



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

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE UNA INDUSTRIA DE
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO PARA LA
CONSTRUCCIÓN**

Juan Francisco Gómez López
Asesorado por el Ing. Juan Luís Castrillo Suárez

Guatemala, octubre de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE UNA INDUSTRIA DE
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO PARA LA
CONSTRUCCIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JUAN FRANCISCO GÓMEZ LÓPEZ

ASESORADO POR EL ING. JUAN LUÍS CASTRILLO SUÁREZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Ing. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
SECRETARIA	Ing. Marcia Ivonne Veliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Edwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADOR	Ing. Miriam Patricia Rubio de Acù
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

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:

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE UNA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO PARA LA CONSTRUCCIÓN,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha de octubre de 2006.

Juan Francisco Gómez López

DEDICATORIA A:

MIS PADRES

Celso Juan Gómez
Maria Porfiria López

MI ESPOSA

Lilian Verónica

MI HIJA

María Angélica

MIS HERMANOS

Ondina Ninneth, Celso Juan, Nubia
Maribel y Candy Betzabe

MIS SOBRINOS

Ismael, Aaron, José Alejandro, Andrea,
Alison, Josué, Jeffrey y Jonathan

AGRADECIMIENTO A

Dios, por brindarme sabiduría para lograr este objetivo.

Mi esposa por su apoyo y amor incondicional.

Mis padres por enseñarme los principios y valores que rigen actualmente mi vida.

Mis hermanos, por cuidar de mí, apoyarme y estar siempre conmigo.

Mis compañeros de trabajo y a ASSA, por brindarme su apoyo para realizar este trabajo de trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII

1. ANTECEDENTES

1.1. Marco teórico

1.1.1. Dotación de personal.....	1
1.1.2. Reclutamiento.....	1
1.1.3. Pirámide de reclutamiento.....	3
1.1.4. Selección de personal.....	4
1.1.5. Proceso estándar para selección de personal.....	5
1.1.6. Evaluación de desempeño.....	8

1.2. Aspectos generales de la empresa

1.2.1. Identificación.....	18
1.2.2. Reseña histórica de la organización.....	19
1.2.3. Objetivos de la empresa.....	19
1.2.4. Misión.....	20
1.2.5. Visión.....	20
1.2.6. Organigrama general.....	21
1.2.7. Funciones del departamento de recursos humanos.....	22

1.3. Aspectos legales sobre contratación de personal	
1.3.1. Requerimientos del Código de Trabajo.....	22
1.3.2. Requerimientos del Reglamento Interno de Trabajo.....	30

2. DIAGNÓSTICO

2.1. Descripción del proceso de reclutamiento y selección actual.....	33
2.2. Debilidades del proceso actual.....	35
2.3. Identificación del problema.....	35
2.4. Índice de rotación por departamento.....	36
2.5. Causas principales de rotación de personal	37
2.6. Consecuencias nocivas de la rotación de personal.....	37
2.7. Costo del reclutamiento de personal.....	38
2.8. Requerimientos del personal con mas demanda dentro de la organización.....	39

3. MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN PROPUESTO

3.1. Descripción de los procesos del sistema propuesto.....	41
3.2. Objetivos.....	43
3.3. Alcance.....	43
3.4. Documentos de referencia.....	43
3.5. Disposiciones y reglas generales.....	45
3.6. Instructivos para cada proceso.....	47
3.6.1. Requisición.....	47
3.6.2. Reclutamiento.....	48
3.6.3. Selección.....	51
3.6.4. Contratación.....	54

3.6.5. Inducción.....	57
3.7. Pruebas para selección de personal.....	59
3.7.1. Auto evaluaciones psicológicas.....	59
3.7.2. Pruebas específicas.....	61
3.7.3. Método de calificación ponderada.....	61
3.8. Disposiciones para el ordenamiento de documentos.....	63
3.9. Disposiciones para elaboración de anuncios.....	64

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1. Beneficios económicos del sistema propuesto.....	65
4.2. Herramientas necesarias para la implementación.....	66
4.3. Procedimiento para publicación y aprobación del sistema propuesto...67	
4.4. Método de implementación del sistema propuesto.....	69
4.5. Método de inducción para la implementación.....	71

5. CONTROL Y MEJORA CONTINUA

5.1. Métodos de control de la adecuación de personal al puesto de trabajo.....	73
5.2. Definición de parámetros para la medición de la eficacia del sistema.....	74
5.3. Definición de índices para la medición de la eficiencia en la ejecución de los procesos del sistema.....	78
5.4. Definición de criterios para la mejora continua.....	83
5.5. Procedimiento para la revisión y mejora continua del sistema propuesto.....	84

CONCLUSIONES 87
RECOMENDACIONES..... 89
BIBLIOGRAFÍA..... 91
ANEXOS 93

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Pirámide de reclutamiento.....	3
2. Organigrama general de Aceros Suárez.....	21
3. Descripción del sistema actual.....	34
4. Sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	41
5. Ejemplo de anuncio de puesto vacante	64

TABLAS

I. Ejemplo de evaluación de desempeño.....	15
II. Índice de rotación por departamento.....	36
III. Detalle de costos por reclutamiento.....	38
IV. Instructivo de procedimiento para el proceso de requisición de personal.....	47
V. Instructivo de procedimiento para el proceso de reclutamiento de personal.....	48
VI. Instructivo de procedimiento para el proceso de de selección de personal.....	51
VII. Instructivo de procedimiento para el proceso de contratación de personal.....	54
VIII. Instructivo de procedimiento para el proceso de inducción de personal.....	57
IX. Criterios para realizar auto evaluaciones psicológicas.....	60
X. Ponderaciones para calificación de candidatos.....	61
XI. Ejemplo de calificación ponderada.....	62

XII. Orden de documentos en expedientes.....	63
XIII. Beneficios económicos de la implementación del sistema propuesto.....	65
XIV. Disposiciones para el control en la ejecución del sistema propuesto.....	73
XV. Tiempos estándar para provisión de personal.....	82

GLOSARIO

Cargo	Descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado.
Contrato	Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas
Criterio	Norma para determinar el cumplimiento de algún requerimiento obligatorio.
Desempeño	Es el grado en el que un empleado cumple con los requisitos de su trabajo.
Descripción de puesto	Es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, como lo hace y porque lo hace.
Directriz	Conjunto de instrucciones o normas generales para la ejecución de algo
Estándar	Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.
Evaluación de desempeño	Proceso para medir el desempeño de un empleado.

Idóneo	Adecuado y apropiado para algo.
Norma	Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades.
Parámetro	Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.
Perfil	Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.
Proceso	Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
Reclutador	Persona dedicada a proveer el personal idóneo a una organización.
Rendimiento	Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo.
Requisición	Solicitar formalmente la contratación de personal, para un puesto en específico.
Rotación	Término que se refiere al resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros, para sustituirlos en el trabajo.

RESUMEN

Es común escuchar que el recurso más importante para una empresa es el humano y, realmente, se le da esa importancia debido a que de su capacidad, habilidades, eficiencia y responsabilidad depende en gran mayoría el aprovechamiento al máximo de los otros recursos con que cuentan dichas empresas.

El presente trabajo de graduación en su primer capítulo contiene los conceptos teóricos necesarios para la comprensión del mismo, los aspectos generales más importantes de la empresa en la que se desarrolló el proyecto y las condiciones legales para la correcta aplicación del mismo. En el segundo capítulo se hace la identificación de la necesidad de la sistematización de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como un diagnóstico y análisis objetivo, de las causas que lo convierten en un problema a solucionar.

El tercer capítulo contiene los procedimientos, normas y disposiciones que deben seguirse para la eficaz integración de personal a la empresa y que dicho personal cumpla con los requisitos de competencia previamente establecidos para cada puesto de trabajo.

En el cuarto capítulo se incluyen los procedimientos necesarios para la aprobación y publicación del sistema propuesto, así como los procedimientos, herramientas y condiciones necesarias para la correcta implementación de dicho sistema.

En el último capítulo se definen los parámetros, índices de control y criterios para medir la eficacia y eficiencia del sistema propuesto y todos los elementos necesarios para mejorarlo continuamente.

OBJETIVOS

- **General**

Realizar la selección adecuada para que el personal de la empresa sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para cada puesto específico.

- **Específicos**

1. Establecer las políticas que regirán el reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Estandarizar el sistema de dotación de personal.
3. Definir responsabilidades en cada proceso del sistema de dotación de personal.
4. Determinar las actividades orientadas a definir los requerimientos de cada puesto de trabajo en materia de personal.
5. Establecer parámetros de control para el seguimiento y la mejora continua del sistema de dotación.
6. Documentar el sistema de dotación para que sirva de guía al departamento de recursos humanos y contribuya a mejorar la eficacia de su desempeño.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se enfrentan a una serie de retos y amenazas con el objetivo de mantenerse y aumentar su rentabilidad, en un mercado cada vez más competitivo, exigente y globalizado. El éxito de cada empresa dependerá, en un alto porcentaje, de la manera en que se administren y utilicen sus recursos. Paralelo a esto cada empleado administra una parte de los recursos de la empresa y como consecuencia de su eficiencia y eficacia depende también dicho éxito.

Puede afirmarse entonces que es de vital importancia encontrar a la persona ideal para cada puesto de trabajo. Por lo tanto deben definirse y organizarse todas las actividades orientadas a integrar a cada empresa los empleados idóneos al área en que se desempeñaran.

Un sistema de dotación de personal comprende los procesos que tienen como finalidad satisfacer las necesidades de personal de una organización, tratando siempre de aportar una fuerza laboral adecuada.

Tomando como punto de partida estas consideraciones se describen los procesos, interrelaciones, políticas y disposiciones definidos para proveer a la empresa de personal competente y, al mismo tiempo, proporcionar una guía al departamento de recursos humanos para aumentar la eficacia en el desempeño de sus labores.

1. ANTECEDENTES

1.1. Marco teórico

1.1.1. Dotación de personal

Es el proceso mediante el cual se asegura que las necesidades de personal de una organización se satisfagan de una manera constante y gradual. Comprende las etapas de reclutamiento y selección de personal.

1.1.2. Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer 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 constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, 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.

Deben conocerse con suficiente amplitud las condiciones del mercado laboral y los requerimientos del personal de la organización con el propósito de atraer candidatos idóneos para satisfacer dichos requerimientos.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados, disponibles o 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 dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. Es externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas.

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.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

1.1.3. Pirámide de reclutamiento

Es una herramienta que muestra gráficamente el número de nuevos contactos que hay que generar mediante esfuerzos de reclutamiento para contratar un número requerido de nuevos empleados.

Figura1 **Pirámide de reclutamiento**



Fuente: Susana Delgado, Recursos Humanos, pág. 135.

1.1.4. Selección de personal

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.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo,

los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

1.1.5. Proceso estándar para selección de personal

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas.

a) Recepción preliminar de solicitudes: el proceso de selección se realiza en dos sentidos, la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

En esta etapa el candidato hace entrega formal de una solicitud de trabajo, proporcionada generalmente por el reclutador, la cual contiene información básica del candidato y es tomada como punto de partida para el proceso de selección.

b) Pruebas de idoneidad: las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

c) Validación de Pruebas: la validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador. Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente sólo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables.

d) Entrevista de selección: la entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador 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 el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

e) Examen médico: es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

f) Estudio socioeconómico: es un análisis de la situación económica y social actual del candidato, que se hace con el objetivo de comparar su desarrollo en esos aspectos durante el transcurso y al final de la relación laboral.

g) Resultados y retroalimentación: el resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

1.1.6. Evaluación de desempeño

En la evaluación de desempeño el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos.

La evaluación de desempeño resulta útil para:

- Validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.
- Desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados.
- Otorgar aumentos u otros beneficios.
- Establecer sesiones de asesoramiento laboral.
- Adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Aunque existe variabilidad entre los empleados en sus deseos de mejorar su rendimiento, generalmente la mayoría quiere saber si se desempeñan bien. Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la retroalimentación.

La retroalimentación puede ser cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos, por ejemplo, decirle al mecánico que uno aprecia la calidad y puntualidad de las reparaciones. Por el contrario, los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas, el porcentaje de injertos que han prendido, baja en la mortalidad porcina, etc.

Pasos para lograr evaluaciones válidas:

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- Determinar quién efectuará la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de valuación.
- Superar deficiencias de valuación.
- Diseño de un instrumento de evaluación.
- Retroalimentación de información a los empleados

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": productividad (lo que se ha logrado); características personales (cómo se ha logrado, la conducta, etc.) y pericia o habilidad.

La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Para evaluar las características personales pueden tomarse factores como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede

tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad).

La pericia, capacidad, conocimientos y habilidad, es importante para la evaluación de desempeño. Al evaluar la capacidad de un encargado de rebaños lecheros (por Ej. sobre la inseminación artificial), los factores considerados animan al empleado a corregir las deficiencias que puedan impedir su progreso en el futuro.

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

El empleado: por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como veremos más adelante. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

Los compañeros de trabajo: en algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso, elogien factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado es necesario y por otro se presta a abusos.

El supervisor: por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

Los subordinados: esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

Las personas externas a la empresa: cuando existe mucho contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el supervisor o el agricultor, esta evaluación puede resultar útil

Los sistemas de evaluación de desempeño pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los que comparan los trabajadores entre sí y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

Comparación con otros trabajadores: por lo general, cuando se comparan los empleados entre sí, un pequeño grupo de empleados se destaca, la mayoría del personal se sitúa en el medio, y otro pequeño grupo queda categorizado como inferior, en lo que se denomina una curva normal de distribución.

Comparación con un criterio o norma: este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los empleados independientemente del presentado por otros empleados. En este caso tanto supervisor como

empleados comparten un mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo.

Las comparaciones con un criterio no imposibilitan las comparaciones. Cuando los empleados son comparados entre sí, pocos son los beneficios que puede obtener la organización que las lleva a cabo. Lo normal es que se fomente la envidia, la vanidad y la competencia disfuncional. En una organización saludable el éxito de un empleado no tiene por qué implicar el fracaso de otro. Y si todos pueden tener éxito, mejor todavía.

Las evaluaciones realizadas por los superiores adolecen de diversas deficiencias de evaluación:

- Un rasgo o característica particularmente buena o mala puede llegar a contaminar otras áreas de desempeño también evaluadas.
- Una vez que el desempeño de un trabajador ha sido clasificado como deficiente, puede llevar a un supervisor tomar bastante tiempo para notar que el trabajador ha mejorado.
- Los supervisores suelen recordar los eventos más próximos al momento de la evaluación. Los empleados, conscientes de este hecho, pueden esperar la proximidad de la evaluación para mejorar su desempeño.
- Los supervisores suelen dar una evaluación intermedia a sus empleados, en aquellos casos en los que las escalas de evaluación exigen que las evaluaciones superiores o inferiores sean justificadas adecuadamente por escrito. Otros encargados, sin embargo, pueden manifestarse excesivamente estrictos, o bien demasiados benévolo. Los evaluadores indulgentes posteriormente pueden parecer que se contradicen a ellos mismos, por Ejemplo: cuando un trabajador es disciplinado o no consigue un aumento.

Para el fin que nos ocupa, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a la dirección.

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo normal es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretar una evaluación de desempeño válida. Asimismo, si queremos que los resultados obtenidos sean significativos, es necesario que los evaluadores sean formados correctamente.

Incidentes críticos. Esta técnica requiere el conocimiento de acontecimientos notables donde los empleados presentaron un comportamiento particularmente eficaz o ineficaz. Los incidentes críticos sólo serán efectivos y precisos si son anotados tal como ocurrieron mientras estén frescos en la mente del supervisor.

La fortaleza del proceso reside en el grado de concreción de los ejemplos proporcionados. Si no se tiene suficiente cuidado, el incidente crítico puede llegar a resaltar en mayor medida los comportamientos negativos de los trabajadores. Cuando esta técnica se utiliza sola, los empleados pueden tener dificultades para traducir los informes de los incidentes críticos en un mejor desempeño diario. Además, pueden pasar periodos de tiempo largos en los que no existan acontecimientos notables.

Evaluación escrita o narrativa. En comparación con los incidentes críticos, las evaluaciones escritas ofrecen una panorámica mucho más amplia del desempeño de los trabajadores. Las narrativas son más eficaces cuando los evaluadores disponen de las capacidades y cuentan con tiempo suficiente para proporcionar un informe analítico y reflexivo mientras mantienen un tono positivo.

Escalas predeterminadas de evaluación. Las evaluaciones en las que los evaluadores se limitan a verificar o a encerrar con un círculo la opción o respuesta más adecuada permiten la realización de evaluaciones más normalizadas que las evaluaciones escritas o que los incidentes críticos, y le requieren menos tiempo al supervisor.

Desafortunadamente, su uso tan fácil puede ser engañoso, hasta el punto de que los evaluadores pueden completar su tarea sin reflexionar lo suficiente sobre la evaluación. Las evaluaciones basadas en escalas predeterminadas constan de factores de evaluación junto con una escala numérica (por Ej. de 0 a 3), o con una escala de adjetivos descriptivos (por Ej. superior, bueno, por debajo de la media).

Tabla I. Ejemplo de evaluación de desempeño para un trabajador del área agrícola

Área de Desempeño	0	1	2	3
Sigue procedimientos adecuados para mejorar la calidad de la leche			X	
Proporciona un entorno adecuado de sala para el ordeño				X
Reconoce y registra las vacas en celo o enfermas			X	
Separa la leche de las vacas recién paridas (calostro)				X
Utiliza el tiempo en forma eficiente en el ordeño o limpieza de las vacas				X
3 = superior	1 = inferior			
2 = bueno	0 = no realizado			

El método más útil sería la combinación de diversos enfoques. Aquella que incluyera una escala predeterminada de evaluación o bien numérica o descriptiva, junto con incidentes críticos y una descripción escrita del desempeño.

Junto con las acciones disciplinarias hacia los empleados, las entrevistas de evaluación de desempeño son, con toda probabilidad, la actividad de mando que es objeto de más aversión. Las evaluaciones de rendimiento tradicionales sitúan al supervisor en una posición de experto respecto al desempeño de los empleados.

Normalmente el trabajador suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva. Con razón los supervisores habitualmente se muestran reacios a comunicar malas noticias a los trabajadores. Es mucho más fácil ignorarlas y esperar que se esfumen.

Antes de entrar detalladamente al tema de la evaluación de desempeño, en la reunión debe prevalecer una atmósfera positiva y relajada. Es fundamental contar con un lugar sin distracciones o interrupciones. Cuando llegue el momento de hablar del desempeño, al empleado se le ha de pedir que comparta cada una de sus tres listados.

Los supervisores deben escuchar con atención y tomar notas si fuera necesario, aunque no deben interrumpir al empleado salvo para plantear preguntas que puedan clarificar algún tema. El supervisor debe asegurarse de elogiar los puntos positivos del trabajador, aunque el trabajador ya los hubiera mencionado. Si el trabajador menciona uno de sus puntos débiles como un asunto a su favor, trate de comprender la perspectiva del empleado. Más tarde tendrá la oportunidad, cuando se trate de los puntos débiles, de compartir su perspectiva.

Algunos empleados son dados a criticarse a sí mismos con el propósito de evocar un cumplimiento o para tratar de reducir la importancia de la situación. Si el desempeño del empleado realmente es inferior, o no le gusta sentirse manipulado, puede preguntarle: ¿Qué lo hace pensar que su desempeño ha sido inferior en esta área?

Durante este proceso se pueden clarificar aquellas áreas de tergiversación. Por ejemplo, un cuidador de terneros puede haber

incorrectamente presumido que su procedimiento de inmunización era mal visto por parte de su supervisor, cuando el encargado estaba muy satisfecho con el desempeño del trabajador en esta faena.

En el mejor de los casos, el autoinforme del trabajador será completo y preciso. Una vez que el empleado ha compartido aquellos rasgos o comportamientos que deben cambiar, el supervisor debe cuidar no caer en el papel más tradicional, en el cual como jefe le comenta las faltas al subordinado. A su vez, el supervisor debe ser un oyente activo, ofreciendo apoyo y ayuda en el proceso .

Si el proceso ha funcionado correctamente, no habrá necesidad de que el supervisor comente muchos aspectos negativos. No obstante, se pueden presentar situaciones en las que esta técnica no se aplique bien. En estos casos, el supervisor tendrá que confiar principalmente en su propio conjunto de listas y hacer uso de una entrevista de evaluación de desempeño más tradicional.

Durante este proceso, una de las parte más esenciales de la conversación es el desarrollo de metas y objetivos con fechas de cumplimiento para la consecución de éstos. Más tarde será de crítica importancia el seguimiento para ver si estas metas se van cumpliendo en forma oportuna. Las metas deben ser difíciles pero asequibles, ya que metas demasiado ambiciosas están predestinadas al fracaso.

Hay una cuarta lista, tan crítica como las primeras tres. Además de pedirle al empleado a que prepare las listas ya mencionadas, el encargado le pedirá que venga preparado con una lista que conteste la siguiente pregunta:

¿Qué puedo hacer yo de forma diferente, como su supervisor, para que usted me ayude a cumplir mejor con mis responsabilidades?

Cuando se plantea de manera sincera, y cuando a los trabajadores se les da tiempo suficiente para poder preparar una respuesta reflexionada, esta pregunta puede mejorar significativamente el proceso de evaluación de desempeño. El planteamiento es tal que provoca en el trabajador el aporte de ideas genuinas. Esta pregunta no debe plantearse si el supervisor no está dispuesto a escuchar y a provocar cambios. La respuesta puede esclarecer áreas susceptibles de mejora en el trabajo en equipo, la organización y las relaciones interpersonales.

La razón por la que este enfoque de evaluación de rendimiento suele tener buenos resultados, es por que cuando un supervisor reconoce la necesidad de introducir cambios en su propio comportamiento, y actúa en consecuencia, también le facilitará al trabajador a realizar cambios positivos.

1.2. Aspectos generales de la empresa

1.2.1. Identificación

Los datos generales de la empresa en donde se aplicara el presente trabajo de graduación son los siguientes:

- Nombre: Aceros Suárez, Sociedad Anónima.
- Dirección: 42 Calle 22-22, zona 12 Ciudad de Guatemala.
- Teléfono: 2476-1001, Fax: 2476-5301.
- Pagina web: www.acerossuarez.com.

- Giro del negocio: Fabricación y comercialización de productos de acero para la construcción.

1.2.2. Reseña histórica de la organización

Aceros Suárez es la primer industria fundada en Guatemala dedicada a la investigación, fabricación y comercialización de varilla de acero para la construcción. Fundada por el emprendedor y visionario Don Humberto Suárez Valdez, inicia operaciones en el año de 1956 y a partir de ese entonces pasaría a ser una Empresa líder en su ramo.

Fue de vital importancia para abastecer a los distintos proyectos de reconstrucción nacional debido al terremoto que azoto gran parte del país en el año de 1976.

Sus procesos e infraestructura han sido constantemente ajustadas a innovadoras y eficientes tecnologías para fabricación de varillas de acero con el objetivo de brindar productos de calidad que cumplan con las mas altas normas de calidad, contando para ello con un laboratorio de calidad en proceso de certificación por parte del centro de investigaciones de ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1.2.3. Objetivos de la empresa

Los objetivos más importantes de Aceros Suárez, S.A. son:

- Ser una Empresa rentable, innovadora y eficiente.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de todos sus colaboradores.
- Aumentar constantemente su participación en el mercado.

- Mejorar continuamente su infraestructura y procesos.
- Contribuir al desarrollo del país.

1.2.4. Misión

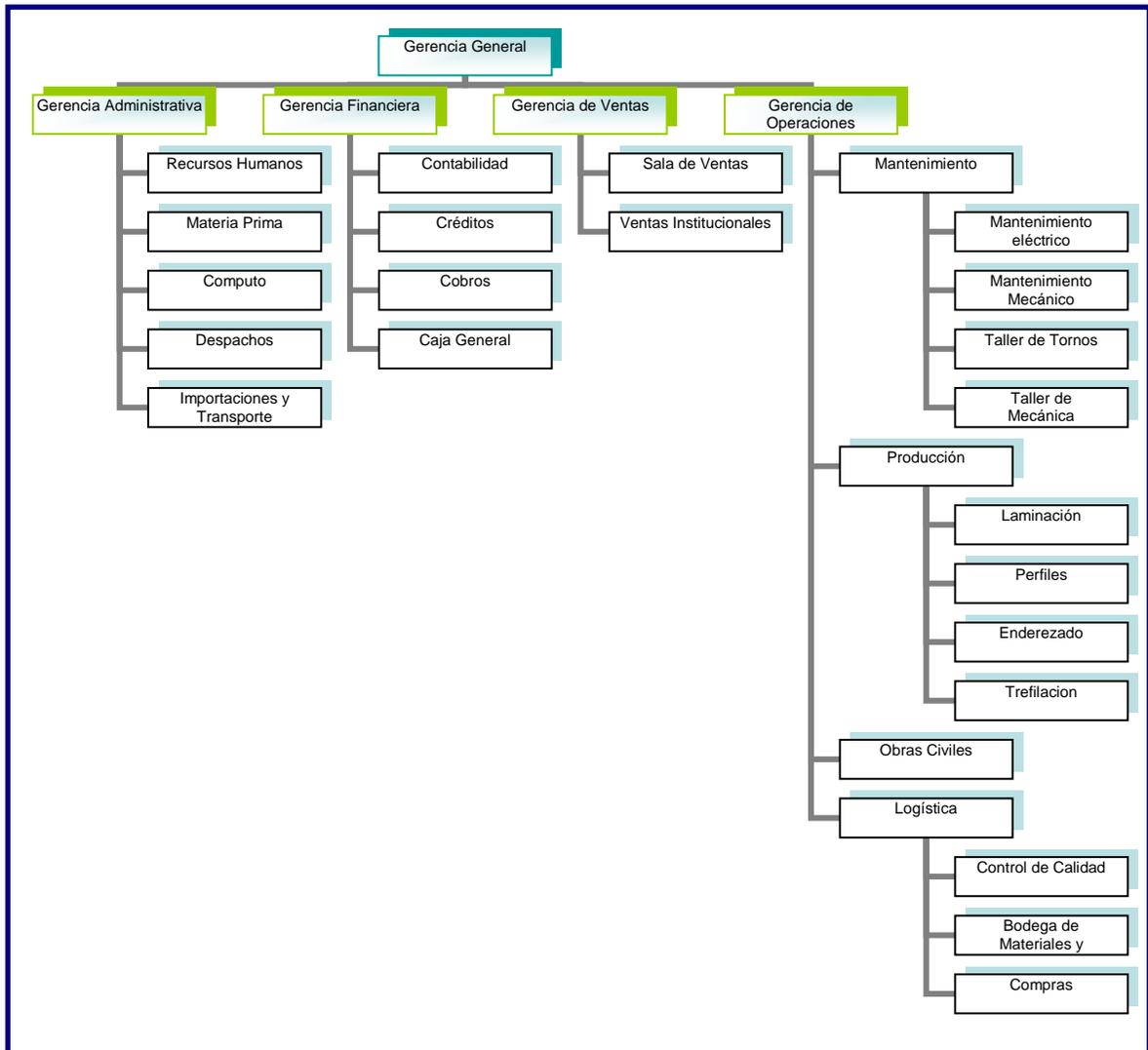
Satisfacer a nuestros clientes internos y externos a través de eficiencia y calidad en la fabricación y distribución de nuestros productos, brindando un servicio eficaz, responsable y cordial.

1.2.5. Visión

Ser la empresa líder en la distribución de productos derivados del acero a nivel nacional y de Centroamérica, tomando como pilares el servicio eficiente a nuestros clientes, implementación, renovación y mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operativos, garantizando así a nuestros clientes altos estándares de calidad de nuestros productos.

1.2.6. Organigrama general

Figura 2. Organigrama General de Aceros Suárez



Fuente: Aceros Suárez, S.A., Manual de descripción de puestos.

1.2.7. Funciones del departamento de recursos humanos

Las funciones principales del departamento de recursos humanos son las siguientes:

- Mantener empleados motivados y comprometidos que se identifiquen plenamente con la Empresa.
- Cumplimiento total del cronograma de los distintos pagos efectuados por el departamento.
- Establecer un plan para capacitar y motivar al personal de las distintas áreas de la empresa.
- Promover una adecuada cultura organizacional.
- Cumplir los programas autorizados de Seguridad e Higiene Industrial, así como promover una cultura de seguridad e higiene con todos colaboradores de la Empresa.
- Mejoramiento a través de infraestructura y monitoreo continuo de las instalaciones de la Empresa.
- Establecer, documentar, mantener y mejorar continuamente las políticas y manuales de la Empresa.

1.3. Aspectos legales sobre contratación de personal

1.3.1. Requerimientos del Código de Trabajo

Artículo 2. Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

Artículo 3. Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

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

Artículo 19. Para que el contrato individual de trabajo exista y se perfeccione, basta con que se inicie la relación de trabajo, que es el hecho mismo de la prestación de los servicios o de la ejecución de la obra en las condiciones que determina el artículo precedente.

Artículo 25. El contrato individual de trabajo puede ser:

- a. Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación;
- b. A plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra; y

- c. Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que estas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada.

Artículo 29. El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a. Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.
- b. La fecha de iniciación de la relación de trabajo.
- c. La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones del trabajo.
- d. El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.
- e. La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto a aquel donde viva actualmente.
- f. La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra determinada.
- g. El tiempo de jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse;

- h. El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, periodo y lugar de pago.

En los casos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de mano de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición. El patrono no puede exigir del trabajador cantidad alguna por concepto de desgaste normal o destrucción accidental de las herramientas, como consecuencia de su uso en el trabajo.

- i. Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes.
- j. El lugar y la fecha de celebración del contrato.
- k. Las firmas de los contratantes o la impresión digital de los que no sepan o no puedan firmar, y el numero de sus cédulas de vecindad.

Artículo 57. Reglamento interior de trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objetivo de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar el y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

Artículo 88. Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio

prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por este.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a. Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana día u hora).
- b. Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo).
- c. Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero, en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdida que tenga el patrono.

Artículo 89. Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.

Artículo 103. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.

Artículo 116. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono.

Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y dieciocho horas en un mismo día.

Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y a las seis horas del día siguiente.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cuatro horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajen quinientos o más trabajadores.

Artículo 117. La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

Jornada mixta es la que se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del periodo diurno y parte del periodo nocturno.

No obstante, se entiende por jornada nocturna la jornada mixta en que se laboren cuatro o más horas durante el periodo nocturno.

Artículo 122. Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo en caso de excepción muy calificados que se determinen en el respectivo reglamento o que por siniestro ocurrido o riesgo inminente, peligren a las personas, establecimientos, maquinas, instalaciones, plantíos, productos o cosechas y que sin evidente perjuicio, no sea posible sustituir a los trabajadores o suspender las labores de los que estén trabajando.

Artículo 124. No están sujetos a limitaciones de la jornada de trabajo:

- a. Los representantes de los patronos;
- b. Los que laboren sin fiscalización superior inmediata;
- c. Los que ocupen puestos de vigilancia o que requieran su sola presencia;
- d. Los que cumplan su cometido fuera del local donde este establecida la empresa, como agentes comisionistas que tengan carácter de trabajadores; y
- e. Los demás trabajadores que desempeñen labores que por su indudable naturaleza no están sometidas a jornadas de trabajo.

Sin embargo estas personas no pueden ser obligadas a trabajar mas de doce horas, salvo en casos de excepción muy calificados que se determinen en el respectivo reglamento, correspondiéndoles en este supuesto el pago de las horas extraordinarias que se laboren con exceso al limite de doce horas diarias.

Artículo 147. El trabajo de las mujeres y menores de edad debe ser adecuado especialmente a su edad, condiciones o estado físico y desarrollo intelectual y moral.

Artículo 150. La inspección general de trabajo puede extender, en casos de excepción calificada, autorizaciones escritas para permitir el trabajo ordinario diurno de los menores de catorce años, o en su caso, para reducir, total o

parcialmente, las rebajas de la jornada ordinaria diurna que impone el artículo 149.

Artículo 151. Se prohíbe a los patronos:

- a. Anunciar por cualquier medio, sus ofertas de empleo, especificando como requisito para llenar las plazas el sexo, raza, etnias y estado civil de la persona, excepto que por la naturaleza propia del empleo, este requiera de una persona con determinadas características. En este caso el patrono deberá solicitar autorización ante la inspección general de trabajo y la oficina general de la mujer.
- b. Hacer diferencia entre mujeres solteras y casadas y/o con responsabilidades familiares, para los efectos de trabajo.

Artículo 167. Trabajadores de transporte son los que sirven en un vehículo que realiza la conducción de carga y de pasajeros o de una u otros, sea por tierra o por aire.

Artículo 168. No pueden ser trabajadores de transporte los que no posean la edad, los conocimientos técnicos y las aptitudes físicas y psicológicas que determinen las leyes o reglamentos aplicables.

1.3.2. Requerimientos del reglamento interno de trabajo

Artículo 9º: Para ingresar como trabajador de la empresa ACEROS SUÁREZ, S.A. el solicitante deberá cumplir con los requisitos que a continuación se expresan:

- a. El aspirante solicitará el empleo en los formularios que para el efecto ha elaborado la entidad, en los que consignará los datos verídicos que en él se piden ya que éstos son de carácter exclusivamente confidenciales para la misma.
- b. Para identificarse lo hará por medio de los documentos usuales como cédula de vecindad y certificación de su partida de nacimiento, y cualquier otro documento que el patrono crea necesario.
- c. Presentará certificado médico en el que conste que no padece de enfermedad infecto contagiosa crónica o dolencia incompatible con las labores que se desarrollan en esta empresa.
- d. Si es menor de edad, presentará la autorización de trabajo extendida por la Inspección de Trabajo, si fuere 14 años, conforme el artículo 150 del Código de Trabajo.
- e. Si el trabajador aspirante es extranjero, previamente, la empresa solicitará la autorización al Ministerio del Ramo para poder prestar sus servicios a la entidad.
- f. Otros atestados o constancias que el patrono le pida de acuerdo con las leyes vigentes.

- g. Se someterá al período de aprendizaje acostumbrado en la Empresa.

- h. Llenos los requisitos anteriores, firmará su contrato de trabajo con la entidad de acuerdo con lo preceptuado por el Artículo 28 del Código de Trabajo.

2. DIAGNÓSTICO

2.1. Descripción del proceso de reclutamiento y selección actual

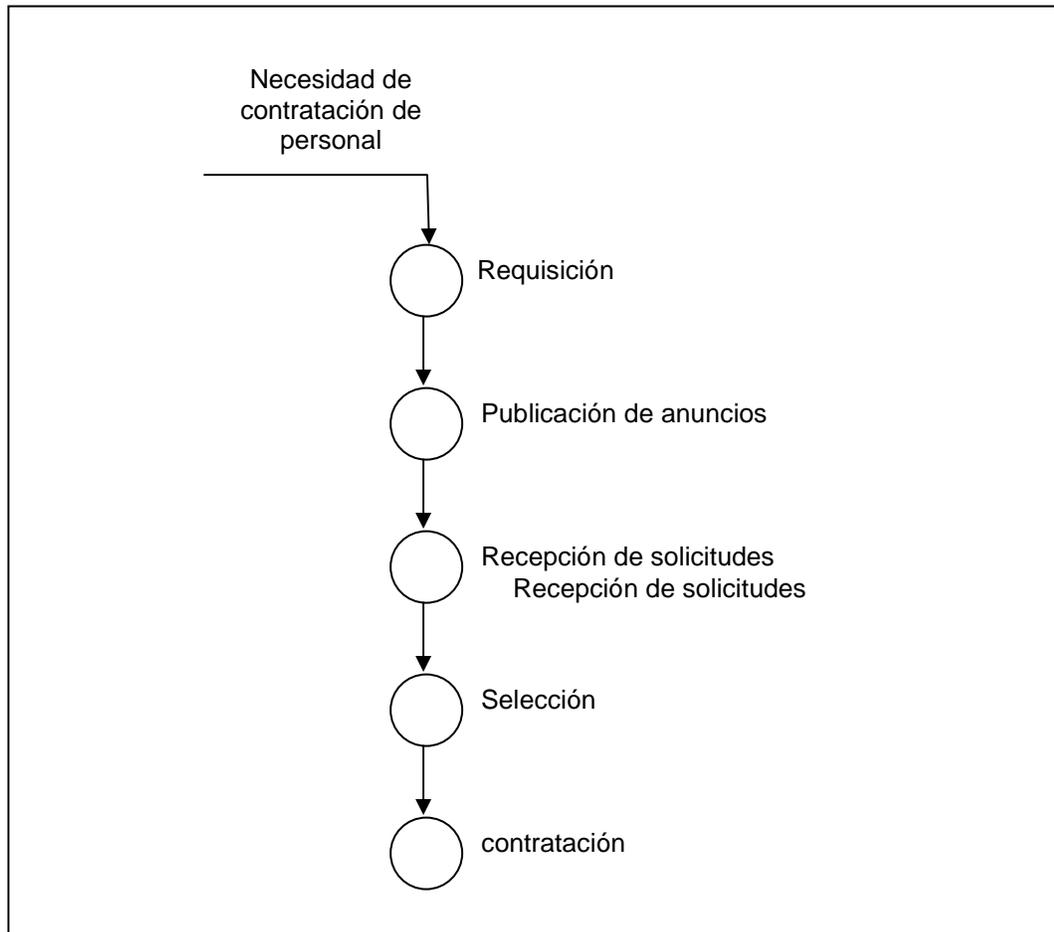
Cada área solicitante hace su requisición de personal, seguidamente se realiza el proceso de reclutamiento y selección basados en la información proporcionada.

Si existe una descripción del puesto a llenar, el candidato deberá cumplir con el perfil establecido en dicha descripción pero si no es así debe basarse únicamente en la información de la requisición.

Seguidamente se publica en los medios de información comúnmente aceptados, como lo son publicaciones en prensa, carteleras internas y carteleras de centros educativos de prestigio, el anuncio para hacer llegar a los candidatos.

Una vez publicados los anuncios, se espera a que los aspirantes se presenten a las instalaciones de la empresa a llenar el formulario para solicitud de empleo. Posteriormente se reúnen las solicitudes y se evalúan para seleccionar a los aspirantes que tengan un perfil acorde a la descripción del puesto a cubrir.

Figura 3. Descripción del sistema actual



Hecha la primera selección, se procede a contactar a los aspirantes para realizarles una serie de evaluaciones y entrevistas para determinar que persona tiene las cualidades, conocimientos y aptitudes requeridas. Posteriormente se elige a criterio del jefe de recursos humanos y el jefe de área solicitante a la persona mejor calificada para finalmente ser contratada.

2.2. Debilidades del proceso actual

- Falta de un manual en el que se indiquen las directrices, normas y disposiciones para la contratación de personal, lo que puede conducir a la contratación de personal no competente o hacer contrataciones que no cumplen con las políticas de la empresa.
- Incertidumbre de las condiciones laborales a las cuales estará sujeto el personal que se contratara debido a que en ocasiones no se cuenta con constancia escrita de toda esta información previo al proceso de reclutamiento y selección.
- Incertidumbre de los requisitos de formación, experiencia y capacidad para el puesto vacante por la misma razón del punto anterior.
- Falta de un manual de descripción de puestos actualizado.

2.3. Identificación del problema

El problema se centra en dos puntos muy importantes: El primero es que inevitablemente todos los empleados de una empresa en determinado momento tienen que ser sustituidos por una infinidad de razones (reorganizaciones estratégicas, incapacidad laboral por envejecimiento natural o muerte, promociones a un puesto mas alto, despido por ineficiencia, etc.) y el segundo es una consecuencia del primero ¿Cómo elegir a la persona ideal al puesto que necesito cubrir?

Por lo tanto en cualquier organización, independientemente de la actividad a la que se dedique siempre se tendrá que enfrentar a este tipo de situación. Por lo que se convierte en una necesidad el contar con los medios y recursos apropiados para responder eficazmente a estas circunstancias y vital para suplir esta necesidad un manual para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

2.4. Índice de rotación por departamento

Para determinar el índice de rotación de personal por departamento se analizaron los meses de noviembre y diciembre del 2006 junto con enero del 2007. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla II. Índice de rotación por departamento

Departamento	Nov-06	Dic-06	Ene-07	promedio
Obras civiles	0.27	0.09	0.18	0.18
Bodega de suministros	0.00	0.17	0.20	0.12
Trefilacion	0.00	0.10	0.22	0.11
Despachos	0.00	0.06	0.11	0.05
Enderezado	0.00	0.07	0.07	0.05
Mantenimiento eléctrico	0.00	0.09	0.00	0.03
Tornos	0.08	0.00	0.00	0.03
Laminación	0.00	0.02	0.04	0.02
Mecánica	0.06	0.00	0.00	0.02
Materia Prima	0.00	0.00	0.00	0.00
Corte de materia prima	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto terminado	0.00	0.00	0.00	0.00
Perfiles	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicios generales	0.00	0.00	0.00	0.00
Total				0.04

2.5. Causas principales de rotación de personal

- Fin de proyecto (trabajo temporal): Se refiere a la finalización de un contrato por tiempo definido, previamente pactado. Esto obedece a que a menudo se necesita fuerza laboral de manera temporal para la realización de algún proyecto en específico.
- Renuncia por causas personales: Se origina por razones personales como lo son traslado de domicilio, culminación de estudios, falta de adaptación al ritmo de trabajo, disgusto por las condiciones laborales en las que se desenvuelve, etc.
- Falta de colaboración: Se debe al despido justificado de personal cuando se demuestra con pruebas objetivas que no presta la colaboración necesaria para el buen desempeño de sus labores, del departamento en el que se ubica o para los intereses de la Empresa.
- Incompetencia: Se origina por el despido de personal que no cumple con las expectativas de capacidad y competencia por las cuales fue contratado.

2.6. Consecuencias nocivas de la rotación de personal

- Clima laboral desfavorable debido a la inestabilidad del personal.
- Presupuesto mas elevado para operación del personal de recursos humanos.

- Mayor carga de trabajo para los departamentos involucrados, debido a que recursos humanos estará siempre ocupado buscando a las personas que cubren los puestos y los departamentos con plazas vacantes no podrán operar con toda su capacidad puesto que casi siempre otra persona tiene que cubrir su trabajo y el de la persona que hace falta.
- Costos por capacitación e inducción elevados.
- Mayor probabilidad de ocurrencia de errores en el desempeño de labores debido a la falta de experiencia, habilidad y conocimiento en el desarrollo de las mismas (como consecuencia de la alta rotación).
- Empleados no comprometidos con la empresa debido a que se sienten inseguros en sus puestos de trabajo.

2.7. Costo del reclutamiento de personal

Para determinar el costo del reclutamiento de personal se tomaron en cuenta los factores con mayor influencia en dicho costo como lo son:

Tabla III. **Detalle de costos por reclutamiento**

Rubro	1 candidato	3 candidatos
Anuncios	Q750.00	Q750.00
Papelería	Q5.00	Q15.00
Tiempo entrevista recursos humanos	Q12.50	Q37.50
Tiempo calificación de pruebas y selección	Q25.00	Q75.00
Investigación y comprobación de referencias	Q19.00	Q57.00
Tiempo entrevista personal especializado	Q16.67	Q50.00
Inducción	Q100.00	Q300.00
Gastos de contratación	Q10.00	Q30.00
Total	Q938.17	Q1,314.50

Fuente: Aceros Suárez S.A., Registros del departamento de recursos humanos

Se requiere evaluar por lo menos a tres candidatos para una plaza vacante por lo que el costo promedio por cubrir un puesto es de Q.1,314.50.

2.8.Requerimientos del personal con más demanda dentro de la organización.

A partir del los índices de rotación se puede determinar que las características más importantes del personal con más demanda en el periodo analizado fueron:

Departamento de obras civiles:

- Estudios a nivel secundario (educación básica)
- Conocimiento y habilidades en obras civiles (construcción)

Departamento de bodega de suministros

- Título de perito contador.
- Experiencia en bodega.
- Habilidad para administrar inventarios, optimizar espacios y controlar préstamo de herramientas.

Departamento de trefilación

:

- Estudios a nivel secundario (educación básica).
- Experiencia como operador de maquinaria industrial.
- Capacidad de aprendizaje a corto plazo

Departamento de despachos:

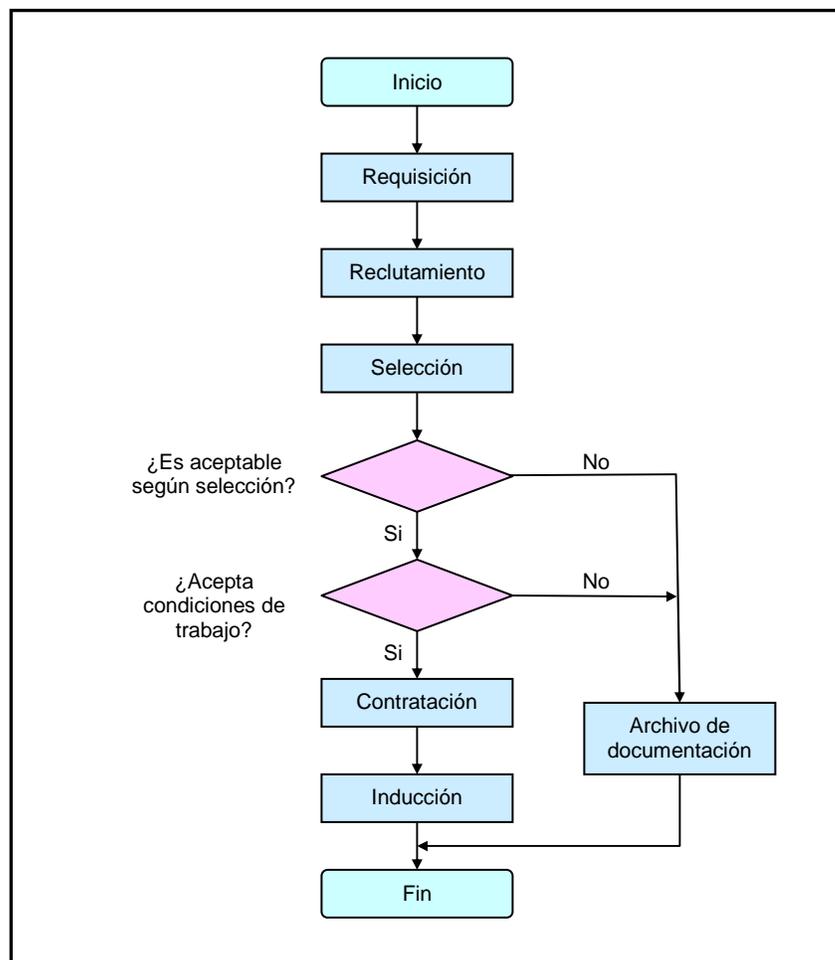
- Estudios a nivel secundario (educación básica).
- Experiencia en bodega como despachador.
- Buena constitución física.
- Habilidad numérica.

3. MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN PROPUESTO

3.1. Descripción de los procesos del sistema propuesto

El manual de procedimientos comprende los procesos de requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción integrados de la siguiente manera:

Figura 4. Sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal



- a. Requisición: inicia con el establecimiento de la necesidad de contratación de personal, seguido de la determinación de las especificaciones de la(s) persona que cubrirá(n) el (los) puesto(s), así como las condiciones laborales como salario, horarios de trabajo, atribuciones y funciones.
- b. Reclutamiento: comprende todas las actividades planificadas encaminadas a atraer aspirantes a cubrir las plazas vacantes existentes en la empresa. Incluyendo los medios de información y publicación así como los de recolección de información de los aspirantes.
- c. Selección: abarca las actividades y medios para comprobar la veracidad de la información obtenida, las evaluaciones para medir la capacidad de los aspirantes y otros recursos para determinar cual es el aspirante idóneo al puesto vacante.
- d. Contratación: este proceso incluye la realización de las actividades necesarias para realizar formalmente la contratación del aspirante seleccionado y cumplir todos los requerimientos de la legislación vigente.
- e. Inducción: comprende las practicas que tienen como objetivo informar al nuevo colaborador sobre la historia, propósito, procesos, productos y normas de la Empresa, así como la formación básica para el desempeño de sus labores.

3.2. Objetivos

Definir y estructurar las actividades orientadas a integrar a la empresa el personal idóneo para cada área que lo solicite, cumpliendo estrictamente los estándares de preparación, experiencia y capacidad definidos para cada puesto en específico.

3.3. Alcance

El presente manual aplica al reclutamiento, selección y contratación de personal para todas las áreas de Aceros Suárez S.A.

3.4. Documentos de referencia

- a. Formulario para solicitud de referencias para personal de planta: Forma utilizada para el registro de los datos de referencias laborales proporcionadas para personal de planta por sus antiguos empleadores (Anexo 1.5).
- b. Formulario para solicitud de referencias para personal administrativo. Forma utilizada para el registro de los datos de referencias laborales proporcionadas para personal administrativo por sus antiguos empleadores (Anexo 1.4).
- c. Hoja de control de papelería. Forma utilizada para llevar el control sobre la papelería entregada y pendiente por el nuevo colaborador (Anexo 1.6).

- d. Hoja de verificación de datos. Forma utilizada para comprobar la veracidad de los datos proporcionados así como para la actualización de los mismo (Anexo 1.7)
- e. Registro para entrevista especializada. Formulario que tiene como finalidad conducir y registrar de manera planificada las entrevistas realizadas para conocer de manera profunda las aptitudes, conocimientos y criterios del aspirante (Anexo1.9).
- f. Registro de primera entrevista. Formulario que tiene como finalidad conducir y registrar de manera planificada las entrevistas realizadas para comprobar datos de solicitud, conocer situación económica y familiar, pretensiones, verificar información para solicitud de referencias y apreciación del solicitante sobre las condiciones laborales ofrecidas (Anexo 1.8).
- g. Formulario para solicitud de empleo. Formulario utilizado para reunir toda la información necesaria acerca del solicitante para poder iