGO</p> <p>Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción básica: Secundaria.• Experiencia de trabajo: 1 año en puesto similar.• Requisitos Físicos: Poseer y manejar motocicleta, tener habilidad en encontrar direcciones, conocer la ciudad.• Responsabilidad Implícita: Perdidas parciales o totales del Periódico, o no ser entregado a tiempo.• Condiciones de trabajo: Condiciones consideradas a veces peligrosas, por posibles caídas en la motocicleta, o accidentes en la carretera.

Fuente: Archivos de Tiempos del Mundo

2.5 Análisis del mercado de trabajo

El mercado de trabajo es aquel en donde los individuos intercambian servicios de trabajo, los que compran servicios son las empresas o empleadores de la economía. Estos configuran la demanda de trabajo. Los que venden servicios son los trabajadores y ellos conforman la oferta de trabajo. La interacción de demanda y oferta de trabajo determina los salarios que se pagan.

El mercado laboral guatemalteco es un campo en donde las variables son tan diversas que resulta un poco dificultoso plantear un esquema general.

Para empezar, la población guatemalteca difiere radicalmente entre ladinos e indígenas y un pequeño porcentaje de extranjeros de diversas nacionalidades. Agreguemos a esto los diferentes niveles educativos, socioculturales y religiosos y veremos que entre esta gran gama de combinaciones, resulta que tendremos que elegir a la persona más idónea para ocupar un puesto dentro de una empresa que tiene sus propias normas y maneras de actuar.

Cada día la especialización de los trabajos se hace más necesaria, adicional a que la oferta de empleo es mayor a la demanda.

Erróneamente, contratar como norma general "al más barato" aunque resulte el menos calificado y a la larga el más caro, es la tendencia empresarial, pues esto "ahorrrará costos a la empresa", pero el efecto es todo lo contrario.

A este respecto podemos mencionar que tanto administrativamente como en términos económicos contar con mano de obra no calificada resulta un riesgo bastante alto.

2.5.1 Oferta

En el caso de Guatemala refleja un mercado de trabajo con muchos desempleados, trabajadores que dejan o pierden el trabajo, de modo que las contrataciones no van a la par del nivel de desempleo existente.

La oferta de trabajo es bastante grande lo cual ocasiona un mercado de trabajo secundario, en donde los puestos son malos, los salarios son bajos y la rotación es alta.

En la actualidad, la publicación de un anuncio para seleccionar personal administrativo podría atraer un promedio de 50 expedientes, entre los cuales pueden ser seleccionados los que mejor convengan a la empresa. Factor que denota el alto índice de desempleo que existe en Guatemala en la actualidad y que también es reflejado en el subempleo.

2.5.2 Demanda

La demanda se mide con el empleo permanente, no siempre fácil de precisar, pero se proponen cifras bajo referencias que nos ayudan a estimar una tendencia de la misma.

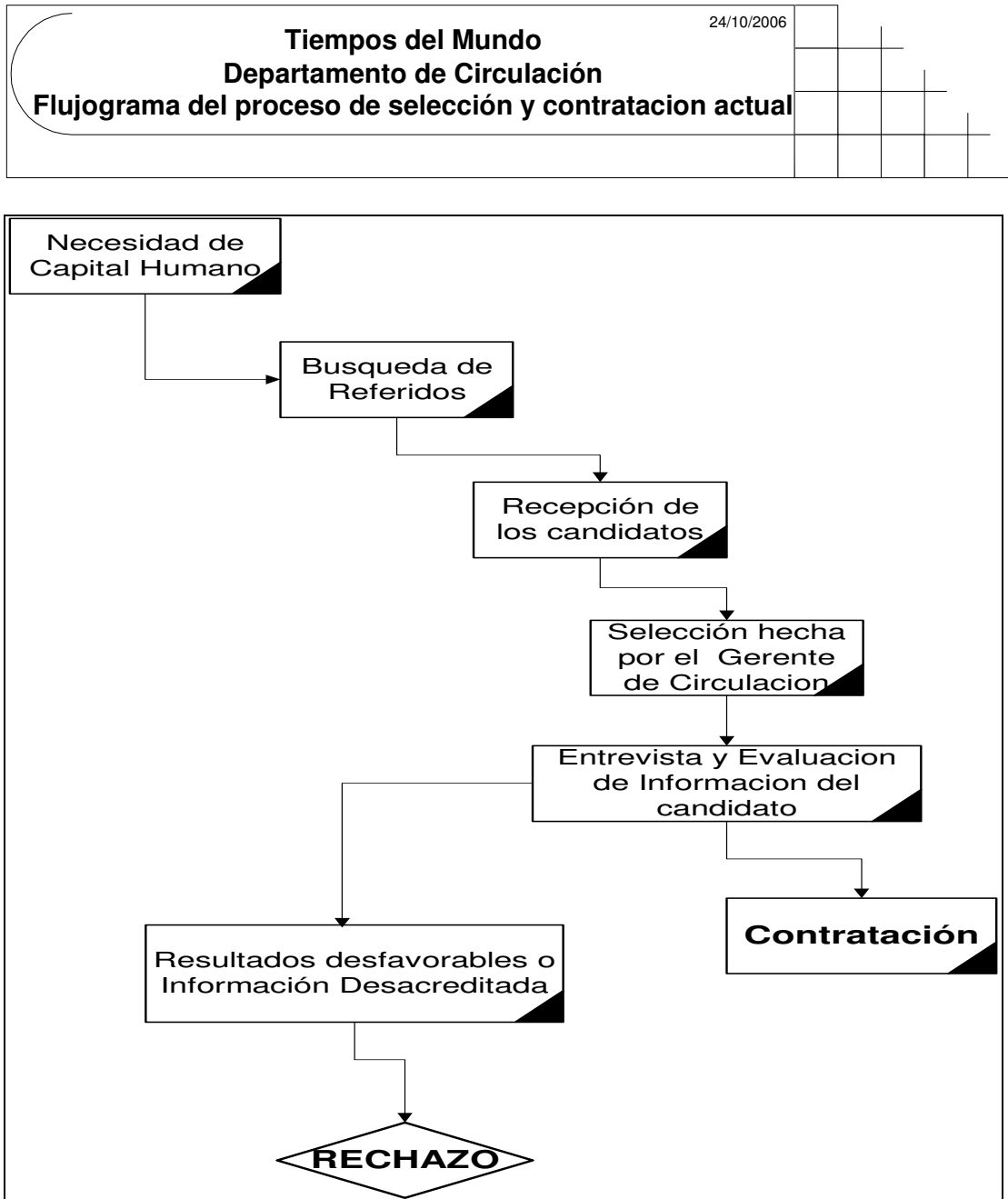
Muchas empresas que operan en Guatemala se ocupan en la actualidad en tratar de funcionar con el mínimo de personal necesario para tratar de reducir costos y mantenerse en el mercado con precios más bajos. Esto tiene como consecuencia menos puestos de trabajo disponibles para el total de las personas que buscan un empleo. La demanda guatemalteca es muy baja en proporción a la cantidad de gente desempleada y que cada día trata de mejorar su calidad de vida personal y profesional.

2.6 Flujo grama del sistema de reclutamiento y selección de personal actual

Después de realizar el análisis de la situación actual en el proceso de reclutamiento y selección en el área de Circulación de Tiempos del Mundo, se puede sintetizar por medio de un flujograma de actividades, que nos muestra cada paso del proceso desde su inicio hasta la contratación del nuevo empleado o rechazo del aspirante a un cargo o puesto dentro del Semanario.

Con este flujograma se pretende visualizar de una manera sencilla cual es el proceso que en la actualidad la Empresa desarrolla para reclutar personal y ocupar los puestos vacantes que surgen por la constante rotación de personal.

Figura 2. Flujograma del proceso de selección y contratación actual



Fuente: Autor del modelo propuesto.

2.7 Rotación de personal actual

Uno de los problemas más frecuentes de Tiempos del Mundo es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para la empresa y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos administrativos en general y específicamente en el área de circulación, así como puestos para repartidores.

La selección y contratación incorrecta de la persona que debe ocupar el puesto, provoca un alto índice de rotación de personal, lo que puede generar una mala imagen para la empresa.

Dado que para cubrir una vacante dentro de Tiempos del Mundo no se cuenta con muchas opciones, provocando que pasado cierto tiempo la persona contratada vuelva a fluctuar hacia otra organización, ya sea por decisión del Semanario, al constatar que el trabajador seleccionado no es el idóneo para el puesto en particular. O bien puede ser por la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

2.7.1 Índice de rotación de personal

En el área de Circulación de Tiempos del Mundo el índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas con relación a los recursos humanos disponibles, dentro de cierto periodo, en términos porcentuales. Para lo cual utilizan la siguiente ecuación:

$$IRP = \frac{\frac{E + S}{2}}{EM} * 100$$

Donde:

- **E** son las entradas de personal en el período.
- **S** son las salidas de personal en el período (Tanto por iniciativa de la empresa como por decisión de los empleados) en el área de Circulación, en un período determinado.
- **Em** Promedio efectivo en dicha área. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos iniciales más efectivos finales, dividido por dos.

La Empresa se basa en la ecuación anterior dado que no existe transferencia de otros departamentos o secciones, todo el capital humano que se contrata es externo a la empresa. Por lo que, tampoco cuenta con transferencias de personal hacia otros subsistemas dentro de la organización.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la empresa con relación al número promedio de empleados. Este cálculo se realiza anualmente.

Para el año 2005 que finalizó el índice de rotación de personal en el área de Circulación fue del 42% lo que refleja un estado de fluidez e inestabilidad en este departamento que no puede asimilar ni fijar adecuadamente sus recursos humanos.

2.7.1.1 Diagnóstico de causas

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en Tiempos del Mundo sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos del Semanario.

Dentro de los fenómenos externos podemos mencionar el más importante que es el de la oferta y demanda laboral en el mercado guatemalteco; el cual es complejo y difícil de definir, con pocas oportunidades de empleo y con demasiada oferta laboral.

Ahora bien, dentro de Tiempos del Mundo y específicamente en el área de Circulación podemos mencionar ciertas causas que hacen que exista una inestabilidad en el capital humano.

Para empezar la falta de sistemas eficaces y eficientes de selección, reclutamiento y contratación de recursos humanos. Las escasas oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; como consecuencia, de las políticas organizacionales.

2.7.1.2 Costos

A pesar que el Semanario no tiene una cifra exacta de los costos en los que incurre cada vez que pierde capital humano y contrata nuevo para el puesto vacante, sabe que afecta directamente a las utilidades y eficiencia de su servicio.

Acerca de los costos primarios, como no cuentan con procesos definidos de selección y reclutamiento, no tienen gastos en papelería, exámenes, formularios etc., pero si pierden mucho tiempo y hasta clientes por las quejas al recibir un mal servicio en el reparto del periódico, dado que los nuevos repartidores no realizan bien su trabajo generando un problema grande para la empresa.

Los costos que tienen efectos negativos dentro de la organización son los de indemnización por el tiempo laborado según la ley del código de trabajo, y la proporción de las prestaciones a las que el trabajador tiene derecho.

Entre los costos secundarios que tiene este departamento esta la baja productividad y eficiencia en la entrega de los ejemplares durante el periodo de adaptación del nuevo repartidor, y en el área administrativa el mismo problema por la lenta adaptación al ambiente laboral lo que interfiere en el desempeño directamente.

Gastos de personal extra y horas extras necesarias para cubrir el sector del repartidor que dejo de laborar, Tiempos del Mundo cuenta dos personas contratadas específicamente para realizar las tareas de los repartidores que dejan de laborar en el Semanario.

Aumento de accidentes de reparto en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos; todos estos son los gastos que Tiempos del Mundo toma en cuenta para estimar los gastos en que incurre cada vez que hay una vacante nueva en el área de Circulación.

ESTIMADO DE COSTOS ANUALES POR NUEVAS CONTRATACIONES			
EN EL AREA DE CIRCULACION DE TIEMPO DEL MUNDO			
CON UNA ROTACION DE PERSONAL DEL 42% EN EL AÑO 2005			
NO.	GASTOS	PORCENTAJE	CANTIDAD EN QUETZALES (Q) ANUAL
1	Perdida de clientes	5000 suscripciones anuales se pierden 250 5%	$250 * Q310 / \text{suscritos}$ = Q77,500.00
2	Reclamos	35% de los suscritos	Q12,500.00
3	Reembolso por errores de reparto	20%	Q7,000.00
4	Incentivo por falta de adaptación y compromiso	Bono Q100 por repartidor mensual	Q30,000.00
5		De 25 repartidores 11 fueron indemnizados Con un sueldo de Q1,500 mensuales trabajando los siguientes meses: 3 trabajaron 4 meses 3 trabajaron 6 meses 2 trabajaron 8 meses 3 trabajaron un año	Q5,247.90
6	Suplente	2 suplentes con sueldo de Q1,100	Q26,400.00
7	Cobertura de accidentes	3 accidentes	Q15,000.00
8	Capacitación	110 hrs. a Q20	Q2,200.00
	TOTAL		Q175,597.9

3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE CIRCULACIÓN DEL SEMANARIO INTERNACIONAL “TIEMPOS DEL MUNDO S.A.”

3.1 Características del nuevo proceso de reclutamiento

La propuesta de reclutamiento está orientada a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Empresa. Para que este sistema propuesto sea eficaz, se debe recibir una cantidad de solicitudes, que sean suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento consistirá en analizar los requerimientos de cada puesto y necesidades futuras de recursos humanos dentro de la empresa.

En el semanario Tiempos del Mundo cuando existe una vacante casi siempre es por la rotación de personal o por algún nuevo puesto creado, rara vez se da por alguna promoción interna. Cualquiera que sea el caso, son peticiones urgentes de reemplazo, ya que no existe un departamento de recursos humanos con planes detallados de las necesidades de la organización, así que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible, el encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

La persona encargada del proceso de reclutamiento, se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el Gerente o Jefe de Circulación que solicitó el nuevo empleado.

El área de Circulación debe considerar el entorno de la organización y la situación laboral guatemalteca, los cuales son los límites del reclutador, teniendo que tomar en cuenta la disponibilidad interna y externa de recursos humanos, políticas de la compañía, prácticas de reclutamiento y los requerimientos del puesto.

La planeación de recursos humanos es sumamente necesaria en todas las áreas de Tiempos del Mundo específicamente en el Departamento de Circulación, ya que se debe anticipar y prevenir el movimiento del capital humano en la organización. El propósito será utilizar todos los recursos con los que se cuentan con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la empresa.

3.1.1 Fuentes de reclutamiento

Al realizar un proceso de reclutamiento no siempre se intenta abarcar todo el mercado de Recursos Humanos sin tener una dirección precisa de qué es lo que realmente se necesita. Pero el problema fundamental de Tiempos del Mundo es establecer dichas fuentes, que le interesen específicamente para concentrar sus esfuerzos y basar en ellas los objetivos de las técnicas de reclutamiento.

En la actualidad las fuentes de reclutamiento para encontrar al candidato para el puesto en el área de Circulación se basa en recomendaciones de personas de la misma compañía, esta situación es la causa de todos los problemas de desempeño y adaptación de los empleados.

También se debe de tomar en cuenta, la desmotivación que muchos de ellos tienen al no sentirse identificados ni parte de la empresa, por que no se les toma en cuenta para posibles ascensos dentro de la misma.

Los objetivos principales, al tener bien establecidas las fuentes de reclutamiento, teniendo así que cambiar las políticas de la organización, se basa en elevar el rendimiento de este proceso; aumentando tanto, la proporción de candidatos preseleccionados para la selección, como candidatos que son empleados y que pueden optar o llenan los requisitos para ocupar el puesto.

La Empresa debe tener un reclutamiento eficiente y eficaz, para lograrlo se debe de identificar y ubicar mejor las fuentes según los requisitos que Tiempos del Mundo exigirá a los candidatos, se necesita hacer una investigación externa e interna.

La investigación externa corresponde a una investigación del mercado laboral oferta y demanda tratando de segmentarlo para facilitar su análisis. Claro que la segmentación es de acuerdo con los intereses del Departamento de Circulación, con las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

La investigación interna, en este caso corresponde a las necesidades de Tiempos del Mundo referente a su capital humano y qué políticas pretende adoptar con el nuevo proceso de reclutamiento, con respecto a su personal. Para ello se debe de determinar las directrices de reclutamiento, con sus propósitos y objetivos, organizar el proceso y delegar autoridad y responsabilidades, utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos, y por último evaluar el nuevo programa en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

3.1.2 Clases de reclutamiento propuesto

Tiempos del Mundo ha manejado una política de reclutamiento completamente externo con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, pero hasta la fecha es un sistema poco beneficioso para el departamento de Circulación y para la organización en general.

Una empresa nunca debería realizar sólo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Con el nuevo proceso, se pretende que uno complemente al otro por lo que se propone un sistema mixto, que utilice reclutamiento externo e interno simultáneamente, donde se daría preferencia a los candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

Con el sistema propuesto de reclutamiento, Tiempos del Mundo estaría más preocupado por llenar la vacante existente, ya sea a través de capital humano externo o a través de la transformación de sus recursos humanos, por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en este caso este será uno de los objetivos principales, al existir igualdad de condiciones entre ellos. Con ello, el área de Circulación de la Empresa, estará segura de no descalificar a su capital humano, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

3.1.3 Ventajas y Desventajas

Ventajas:

El sistema propuesto como se mencionó anteriormente es un reclutamiento mixto, el cual presenta beneficios al combinar ambos procesos. Por lo que un análisis de cada uno por separado ayudará para comprender mejor sus ventajas.

Las ventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa, costos de recepción de candidatos, costos de integración y admisión, etc.
- Es más rápido tomando en cuenta la posibilidad de transferir o ascender al empleado de inmediato.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.
- Es una fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, mejorando el ambiente laboral, confianza y sentido de pertenencia del personal hacia la empresa.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quines realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Ventajas del reclutamiento externo:

El reclutamiento externo tiene muchos beneficios si se realiza de una forma sistemática y ordenada cumpliendo con los objetivos de la empresa:

- Trae nuevas experiencias a la organización, y con ello una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

El sistema propuesto de reclutamiento es una combinación con los anteriores medios y presenta ventajas puntuales para Tiempos del Mundo en su departamento de Circulación:

- Le dará experiencias nuevas a la empresa.
- Renovará y enriquecerá el capital humano.

- Aprovechará las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios.
- Evitará o reducirá la tasa de rotación de personal.

Desventajas del reclutamiento interno:

Todo sistema o proceso nuevo tiene desventajas que se deben de tomar en cuenta para regularlo y de esta forma tratar de cumplir con los objetivos planteados de la mejor manera posible.

En el caso del reclutamiento interno se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- Exige a los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias hasta el retiro de la organización.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la empresa.

Desventajas del reclutamiento externo:

El mismo análisis se realiza para el reclutamiento externo:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Después de enumerar las ventajas y desventajas de cada proceso por separado, la Empresa debe tomar en consideración ciertos aspectos negativos que pueden ocasionar problemas a largo plazo al sistema propuesto:

- Podría que al departamento de Circulación le parezca que es costoso y que exige gastos inmediatos en anuncios, diarios, en papelería, personal adecuado, tiempo, etc. Por lo que se debe de realizar una planificación de los costos y tiempo en que se incurrirá y que la Empresa pueda disponer de cierto presupuesto, que a largo plazo será una inversión para sus operaciones.
- Podría causar un poco de inseguridad al cambiar completamente su política de reclutamiento, por lo que para evitar la resistencia al cambio es importante que la Empresa tenga un sistema eficiente de información y capacitación.
- Puede llegar a afectar la política salarial de la organización por el desequilibrio de la oferta y demanda laboral guatemalteca.

3.2 Características del nuevo proceso de selección

El sistema propuesto de selección tiene como objetivo específico escoger y clasificar, entre los candidatos reclutados, los más adecuados para satisfacer las necesidades de Tiempos del Mundo en el área de Circulación, tratando de mantener o aumentando la eficiencia y el rendimiento del personal, contribuyendo con el crecimiento y los propósitos de la empresa.

Este nuevo sistema es un proceso completo ya que para escoger al personal idóneo para una vacante, tomará como base los parámetros de la empresa en cada puesto o cargo en particular, los cuales están definidos en la descripción de puestos donde se describen los requisitos necesarios para

ocupar determinados cargos, que se presenta de manera detallada y específica en el capítulo dos en el inciso 2.4.

Se debe de tomar en cuenta que dependiendo de que tan bien se lleve a cabo y se cumplan los lineamientos descritos, el funcionamiento y el crecimiento de la organización mejorarán.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales para la empresa, la adecuación del hombre al cargo, y eficiencia del hombre en el mismo. Su criterio se basa fundamentalmente en los datos y en la información que se posee respecto del cargo que va ser proveído. Las condiciones de selección se basan en los requerimientos y especificaciones del cargo, con la finalidad de dar mayor objetividad y precisión al seleccionar personal para las vacantes en el área de Circulación.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, este sistema de selección sería totalmente innecesario e inútil, pero en la realidad no es así, en Guatemala hay diversidad de oferta laboral muy amplia y compleja, por lo que hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, las cuales llevan a que las personas se comporten, perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

La selección básicamente, en un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá, y de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por empleo.

El sistema propuesto de selección se conforma de siete pasos, análisis de las solicitudes, entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación y por último la decisión de contratar.

3.2.1 Modelos de selección

Actualmente Tiempos del Mundo selecciona al nuevo personal, a través del gerente o jefe de cada área, en el Departamento de Circulación, utiliza un modelo de selección, el cual es conocido como de colocación por que en este no se contempla el aspecto rechazo, dado que para una vacante solo existe una persona propuesta o recomendada para el misma. En este modelo hay solo un candidato, lo que ocurre la mayoría de veces cuando solo existe un referido, para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Con el nuevo sistema este modelo cambia radicalmente, con un enfoque más amplio y situacional, existirá varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas en este modelo, que el candidato puede ser rechazo o aceptado para el cargo en particular. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten, de ahí la denominación de clasificación. Cada puesto vacante es pretendido por varios candidatos, pero uno solo podrá ocuparlo, si llega a ser aceptado.

El modelo de clasificación parte del concepto de candidato multifacético, es decir, la empresa no debe considerar que el aspirante posea sólo características específicas para un cargo, sino que puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

3.2.2 Técnicas de selección

El proceso de selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un criterio determinado, esto se logra a través de las alternativas de información con que contamos. En el área de Circulación se realizó un análisis de cada uno de los cargos, donde podemos saber cuales son los requisitos que debe cumplir el aspirante al puesto, habilidades, conocimientos, experiencia, etc. En consecuencia, el proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

Se deberá realizar un análisis de la solicitud de empleado, más adelante, en el capítulo cuatro se propone un modelo de dicha solicitud, que consiste en la verificación de los datos consignados, que se elaborará de acuerdo con las especificaciones de Tiempos del Mundo en el área de Circulación, esta verificación estaría a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. Todo el proceso nuevo de selección se basará en los datos obtenidos.

A partir de la información, respecto del cargo o el puesto vacante, el Departamento de Circulación de Tiempos del Mundo, podrá saber con exactitud cuales son las habilidades que debe poseer el trabajador, por ejemplo en el

caso de los repartidores, el grado de estudio no tiene que ser tan elevado; sin embargo, es imprescindible que posea motocicleta y que tenga habilidad al manejarla y que conozca ciertas rutas. La experiencia varía en cada puesto dependiendo del grado de responsabilidad que se tenga.

Por otro lado para cargos administrativos dentro del área de Circulación el grado de conocimiento debe de ser mayor y las aptitudes varían, el aspirante al puesto debe poseer liderazgo, excelente presentación, capacidad de trabajar bajo presión y la experiencia en cargos similares es muy importante. Tomando en cuenta dichos factores el aspirante al puesto podrá desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base a toda esta información se establece las técnicas de selección más adecuadas.

3.2.2.1 Entrevista de Selección

La entrevista personal es uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección deberá ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

A pesar que la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal, que esta ligado a otros sistemas en función de cinco elementos importantes para que la entrevista tenga el éxito deseado, la fuente o candidato, el transmisor, el canal que son palabras y gestos, el instrumento para describir (receptores de la información entrevistado y entrevistado), y el destino. Podemos resumir que la entrevista de selección tiene como fin conocer las aptitudes del candidato, intereses, antecedentes, etc.

En el sistema propuesto, se considera que se realice una entrevista dirigida, la manera de operar durante la misma es probabilista y no se puede determinar, ya que pueden ocurrir situaciones que interfieran en la comunicación. Sin embargo, para que ésta entrevista sea eficiente podemos enfocarla a temas específicos que nos permitan obtener la información que se necesita para conocer al candidato. Son tres los factores que se deben de tomar en cuenta, los cuales proporcionan todos los datos importantes.

El primero es el factor intelectual, las preguntas deben de enfocarse sobre el grado de escolaridad del aspirante, las tareas que la persona ha realizado, qué sueldo espera recibir, cuál fue su último trabajo, por qué cambio de trabajo, objetivos que desea alcanzar dentro de la empresa y personales.

El segundo factor es el de motivación, para conocer que le disgusta o le gusta a la persona, las preguntas que deben de realizarse están enfocadas sobre qué le gusto o disgusto de su último trabajo, cómo fueron sus relaciones con sus superiores, cómo evaluaría a la empresa en donde estuvo, a qué asociaciones profesionales pertenece, qué lo motiva a trabajar.

El tercer y último enfoque es de personalidad, el cual busca patrones desfavorables de comportamiento, como agresividad, inquietud compulsiva, etc., puede juzgarse a la persona si esta es agradable, tímida o sociable durante la entrevista, pero para ello deben de realizarse preguntas como: Cómo era su relación con sus compañeros de trabajo, que le gusta hacer en su tiempo libre, describa a su familia, trabajaría mejor solo o en equipo, que tan agresivo es, cuáles cree que son sus fortalezas y debilidades, qué le gustaría decirme de usted mismo.

Todas éstas preguntas proporcionarán las respuestas todos que La Empresa debe considerar, tomando en cuenta que siempre una entrevista cuenta con cierto grado de subjetividad. Muchos estudios han señalado que dos o más entrevistadores por lo general no concuerdan en la evaluación de un candidato. Pero los objetivos son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

3.2.2.1.1 Etapas de la entrevista de selección

Para realizar una entrevista, en el área de circulación el entrevistador se basará en el seguimiento de cinco etapas:

Preparación de la entrevista, en este caso como es una entrevista determinada, será prepara o planeada con anticipación, donde el grado de preparación varía según el puesto y características del mismo, pero debe ser suficiente para determinar los objetivos específicos, por lo cual debe basarse en una guía propuesta que le servirá al entrevistador como base para el desarrollo de la entrevista, a continuación se presenta la secuencia que debe seguirse para su realización, tomando en cuenta que las preguntas que se realicen pueden variar dependiendo del cargo o vacante que debe ser ocupado.

Las preguntas que el entrevistador desarrolle son abiertas, por lo que el problema de la subjetividad debe de tomarse en cuenta, para solucionarlo Tiempos del Mundo deberá exigir que se tomen ciertos criterios basados en los requisitos que una persona aspirante al puesto deba tener, para cada cargo en particular, como se describe en el capítulo dos, tales como su formación y experiencia, conocimientos específicos, aptitudes, etc.

- Al iniciar la entrevista se solicitará Información general del candidato, como la que se encuentra en la propuesta de una solicitud de empleo para el área de Circulación que se realizó en el capítulo cuatro; así también, el grado de interés en el trabajo al que aspira.
- Situación de trabajo actual, si esta empleado o no y el porque quiere obtener el trabajo, cuando puede empezar a trabajar.
- Experiencia laboral y salario que desea percibir
- Antecedentes académicos
- Actividades fuera del trabajo
- Preguntas específicas que considere importantes el entrevistador. En el caso particular para los candidatos que desean ocupar puestos de reparto, deberá preguntar si es casado o soltero, cuantas personas dependen de él, si ha tenido algún problema con las autoridades, si fuma o toma.
- Una auto evaluación del candidato

El entrevistador previamente debe de informarse respecto a los requisitos para ocupar el cargo o vacante y tener claro las características esenciales que debe poseer el candidato.

Ambiente, el ambiente será de tipo físico, el cual consiste en que el lugar debe de ser confortable y solo para ese fin, tratando de causar en el candidato una impresión agradable. La atmósfera deberá ser tranquila y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido, solo estará el entrevistado y entrevistador. El propósito de la entrevista debe de ser determinado con anticipación, con un estudio previo de la información relacionada con el candidato, para no causar una impresión que su solicitud de empleo no fue

leída con detenimiento; así también, un análisis del cargo que será de gran ayuda en el transcurso de la entrevista.

Desarrollo de la entrevista, debe realizarse una entrevista estructurada con las bases mencionadas anteriormente la propuesta de una entrevista de este tipo es más eficaz en la selección de personal. No obstante, ésta no debe limitarse a ser un mero interrogatorio sobre los aspectos que deseamos considerar. Debe existir una flexibilidad, posibilitando que se lleve a cabo en un ambiente de naturalidad ya que la entrevista es una muestra de la conducta del sujeto y ésta debe de reflejarse lo más consistentemente posible. De este modo, un enfoque semiestructurado puede ser el más adecuado, ya que permite, aún teniendo identificados los temas que se van a tratar, una cierta flexibilidad, recurriendo a diversas técnicas de entrevista y comunicación.

Terminación de la entrevista, el entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista y agradecer a los candidatos el tiempo dedicado e informarles de los pasos que seguirá posteriormente el proceso de selección.

Evaluación del candidato, en el momento en que el entrevistador se marcha, la persona encargada de haber realizado la entrevista debe iniciar la tarea de evaluación de candidato, dado que los detalles están todavía en su memoria, como no se utilizará una hoja de evaluación la decisión de rechazo o aceptación deben de realizarse al finalizar de escribir todos los detalles importantes.

3.2.2.2 Pruebas de conocimientos

Estas pruebas tienen como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio o la práctica.

Las pruebas que se proponen son pruebas de inteligencia donde se evaluarán diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica el grado de importancia de cada uno de estos factores varía según el puesto, este tipo de pruebas no miden solo una característica sino una gran diversidad, para evaluarlas se utiliza el Índice de Inteligencia (IQ) que es literalmente un cociente.

Este tipo de pruebas se realizarán por medio de preguntas y respuestas escritas, donde al evaluar el área de conocimientos serán específicas, indagando conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. La elaboración se realizará mediante pruebas objetivas, las cuales poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en forma y en su contenido. Este tipo de pruebas sería de gran utilidad en el área de Circulación ya que se puede evaluar directamente la habilidad y el desempeño que puede llegar el candidato para el puesto específico.

Este tipo de evaluación cubre un área muy amplia de conocimientos, es fácil y rápida de analizar los resultados, y la calificación es más objetiva, donde se pueden realizar comparaciones más sencillas. Se debe de tomar en cuenta que este tipo de evaluación permite al candidato acertar al azar, y minimiza la libertad de expansión y su elaboración debe de ser muy bien estructurada por lo que llevará tiempo realizarla para que cumpla con los objetivos deseados por Tiempos del Mundo, que son encontrar a la persona idónea para el puesto que

cumpla con las capacidades intelectuales requeridas para desempeñar con eficiencia el trabajo solicitado.

Para los puestos de repartidores deberán realizarse pruebas de habilidades físicas que consisten básicamente en verificar la destreza que tiene el candidato al conducir una motocicleta y encontrar direcciones.

3.2.2.3 Pruebas Psicométricas

Después de haber realizado las pruebas de conocimientos con éxito, los candidatos deberán realizar pruebas psicométricas que le permitirá a Tiempos del Mundo realizar una análisis objetivo de las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano. Estas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizando cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomando como patrón de comparación.

En la pruebas psicométricas se realizarán dos tipos de exámenes, el de inteligencia, que básicamente debe de ser desarrollado en base a los conocimientos que debe tener la persona dependiendo del puesto que desea ocupar dentro de la Empresa, la referencia para la realización de esta prueba debe basarse en los requisitos descritos en el análisis de los cargos que se presentó anteriormente en la sección 2.4.

Para la validación de estos criterios será necesario contratar a una persona experta, un psicólogo que realice y evalúe dichas pruebas, como propuesta para el análisis de estas evaluaciones se presenta la “validación predicativa”, que es una de las más confiables, se basa en comparar los porcentajes de los resultados en cada área evaluada, ponderando el grado de importancia de cada una de ellas dependiendo del trabajo que deba desempeñarse, para mayor facilidad pueden presentarse por medio de gráficas de expectativas, buscando siempre destacar la capacidad general de aprender y resolver problemas .

Por otro lado las prueba de aptitud, evaluarán las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas dependiendo del cargo y las necesidades del mismo, este tipo de pruebas se realizarán de forma escrita, asociando ciertos conocimientos, por ejemplo para el puesto de reparto, los aspirantes deben de poseer ciertas características, como responsabilidad, puntualidad, compañerismo, capacidad de trabajar en equipo, disponibilidad de trabajar en la madrugada, para cargos administrativos, es importante que el candidato cuente con liderazgo, responsabilidad, que sea pro activo y que posea conocimientos de mercadeo .

3.2.2.4 Pruebas de personalidad

Esta prueba será la última que se realizará en el sistema propuesto de selección, para el área de Circulación de Tiempos del mundo, la cual consiste en analizar los diversos rasgos determinados por el carácter y por el temperamento. El tipo de evaluación es proyectivo, a la persona se le somete a la prueba, donde se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ella.

La prueba debe ser analizada y evaluada por un psicólogo experto, dado que dichas pruebas son difíciles de evaluar y usar. Como propuesta se utilizará para el departamento de Circulación de Tiempos del Mundo las evaluaciones de inventarios de personalidad, que miden los rasgos de la personalidad como la estabilidad emocional frente a la melancolía y la cordialidad frente a una actitud excesivamente crítica. El objetivo de estas evaluaciones es determinar rasgos o aspectos de la personalidad como extroversión, estabilidad emocional, rectitud y apertura a la experiencia.

3.2.2.5 Técnicas de simulación

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante deberá ser sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, este tipo de prueba se realizarán solo a los candidatos para puestos de reparto, la cual consiste en una prueba piloto donde se mide la destreza al manejar la motocicleta y su habilidad para encontrar direcciones, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

3.3 Características del nuevo proceso de contratación

Una vez que se haya realizado el proceso de reclutamiento y selección exitosamente, con información obtenida en cada una de las diversas fases de los anteriores procesos, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. De este modo se deberá contratar al candidato que cumpla los requisitos para desempeñar el puesto o vacante específica.

Deberán transcurrir varias semanas entre la fecha límite de presentación de las solicitudes y el momento en el que se le comunique la decisión definitiva. Con la selección del candidato para el puesto prácticamente se cierra el proceso de contratación. Se le informará de la decisión sobre su aceptación definitiva comunicándose con la persona lo antes posible enviándole una oferta de empleo. Si no se selecciona se les comunicará por medio de correo electrónico agradeciendo el interés de formar parte de Tiempos del Mundo en el área de Circulación dejando la puerta abierta para futuras vacantes. Es recomendable en que la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado.

Los registros de los demás postulantes serán archivados para que puedan ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

3.4 Análisis de las ventajas del proceso nuevo Vs. Situación actual

Tiempos del Mundo actualmente no tiene un sistema de reclutamiento, contratación y selección de personal, ni cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que pueda realizar este trabajo eficientemente. El departamento de Circulación de Tiempos del Mundo en la actualidad tiene contratadas 32 personas, 5 de ellas en el área administrativa, un jefe, gerente y asistente de Circulación, una secretaria y una recepcionista, 25 repartidores y dos suplentes, y los problemas con su capital humano cada día se hacen más grandes, tiene un índice de rotación de personal muy alto, cuenta con poca iniciativa por parte de sus trabajadores, baja productividad etc.

Las ventajas de un proceso nuevo son muchas para este Departamento, podría parecer que la inversión inicial para la puesta en marcha del mismo es grande, a continuación se presenta un estimado de la los costos iniciales por concepto de un año (Q135,500.00), pero que al analizar los problemas y gastos a largo plazo que han tenido que manejar en estos años dicha inversión se minimiza, en comparación con los gastos de Q175,597.9 que incurre la Empresa cada año por la falta de una buena administración del capital humano.

Se observa que la diferencia entre la inversión inicial y los gastos que Tiempos del Mundo incurre cada año por problemas con su personal es Q40,097.90; por lo que, el ahorro al implementar el sistema propuesto es considerable, tomando en cuenta que los costos por rotación de personal, de indemnizaciones, accidentes y mal servicio, tendrán que reducirse significativamente, ya que el objetivo principal del sistema de reclutamiento y selección propuesto es reducir eficientemente el índice de rotación del capital humano y mejorar el servicio de Tiempos del Mundo.

INVERSION INICIAL PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA PROPUESTO DE SELECCIÓN, CONTRATACION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CIRCULACION DE TIEMPOS DEL MUNDO ANUALMENTE		
NO.	COSTOS	CANTIDAD (Q)
Reclutamiento		
1	Papelería	Q10,000.00
2	Anuncios	Q7,500.00
3	Contratación de persona encargada del reclutamiento	Q48,000.00
Selección		
4	Pruebas	Q10,000.00
5	Personal especializado (Un psicólogo)	Q60,000.00
	Total	Q135,500.00

Con este nuevo sistema se podrán conocer los requisitos necesarios para el mejor desempeño del puesto de trabajo, les permite centralizar y controlar la admisión de personal de nuevo ingreso mediante criterios uniformes y no por recomendaciones de terceras personas, tratados de manera igual y desarrollando más confianza y sentido de pertenencia a los trabajadores de Tiempos del Mundo. Generando nuevas políticas de promoción y ascenso.

Permite contar con información sobre aptitudes y cualidades del personal. Con ello pueden contratar candidatos muy cualificados, que desempeñen su trabajo con eficiencia y eficacia, y lograr una ambiente laboral agradable, minimizando la rotación de personal y gastos a largo plazo, y aumentando la productividad. Todo lo que sea inversión en recursos humanos es beneficioso para la organización y para las personas que la integran y, sobre todo, por que pueden ayudar a reducir los niveles de rotación, absentismo, fatiga, etc.

4. PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA

4.1 Proceso de una solicitud de empleado

El nuevo proceso de reclutamiento inicia con una decisión de línea. Esto quiere decir, que no se iniciará ninguna actividad de reclutamiento, sin previo aviso por parte del departamento de Circulación, el cual tendrá la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función que depende de una decisión planificada o bien en algunas ocasiones inesperada por el encargado del área, ésta se oficializará por medio de una orden de servicio, que generalmente se le llama solicitud de empleado o solicitud de personal. Este documento deberá llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en el departamento, en este caso en particular será por el Gerente o Jefe de Circulación o inclusive el mismo Gerente General.

Los detalles incluidos en el documento dependen directamente del grado de complejidad que la dependencia o persona o encargada del reclutamiento maneje, cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el Gerente o Jefe del área de Circulación deberán llenar en el documento.

4.1.1 Modelo de una solicitud de empleado propuesta para el Departamento de Circulación

Se presenta una solicitud de empleado propuesta para el área de Circulación de Tiempos del Mundo, donde se presenta toda la información sobre los requisitos que debe tener el candidato e información del cargo o vacante en particular.

Figura 3. Formato Solicitud de Personal

	TIEMPOS DEL MUNDO			
	GUATEMALA			
	DEPARTAMENTO DE CIRCULACION			
	Formato Solicitud de Personal			
	Fecha (dd/mm/aa):	Solicitud No:		
El formato deberá ser diligenciado de manera clara y precisa.				
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA				
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: TIEMPOS DEL MUNDO, S. A.				
FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LA SOLICITUD:			CARGO:	
2. INFORMACIÓN DEL CANDIDATO SOLICITADO				
PROFESIONAL	CARRERA:			
ESTUDIANTE				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECÍFICAS DEL CANDIDATO (Perfil) :				
3. INFORMACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO A OCUPAR:			NUMERO DE PERSONAS REQUERIDAS:	
LUGAR DE TRABAJO:				
TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO	TEMPORAL		OTRO
		Años:	Meses:	Cuál?
TIEMPO DE TRABAJO	TIEMPO COMPLETO	MEDIO TIEMPO		OTRA MODALIDAD
				Cuál?
EXPERIENCIA (Laboral y/o Profesional):	NO REQUIERE	SI REQUIERE	TIEMPO	
			Años	Meses
SUELDO: Q			Este dato es indispensable para el trámite de la solicitud.	
NATURALEZA DEL CARGO (Breve descripción de las funciones):				
TODAS LAS SOLICITUDES SE ATENDERAN EN ESTRICTO ORDEN DE LLEGADA Y SU TRÁMITE TIENE UNA DURACIÓN DE TRES DÍAS HÁBILES COMO MÍNIMO.				

Fuente: Autor del modelo propuesto.

4.1.2 Reclutamiento y la situación de los candidatos

Con el sistema propuesto de reclutamiento los candidatos pueden obtenerse dentro o fuera de la organización, es decir, después de presentar la solicitud de empleado, a la persona encargada, empieza la localización de candidatos dentro y fuera de Tiempos del Mundo.

La búsqueda interna se realizará con los habituales instrumentos de comunicación que se maneja dentro del área de Circulación de la empresa, ya sea circulares, tablón de anuncios o directamente por medio del jefe inmediato. En un futuro este proceso se puede sustituir, con procedimientos más actuales, como base de datos informatizados; pero todo esto requerirá realizar previamente un estudio del potencial humano que este dentro de la organización.

Conjuntamente con el reclutamiento interno, se realizará una búsqueda externa, esta se realizará por medio de anuncios, en periódicos locales de mayor difusión en Guatemala; de un modo selectivo, en función del puesto y personas a quienes se dirige, o bien se publicaran en el mismo semanario Tiempos del Mundo. Los anuncios tienen un atractivo por sí mismos y se leen muchas veces incluso por personas que no piensan en buscar trabajo.

Es por ello, que la eficacia del anuncio depende de diversos factores como, presentación, día de su aparición, periódico o revista donde aparece, dimensión o tamaño y número de inserciones.


La redacción del anuncio es decisiva para cumplir con los objetivos, conseguir que el lector se fije en él, suscitar interés por su contenido, estimular al que debe responder y facilitar la acción del que puede ser un candidato

potencial, por mencionar algunos de ellos. Por lo que se deben de cuidar elementos importantes como el lenguaje empleado, que se ofrece y la forma en que se presentará.

Un anuncio debe de ser claro y no usar términos o indicaciones superfluas, debe responder a la realidad e insertar los elementos de juicio indispensables para que el candidato potencial tenga una visión clara del puesto. Se presenta un modelo de anuncio para la plaza de repartidor en el departamento de Circulación de Tiempos del Mundo.

Figura 4. **Anuncio para el puesto de Repartidor en el área de Circulación de Tiempos del Mundo**

EMPRESA INTERNACIONAL



CONTRATARA

REPARTIDORES PARA SU DEPARTAMENTO DE CIRCULACION

REQUISITOS

- Mínimo 3º. Básico
- Edad entre 25 a 32 años
- Licencia de Moto M.
- Conocer toda la ciudad
- Experiencia de 1 año en puesto similar
- Poseer motocicleta en buen estado

OFRECEMOS

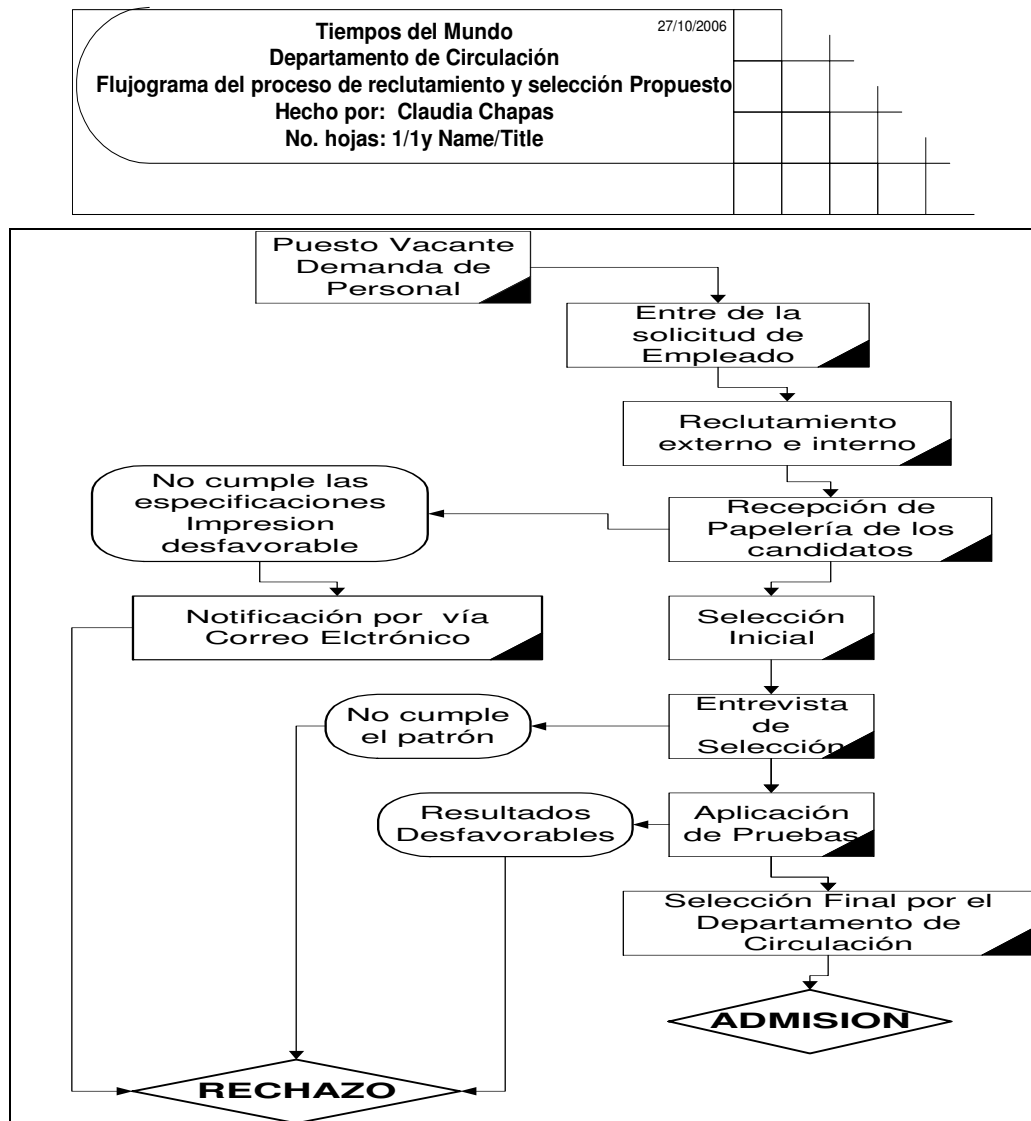
- Salario competitivo
- Prestaciones de Ley
- Buen ambiente de trabajo

Fuente: Autor del modelo propuesto.

4.2 Flujo grama del sistema de reclutamiento y selección propuesto

Para mostrar de manera gráfica y sencilla cada uno de los pasos del sistema propuesto de selección y reclutamiento se realiza un flujograma desde el requerimiento de personal o puesto vacante hasta el rechazo o admisión del aspirante al cargo.

Figura 5. **Flujograma del sistema de reclutamiento y selección propuesto**



Fuente: Autor del modelo propuesto.

4.2.1 Bases del proceso de selección

Al realizar el reclutamiento mixto, se obtendrán papelerías de los posibles candidatos al puesto, que están fuera o dentro de Tiempos del Mundo, que cumplen con las exigencias, habilidades y conocimientos que el mismo requiere.

Pero para evaluar cuál de todos los aspirantes a dicha vacante puede ser contratado, se debe de establecer las bases del sistema de selección.

La persona especialista debe de realizar un análisis detallado de cada oferta con la finalidad de separar las que reúnan las características básicas requeridas por la vacante de aquellas que no las satisfagan. Los candidatos que no sean seleccionados en este proceso previo deben de ser notificados por vía correo electrónico agradeciéndoles su participación. El profesional encargado de esta actividad debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de la confiabilidad de los informes que recibe por las referencias personales y profesionales del candidato.

Para lograr el objetivo de la selección, que finalmente es escoger a aquel que se integre con éxito a la empresa y desempeñe eficazmente las funciones requeridas en su puesto, los candidatos que hallan sido escogido y llenen los requisitos previo análisis de las ofertas, deberán ser sometidos a una entrevista de selección y someterse a pruebas psicométricas, de conocimientos y personalidad.

El tiempo de duración del proceso de entrevista no deber ser mayor de tres días, el objetivo que Tiempos del Mundo tendrá al realizarla es conocer más datos relevantes sobre el candidato basado en una serie de preguntas que se le hacen a dicha persona que solicita el puesto. La entrevista contará con

preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se puede anexar o modificar al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así mayor libertad al entrevistado y entrevistador, por lo tanto, dará mayores resultados.

Al finalizar la entrevista, se depura de nuevo los candidatos que de alguna u otra manera, no cumplen con los requisitos mínimos exigidos para el desempeño del puesto, que son descritos en base al análisis de puestos que se presenta en el capítulo anterior, lo que no les permite pasar a la tercera etapa, la cual es la de someterse a las pruebas psicométricas, de conocimientos y de personalidad.

Para la realización de estas pruebas y su respectiva evaluación se llevará un máximo de 10 días. Se inicia con una prueba de conocimientos o capacidad. Para la elaboración de estas pruebas de manera objetiva, se debe buscar la colaboración de personas especialistas en la materia o expertos en técnicas de evaluación. Se debe definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad, analizando las áreas que deben examinarse. Los temas que deben de examinarse serán distribuidos por el número de temas de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma. La elaboración de las preguntas, podrá realizarse con el material e información obtenida de los jefes del área de Circulación o especialistas en este tema. Cada pregunta deberá clasificarse en cuanto al nivel de dificultad.

Los candidatos deben de terminar la prueba por lo menos en un 85 % de su totalidad, por lo que se dará las dimensiones precisas para la prueba, todos los exámenes deben estar acompañados de instrucciones claras y precisas para el candidato y de una guía de aplicación para el examinador. Hay que recordar que la presentación del examen es muy importante la impresión debe ser nítida y correcta.

La prueba de personalidad analiza los aspectos básicos de personalidad y de comportamiento de cada persona (actitudes, comportamientos, sentimientos, reacciones, etc.) Es un conjunto de rasgos de carácter y temperamento condicionados por la propia voluntad, los hábitos adquiridos y otros muchos factores de orden biológico, psicológico y social. Intentan aislar y cuantificar el nivel o grado en que aparecen determinados factores de personalidad en los individuos diferenciados entre sí. En esta prueba se realizará un promedio de preguntas, afirmaciones o planteamientos, referentes a reacciones, inteligencia emocional, en circunstancias determinadas o generales. Estas cuestiones plantean normalmente opciones de respuesta múltiple, del tipo “verdadero-falso o no estoy seguro”.

Estos cuestionarios tienen valor analítico y descriptivo, pues aportan datos cuantificados sobre múltiples rasgos de personalidad. Pero sus resultados deben ser contrastados mediante otras técnicas por la facilidad con que pueden falsearse consciente o inconscientemente. Los rasgos típicos, susceptibles de ser medidos con estas herramientas, pueden ser: Estabilidad emocional, autoestima, sensibilidad, tolerancia a la frustración, independencia, afectividad, impulsividad, dominancia y ansiedad.

4.2.2 Subsistema de selección

La complejidad del proceso de selección y su importancia en la administración del capital humano, nos hace descomponer este sistema en una serie de subsistemas perfectamente coordinados. Toda la administración de recursos humanos se basa en el desarrollo de dos subsistemas que son el reclutamiento y selección, que básicamente es conocido como alimentación y el de aplicación que es la descripción y análisis de cargos junto con una evaluación de desempeño.

Tiempos del Mundo y su departamento de Circulación, en el transcurso de cada paso del proceso de selección propuesto, se enfrentará a dos problemas fundamentales que debe saber manejar, la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo, debiendo analizar tanto las exigencias del puesto de trabajo en cuestión, como las características personales de los candidatos a ocuparlo.

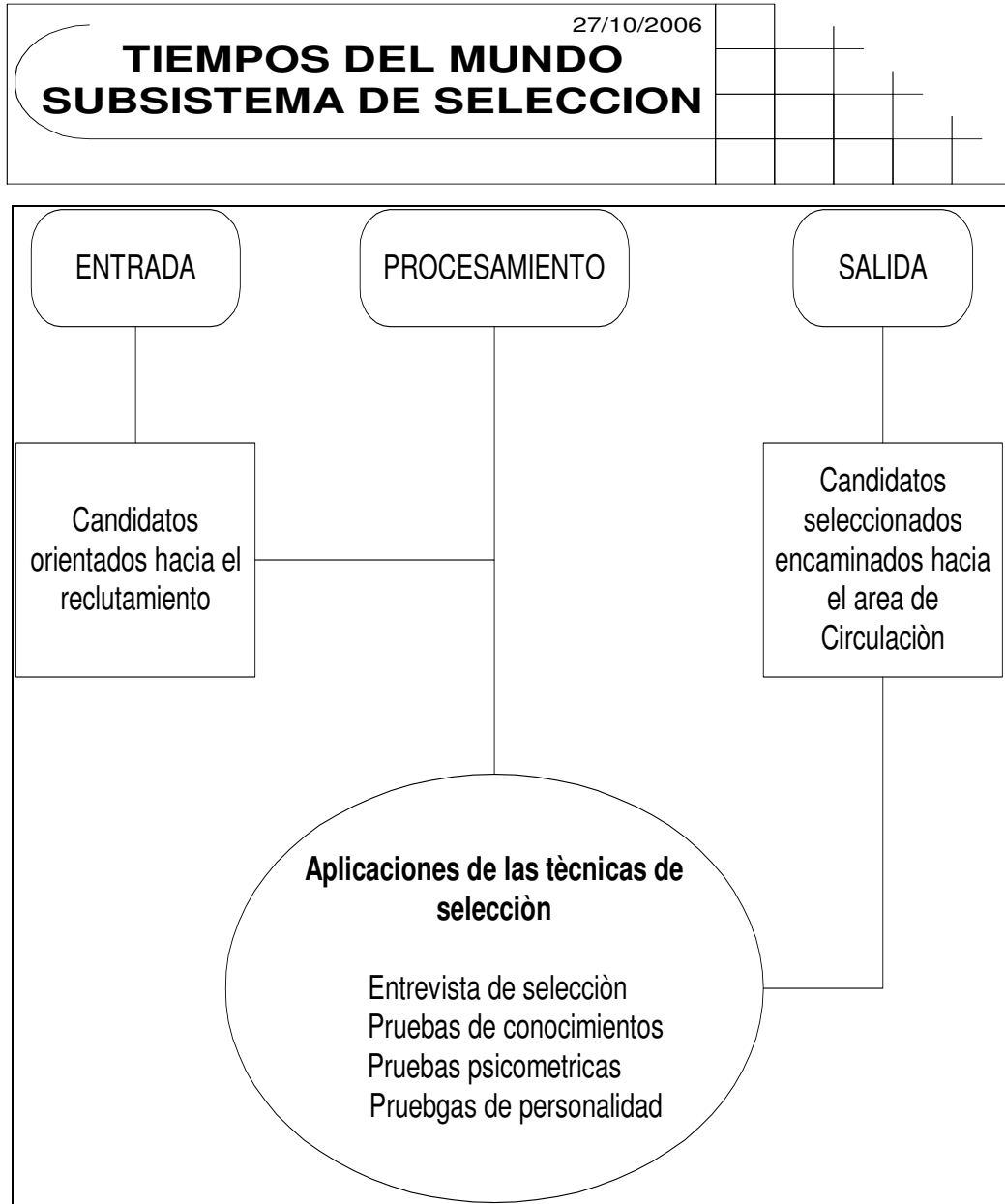
Deberá utilizar métodos tomando como parámetros variables cuantitativos y cualitativos de los perfiles del candidato al puesto, tomando en consideración la subjetividad del evaluador.

Las técnicas elegidas en el proceso propuesto de selección deben presentar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

Subsistema de Selección

Para sintetizar y mostrar de una forma sencilla las entradas, proceso y salidas del sistema propuesto de reclutamiento y selección de personal, se presenta un subsistema en forma gráfica que nos muestra de manera secuencial los pasos simples desde el reclutamiento hasta llegar a los candidatos seleccionados que podrían ocupar el puesto vacante en el departamento de Circulación de Tiempos del Mundo.

Figura 6. Subsistema de Selección



Fuente: Autor del modelo propuesto.

4.3 Modelo de una ficha individual de selección

Después de realizar el proceso de selección, con las distintas pruebas que se aplican para determinar si el candidato es el idóneo para ocupar la vacante, se debe de registrar los resultados y llenar una ficha que es individual para cada aspirante donde se registran datos muy generales de la persona como lo es el nombre, estudios, estado civil, y fecha de nacimiento, y los resultados de las distintas pruebas que realizó durante el proceso selección.

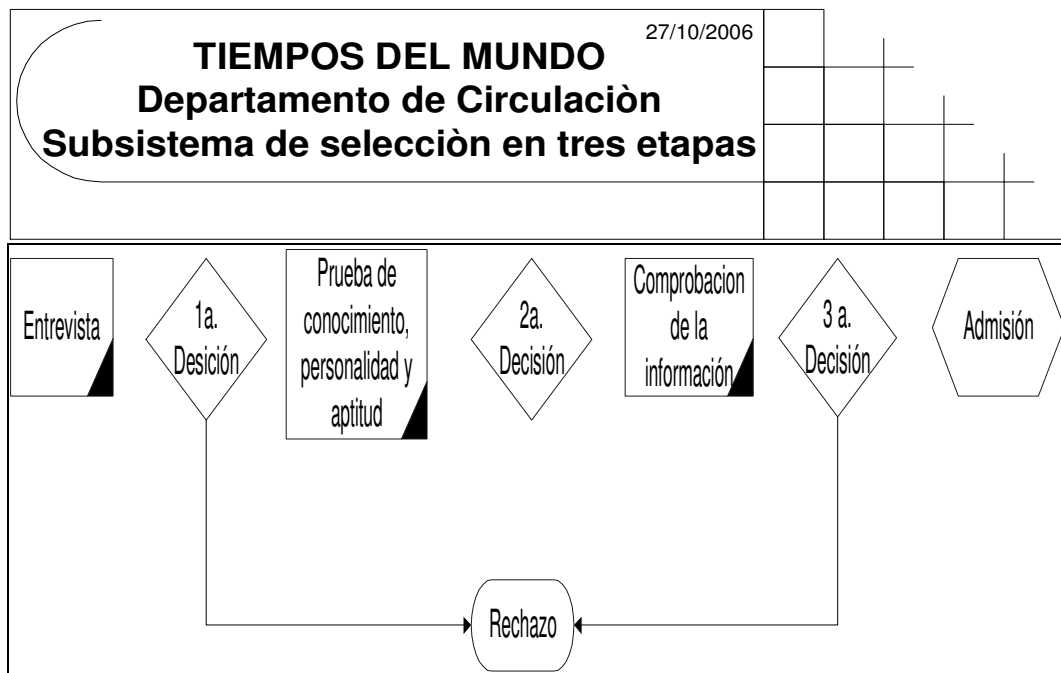
Para ello se diseñó una ficha individual de selección en la cual se coloca el porcentaje de cada criterio evaluado, en múltiplos de diez, empezando desde cero hasta cien, se marcan en las casillas en blanco el porcentaje según los resultados de las pruebas realizadas por el aspirante al puesto.

Posteriormente se debe determinar para cada puesto que tan importante son ciertos criterios y cuales no lo son tanto según el trabajo que se realizará en dicho puesto, por ejemplo la importancia del nivel intelectual, en porcentajes, para el puesto de Gerente de Circulación será mucho mayor que para el del puesto de Repartidor, esto nos ayuda a definir que candidato cumple con los conocimientos y aptitudes para desempeñar con eficiencia el cargo. Estos criterios se basan en los requisitos descritos en el análisis que se tiene de cada uno de los puestos.

4.4 Diagrama de un sistema de selección por etapas

Para ejemplificar gráficamente y de manera sencilla cada una de las etapas del sistema propuesto de selección se lleva a cabo la elaboración de un diagrama que nos muestra el proceso desde la entrevista, hasta la admisión del candidato, en tres etapas de decisión para llegar a la contratación del candidato idóneo para el puesto.

Figura 8. Sistema de Selección en tres etapas



Fuente: Autor del modelo propuesto.

4.5 Manual del procedimiento de contratación en el área de Circulación

Un manual de procedimiento constituye una guía práctica, que contiene los lineamientos necesarios para orientar a los trabajadores, que laborarán en Tiempos del Mundo y que serán los encargados del proceso de contratación, selección y reclutamiento de personal en el departamento de Circulación, en forma ordenada y correcta en la ejecución de las tareas y actividades asignadas.

La efectividad de este manual dependerá significativamente del cumplimiento que la persona asignada tenga de las normas prácticas de cada uno de los procedimientos diseñados con el fin de que el proceso de contratación sea eficiente.

El objetivo de este manual es que la persona que se asigne para realizar las actividades de contratación y los demás empleados del departamento de Circulación del Semanario, cuenten con una herramienta administrativa, como guía y fuente de consulta, que les permita conocer como deben desarrollar las actividades en forma ordenada, clara y secuencial, de un sistema propuesto de contratación, selección y reclutamiento de personal, para obtener un mejor rendimiento del capital humano.

TIEMPOS DEL MUNDO

MANUAL DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION EN EL AREA DE CIRCULACION

Figura 9. Manual del procedimiento de contratación en el área de Circulación

Empresa: Tiempos del Mundo, S. A. Guatemala	no.: 1	Elaborado por: C. Ch.
		Fecha: Junio 2006
Departamento o Sección	No. de pasos: 7	Hoja No. 1/1
Gerente General	No. de formas 0.1001	
Inicio Gerente	Finaliza: Gerente	
Cita al candidato seleccionado	Conduce y presenta al nuevo empleado	

Nombre del Procedimiento: Contratación de Personal	
I. Objetivos del Procedimiento	
1.1 Generales	
Contratar personal calificado para poder llenar las plazas vacantes	
2.2 Específicos:	
2.2.1	Que las personas encargadas de llevar a cabo el proceso propuesto de selección, reclutamiento y contratación de personal, cuenten con una herramienta que le sirva de guía para verificar los pasos que ha de ejecutar en la contratación de personal.
1.2.3	Que las personas contratadas llenen los requisitos mínimos establecidos para cada uno de los puestos

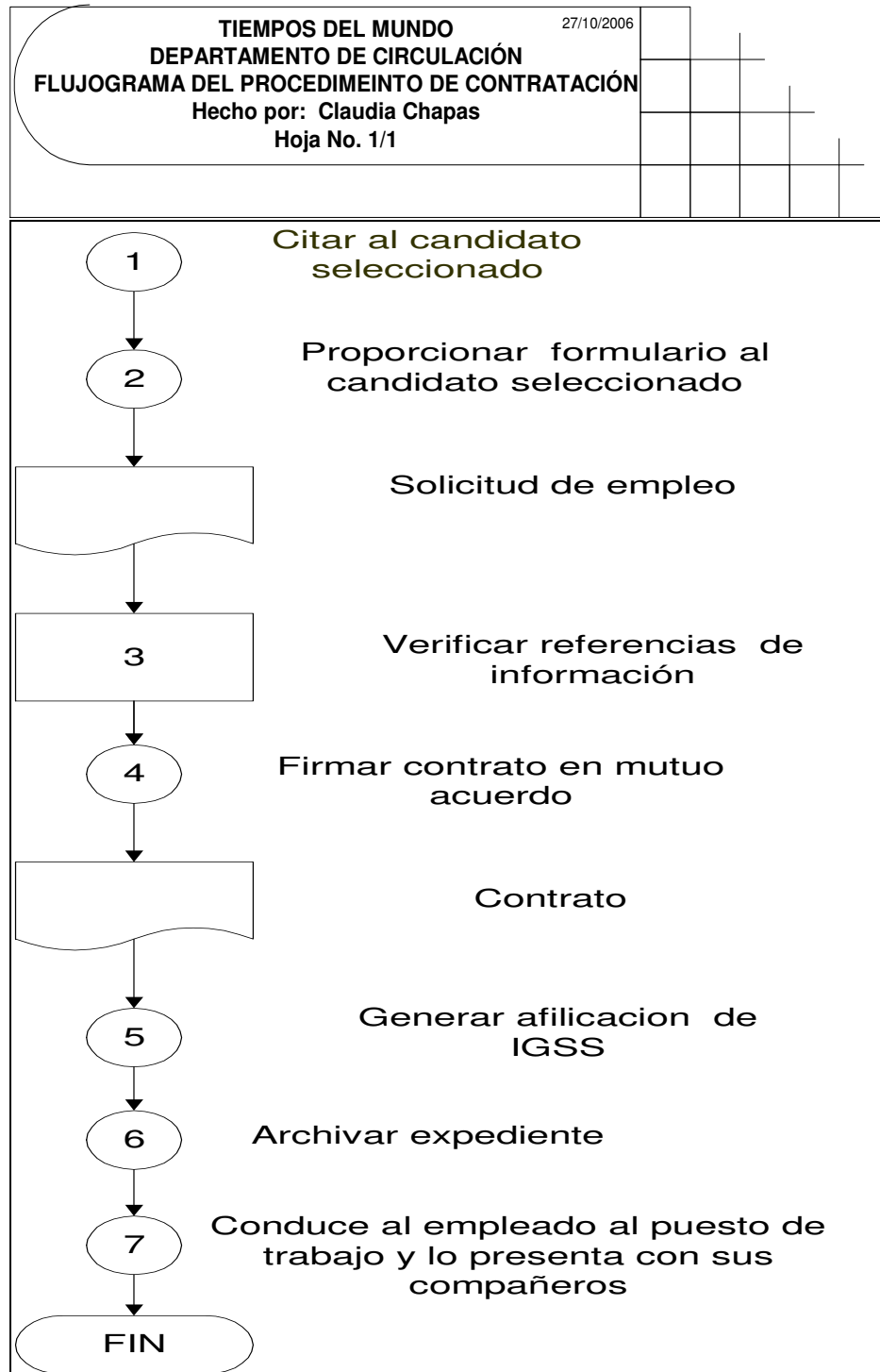
Continúa

II. Normas del Procedimiento
2.1 La contratación del personal será atribución del Gerente de Circulación o el Gerente General quienes darán cumplimiento a los requisitos mínimos exigidos para cada puesto.
2.2 Deberán llenar los puestos vacantes preferentemente con personal de Tiempos del Mundo, siempre y cuando llenen los requisitos establecidos para el puesto.
2.3 El seleccionado deberá llenar una solicitud de empleo, con un formato propuesto que se muestra posteriormente (P14), el cual debe tener como mínimo, fotografía, datos generales, grado de escolaridad, experiencia laboral, referencias personales para confirmar datos y posteriormente archivarla.

III. Descripción del Procedimiento			
Puesto:	Unidad:	Paso No.	Acción-Actividad
Gerente	Circulación	1	Citar al candidato seleccionado, fijando condiciones para llegar a un mutuo acuerdo
Asistente	Circulación	2	Proporciona formulario de solicitud de empleo
Asistente	Circulación	3	Verifica las referencias del candidato seleccionado
Gerente o Jefe	Circulación	4	Cuando ya aceptaron las partes se firma el contrato
Asistente	Circulación	5	Genera afiliación al IGGS
Asistente	Circulación	6	Archiva papelería, en el expediente respectivo
Jefe o Gerente	Circulación	7	Conduce al nuevo empleado a su puesto de trabajo y lo presenta con sus compañeros

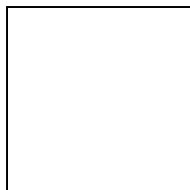
Fuente: Autor del modelo propuesto.

Figura 10. Flujograma del Procedimiento de Contratación



Fuente: Autor del modelo propuesto.

TIEMPOS DEL MUNDO, S. A.
PROPUESTA DE UNA SOLICITUD DE EMPLEO (P14)
ÁREA DE CIRCULACIÓN



Información Personal

Nombres y apellidos completos: _____
Dirección Domiciliar: _____ Tel: _____
Cédula de Vecindad: Número de Orden _____ Registro: _____
Extendida en: _____
Lugar y fecha de nacimiento: _____
Estado Civil: _____ Nombre del Cónyuge: _____

Nivel Académico:

Primaria: _____
Básicos: _____
Diversificado: _____
Universitarios: _____
Otros: _____

Actividades y Logros Académicos y Profesionales

Aptitudes

Aptitudes aplicables a la posición solicitada

Persona a quien avisar en caso de emergencia

Esta información es para facilitar la comunicación en caso de emergencia y no se utiliza en el proceso de selección.

Nombre completo _____ Domicilio _____
Teléfono _____ Parentesco _____

Nombre completo _____ Domicilio _____
Teléfono _____ Parentesco _____

Interés específico en esta empresa:

Plaza que solicita: _____
Que otra función puede desempeñar: _____
Sueldo que Pretende: _____ Cuando puede iniciar labores: _____

Experiencias Laborales comenzando por la última Empresa:

Nombre de la Empresa: _____
Dirección y Teléfono: _____
Puesto que desempeño: _____
Fecha de Ingreso: _____ Fecha de retiro: _____
Sueldo Inicial: _____ Sueldo Final: _____
Causa del Retiro: _____

Nombre de la Empresa: _____
Dirección y Teléfono: _____
Puesto que desempeño: _____
Fecha de Ingreso: _____ Fecha de retiro: _____
Sueldo Inicial: _____ Sueldo Final: _____
Causa del Retiro: _____

Nombre de la Empresa: _____
Dirección y Teléfono: _____
Puesto que desempeño: _____
Fecha de Ingreso: _____ Fecha de retiro: _____
Sueldo Inicial: _____ Sueldo Final: _____
Causa del Retiro: _____

Misceláneos

¿Existe alguna información adicional que implique un cambio en su nombre y que nos permita verificar su historial de empleo? Si es así, por favor explique.

¿Alguna vez ha estado empleado por esta empresa o cualquiera de sus divisiones o subsidiarios?

Liste nombres de amigos o familiares actualmente empleados en la empresa.

¿Alguna vez se le ha culpado de un crimen? Si es así, por favor explique:

Fecha: _____ **Firma:** _____

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1 Buscar y capacitar al personal que se hará cargo del proceso

Para el proceso de reclutamiento y selección de personal, se propone que Tiempos del Mundo, contrate a una persona especializada para cada actividad. Personal debidamente capacitado, con conocimientos sobre la oferta y demanda guatemalteca, que analice el capital humano con que cuenta la empresa y que tengan experiencia en la elaboración y evaluación de las distintas pruebas de selección.

Para llevar a cabo la implantación del sistema propuesto, se deberá crear el departamento de Recursos Humanos, en Tiempos del Mundo se inicia al contratar dos personas, un encargado del proceso de reclutamiento que tenga experiencia en este campo y que sea profesional y un encargado del sistema de selección, para este caso un psicólogo experto. Este costo de contratar personal especializado, a largo plazo se visualiza como una gran inversión, para el departamento de Circulación y en general para el Semanario. Estas personas se encargarán de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Los objetivos principales que se desean lograr, es la creación, desarrollo, y seguimiento de un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización, que a su vez se mantenga las condiciones organizacionales de aplicación, satisfacción entre el

capital humano alcanzando sus objetivos individuales. Y por último y lo más importante alcanzar la eficiencia y eficacia con el nuevo personal y con el que está disponible dentro de la organización en conjunto.

El proceso de contratación estará a cargo del Gerente de Circulación que es la persona que firmara el contrato de trabajo, el Jefe y asistente de dicho departamento que lo asistirán en las demás actividades como se especificó en el capítulo anterior en el manual de procedimiento de contratación. Ellos serán los encargados de cada uno de los pasos de este sistema, deberán ser debidamente capacitados, para que logren realizar su trabajo con la mayor efectividad posible, junto con los demás trabajadores de esta área para que en conjunto aumenten la productividad que se espera y disminuya la rotación de personal. Tomando en cuenta que será una responsabilidad extra para el departamento de Circulación e importantísima para Tiempos del Mundo.

Todo el departamento de Circulación deberá asistir al programa de capacitación referente al nuevo proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal, que se elaborará, evaluará y promoverá cada año, el cual será diseñado para cada nivel jerárquico que integra el departamento de Circulación de Tiempos del Mundo. Tratando que esta actividad no afecte las labores del trabajo.

Es responsabilidad del Gerente y Jefe de circulación, buscar las personas capacitadas para desarrollar el programa de capacitación, que deben considerar las atribuciones de cada puesto, las perspectivas, áreas de oportunidad detectadas, así como definir los mecanismos de programación, presupuesto, coordinación, evaluación y seguimiento.

Con este programa se busca conocer las funciones generales de cada puesto del área de Circulación de Tiempos del Mundo, para implementar un

sistema estructurado y funcional de selección, reclutamiento, y contratación dentro de la empresa. Se debe promover a través del conocimiento la actualización permanente y prepararse en el desarrollo de nuevas tareas.

Para llevar a cabo la capacitación, las personas encargadas, que serán las que se contratarán para realizar el proceso propuesto, una para el proceso de reclutamiento y la otra para el proceso de selección ambas con experiencia en dicha área, deberán realizar una detección de las necesidades del departamento de Circulación, obtener información de las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta el personal para el adecuado desempeño de sus funciones.

La capacitación se realizará una vez que el sistema propuesto de reclutamiento, selección y contratación de personal se lleve a cabo y para un mejor desempeño cada seis meses se actualizarán a las personas de este departamento sobre los cambios que hayan surgido, con vías de comunicación para que exista una retroalimentación entre los empleados, la alta gerencia y las personas que estén capacitando.

5.2 Evaluación y control de resultados

La evaluación del sistema propuesto de selección, contratación y reclutamiento de personal se llevará a cabo cada año. Los resultados que deben ser analizados, serán los costos, debe compararse los costos del año anterior y del año en que el sistema propuesto se pone en marcha para poder determinar si se minimizaron los gastos, verificando si los porcentajes de reclamos y de clientes insatisfechos disminuyó considerablemente y con ello el índice de rotación de personal.

Para realizar el análisis comparativo de cada año el departamento de Finanzas deberá presentar a la Gerencia General en forma detallada los gastos en que se incurren por rotación de personal y por brindar un mal servicio al cliente, para que de esa manera se pueda cuantificar las mejoras cuando el sistema propuesto se ponga en marcha.

Los resultados de la selección deberán producir ahorro para Tiempos del Mundo y un aumento en su productividad. Esto se podrá cuantificar si los gastos por rotación de personal disminuyen cada año, si el número de clientes insatisfechos por un mal servicio baja, y si el tiempo de entrega del Semanario también disminuye, a consecuencia de que las personas que ocuparán los puestos tendrán las habilidades y aptitudes para desempeñar con eficiencia su trabajo.

Se evaluará ciertos indicadores genéricos que nos proporcionen datos de comparación. El acoplamiento del hombre al cargo y por consiguiente la satisfacción con el empleo; la rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones; el mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos, mayor estabilidad del persona y la consiguiente reducción de la rotación de personal, que será evaluada de la misma forma que lo realiza Tiempos del Mundo en su departamento de circulación actualmente, y por último el mejoramiento en las relaciones humanas, por la elevación de la moral de los trabajadores.

5.2.1 Método estadístico

Para evaluar si el funcionamiento del proceso de selección alcanza los objetivos establecidos, se utilizará el cociente de selección, que puede calcularse de la siguiente manera en base a las estadísticas anuales registradas dentro de Tiempos del Mundo:

$$\text{Cociente de Selección} = \frac{(\text{No. De candidatos admitidos})}{(\text{No. De candidatos examinados})} (*100)$$

La tasa o cociente de selección, es la razón que existe entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección propuestas. Si el resultado porcentual disminuye considerablemente, nos indica que estará aumentando su eficiencia y su selectividad. Este método, en general, experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y demanda de mano de obra, el cual es muy complejo en Guatemala, como se analizó en un capítulo anterior.

Se deberá llevar un control sobre el número de candidatos aspirantes a algún puesto en el departamento de Circulación de Tiempos del Mundo, que cumplan con los requisitos ya sea por medio del reclutamiento interno o externo, cuántos de ellos se someten a las pruebas de selección, cuántos llegan a la última etapa del proceso y la rotación actual existente dentro de la empresa.

Para evaluar el desempeño del nuevo empleado en su puesto de trabajo se puede utilizar el método de Escala Gráfica, este consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, factores de calidad, productividad, confiabilidad,

conocimiento del puesto e independencia. Se utilizará un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Otro método de evaluación para medir el funcionamiento del sistema propuesto, es el Método de la Administración por Objetivos (APO), se propone este método de evaluación por que una de las principales metas para Tiempos del Mundo es mejorar la calidad de su servicio y el trabajo que realizan su personal, el cual consiste en adoptar objetivos medibles específicos para cada empleado y después comentar periódicamente su progreso hacia esos objetivos. Las personas encargadas de fijar las metas para cada puesto son los jefes inmediatos en conjunto con las personas contratadas para el proceso de selección y reclutamiento de personal, ya que conocen los requisitos necesarios para que una persona realice eficazmente su trabajo en base al análisis de puestos en particular.

Después de definir los objetivos, se deben de definir los resultados esperados, a corto, mediano y largo plazo, para hacer una revisión del desempeño midiendo los resultados, que será realizado por el Jefe del departamento de Circulación, y por último pero no menos importante, la retroalimentación, esto se logrará con reuniones programadas periódicamente, entre el Gerente General, Jefe, Asistente y las personas encargadas de llevar a cabo el proceso para comentar y evaluar los progresos de los trabajadores y si se están logrando los resultados esperados.

CONCLUSIONES

1. Tomando en cuenta los problemas de Recursos Humanos y la elevada tasa de rotación de personal que existe en Tiempos del Mundo, que para el año 2005 fue del 42%, se hace necesario implementar un sistema de Selección, Contratación y Reclutamiento, para que la Empresa cuente con capital humano que tenga un mejor desempeño en el cargo que ocupa.
2. Realizar un análisis y descripción de los puestos es el primer paso importante que debe de realizarse, para evaluar la capacidad del candidato a ocupar el cargo, y de este modo poder concluir si cumple con los requisitos que exige el trabajo y cuál será su desempeño.
3. La implantación del sistema propuesto requiere una inversión inicial estimada de Q135,500.00 anuales, en comparación con los gastos que actualmente tiene el departamento de Circulación de Tiempos del Mundo, que para el año 2005 se estimaron fueron de Q175,597.90, representa un ahorro de Q40,097.90; por lo que es viable llevar a cabo la propuesta de un sistema de Selección, Reclutamiento y Contratación para el Semanario. Hay que tomar en cuenta que los gastos anuales, por concepto del elevado índice de rotación de personal, deberán disminuir considerablemente; Así también, las condiciones de los trabajadores mejorarán al tener una estabilidad laboral, lo que nos dará como resultado un desempeño eficiente en el trabajo que realicen.

4. Con un proceso sistemático y ordenado de Selección, Contratación y Reclutamiento de personal puede tenerse la certeza que el capital humano que adquiere la Empresa es el adecuado para desempeñar el trabajo eficientemente, el cual contribuirá al aumento de la calidad del servicio que presta Tiempos del Mundo.
5. El tipo de reclutamiento que se propone es una mezcla del interno y externo, este es uno de los más eficientes en la actualidad, que nos permitirá contratar gente con nuevas ideas y a la vez brindar oportunidad de crecimiento a los trabajadores dentro de Tiempos del Mundo. Para iniciar el proceso de reclutamiento se deberá llenar una solicitud de personal, en un formato propuesto en el presente trabajo, que proporcione toda la información del cargo y del candidato necesaria, lo cual nos ayudará a agilizar la búsqueda de los aspirantes idóneos para el puesto.
6. En el proceso de Selección se deberá contratar a una persona profesional y con experiencia, la cual contará con las bases y guías necesarias para llevar a cabo el proceso desde las entrevistas, la aplicación de pruebas, qué tipo de pruebas deberán realizarse y cuáles son los objetivos de las mismas, hasta hacer la selección final del candidato mejor calificado para ocupar un puesto en el departamento de Circulación de Tiempos del Mundo.

RECOMENDACIONES

1. Para lograr una estabilidad del capital humano en Tiempos del Mundo, minimizando la rotación del mismo, es necesario normalizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, con autorizaciones, control y supervisión en todas las fases del proceso tomando en cuenta los pasos que deben seguirse para que el sistema propuesto logre la eficiencia deseada.
2. El Departamento de Circulación deberá contar con una base de datos de los candidatos, para llevar un control de las ofertas de trabajo y hacer un análisis de las diferentes características de los perfiles, experiencia laboral, datos personales, habilidades, formación, etc.; Así también, es necesaria la publicación de las vacantes de manera externa e interna a la Empresa mediante un programa específico y administrado.
3. La información y las vías de acceso a la misma, deben de ser claras y precisas para que cada persona que forma parte del capital humano de Tiempos del Mundo obtengan la documentación necesaria para realizar su trabajo, según se hayan determinado las funciones de su respectivo puesto y como parte del sistema propuesto de selección, reclutamiento y contratación.
4. Cada uno de los pasos y estándares de contratación, selección, y reclutamiento de personal deben estar sujetos a revisión periódica por el Gerente General y cada uno de los gerentes de las áreas interesadas, en este caso el del Departamento de Circulación de Tiempos del Mundo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adalberto Chiavenato. **Administración de recursos humanos.** (Santafé de Bogota, D. C. Colombia, 1998).
2. Gary Dester. **Administración de personal.** (México: Prentice-Hall, 1996).
3. James Stoner, Edward Freeman. **Administración.** (México, 1994).
4. J.L. Elorduy Mota. **Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa.** (Madrid: McGraw-Hill, 1993).
5. Ochoa España, Marco Julio Tiempos del Mundo y su incursión en el mercado de la información en Guatemala. (tesis). Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias de la Comunicación, 2003. 68pp.
6. Wendell L. French. **Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos.** (México: Limusa, 1993).
7. William Jr. Werther. **Administración de personal y recursos humanos.** (5ta. Edición; Editorial Mc Graw hill).
8. <http://www.monografias.com/admpersonal/admpersonal2.shtml>
9. <http://www.aiteco.com/proselec.htm>
10. <http://www.alonzoya.com/recluta.htm>

ANEXOS

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL NUEVO EMPLEADO POR EL METODO DE ESCALA GRAFICA

Para evaluar el desempeño de los trabajadores de Tiempos del Mundo en el departamento de Circulación se utilizará el Método de Escala Gráfica, se propone esta técnica por ser sencilla y popular, a continuación se presenta un formulario tradicional de este método, donde se señala una lista de diversas características, así como una gama de desempeño. A todos los empelados se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica. Posteriormente, se suman y totalizan los valores asignados para cada característica.

Anexo 1. Formulario del Método de Escala Gráfica

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del Encargado: _____				Fecha: _____	
Departamento / sección: _____				Cargo: _____	
	Optimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div>	Siempre superior. Excepcional exacto en el trabajo	A veces es superior. Es bastante cuidados en el trabajo <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div>	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div>	Espacialmente satisfactorio a veces comete errores <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div>	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div>

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Encargado: _____	Fecha: _____
Departamento / sección: _____	Cargo: _____

Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos <input type="checkbox"/>	conoce lo necesario <input type="checkbox"/>	Tiene suficiente conocimiento del trabajo <input type="checkbox"/>	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento <input type="checkbox"/>	Tiene escaso conocimiento del trabajo <input type="checkbox"/>
Cooperación Actitud hacia la Empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	posee excelente espíritu de colaboración <input type="checkbox"/>	Se desempeña bien en el trabajo de equipo	A menudo colabora en el trabajo de equipo <input type="checkbox"/>	Colabora cuando es muy necesario <input type="checkbox"/>	Se muestra renuente a colaborar <input type="checkbox"/>
Comprensión de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y aprender de ellas.	Optima capacidad de intuición y de percepción <input type="checkbox"/>	Tiene buena capacidad de intuición y percepción <input type="checkbox"/>	Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactorias <input type="checkbox"/>	Tiene poca capacidad de intuición y percepción <input type="checkbox"/>	nulas capacidades de intuición y percepción <input type="checkbox"/>
Adaptación Actitud hacia sus compañeros de trabajo y ambiente laboral	Optima adaptación <input type="checkbox"/>	Buena adaptación <input type="checkbox"/>	A menudo comparte con sus compañeros de trabajo <input type="checkbox"/>	No demuestra buena voluntad <input type="checkbox"/>	no se adapta al puesto <input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Encargado: _____	Fecha: _____
Departamento / sección: _____	Cargo: _____

<p>Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos propios o ajenos.</p>	<p>Optima capacidad de concretar ideas nuevas</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene buena capacidad de concretar ideas nuevas</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>	<p>Realiza ideas nuevas con habilidad satisfactorio</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>	<p>Incapaz de llevar a efecto una idea o proyecto.</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>
---	--	---	--	---	---

Fuente: **Administración de recurso Humanos. Pag.271**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS CON UTILIZACIÓN DE PUNTOS

Este formulario es similar al anterior, muchas empresas utilizan este método con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Anexo 2. Formulario del Método de Escala Grafica con Utilización de Puntos

EVALUACIÓN DEL INTEGRANTE								
Nombre completo: _____					Fecha: __/__/____			
Sección: _____				Cargo: _____				
Cada pregunta se divide en número de grados de aplicación (nota).								
Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solo un grado a cada pregunta.								
Indique el valor en puntos o grados en la columna de la derecha								
Preguntas	Grados							Ptos.
	1	2	3	4	5	6	7	
1.- Puntualidad ¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir con los requisitos de puntualidad y coordinación de su horario para realizar los trabajos? Califique su nivel de puntualidad	No, soy muy impuntual	No, generalmente no puedo cumplir con horarios	Trato de ser puntual, pero en muchas ocasiones no lo logro	A veces Soy puntual	Soy Puntual dependiendo de la ocasión	Generalmente soy muy puntual	Si, soy Puntual Siempre	

Preguntas	Grados						
2.-Apoyo Bibliográfico ¿Si tuviera que calificar su nivel de utilización del apoyo bibliográfico disponible para usted, que nota tendría?	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca utilizo Bibliografías	Casi nunca utilizo el apoyo Bibliográfico	Solo utilizo este apoyo cuando es obligatorio	A veces utilizo Bibliografías	Trato de apoyarme por Bibliografías	Casi siempre utilizo Bibliografías	Siempre Utilizo Bibliografías
Preguntas	Grados						
3.-Horas de Estudios ¿Considera que son suficientes las horas que usted dedica a estudiar los ramos de su carrera?	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca estudio para los ramos	No, casi no estudio	A veces estudio	Dedico las horas que puedo a estudiar	Trato de estudiar mucho	Sí, estudio Bastantes horas	Estudio mucho para todos los ramos
TOTAL							

Preguntas	Grados						
	1	2	3	4	5	6	7
4.- Responsabilidad en Trabajos Califique el nivel de responsabilidad que usted implica cuando se compromete con la ejecución de un trabajo	No puedo ser responsable	Me cuesta ser responsable	A veces soy responsable	Regularmente responsable	Responsa-ble	Muy Responsa-ble	Extremadamente responsable
Preguntas	Grados						
	1	2	3	4	5	6	7
5.- Capacidades para ejercer el cargo ¿Cree que sus capacidades son suficientes para poder ejecutar el cargo?	No, no me siento capaz	Me falta capacidad	Podría ser más capaz	A veces soy capaz	Casi siempre soy capaz	Soy capaz	Me siento muy capaz
TOTAL							

Preguntas	Grados						
	1	2	3	4	5	6	7
6.- Rendimiento en cada cátedra ¿Piensa que ha su rendimiento en el ejercicio de cada cátedra a sido óptimo conforme a sus notas?	No, está por debajo de lo requerido	No, no es el óptimo	Me cuesta que sea óptimo	A veces es óptimo	Trato de que siempre sea óptimo	Regularmente es óptimo	Estoy siempre por sobre de lo requerido
Preguntas	Grados						
	1	2	3	4	5	6	7
7.- Rendimiento con la interacción en grupo ¿Cree que su aporte en trabajos grupales es ayuda activa o se considera un integrante pasivo?	No suelo proponer aportes a mi grupo de trabajo	Soy un integrante pasivo	Soy un integrante pasivo que cuando es obligación participo	A veces soy un integrante más pasivo que activo	Trato de ser de ayuda siempre que se trabaje en grupo	Siempre trato de entregar aportes a mi grupo de trabajo	Suelo liderar activamente los grupos de trabajo
TOTAL							

Preguntas	Grados						
	1	2	3	4	5	6	7
8.- Razonamiento ¿Como es su capacidad de razonamiento analítico en la aplicación de una tarea?	Es nula, no tengo capacidad de razonamiento	Me cuesta mucho aplicar un análisis racional	A veces puedo aplicar análisis	Trato de aplicar análisis, pero no siempre es correcto	En general razono las tareas que se me encomiendan	Aplico constantemente el razonamiento en mis actividades	Siempre soy muy analítico
SUBTOTAL DE PUNTOS							

Fuente: **Administración de Personal. Pag. 328**

Criterios de evaluación de desempeño, según “Formulario de evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas con utilización de puntos”.

Para poder determinar los niveles de mejor desempeño en el cargo y de peor desempeño de este, nos basamos en los siguientes puntos críticos.

EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DE EL INTERVALO ENTRE:	RECOMENDACIONES
EXCELENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	45 y más puntos	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	44 y 30 puntos	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	29 y 15 puntos	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
INSUFICIENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	14 y menos puntos	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige

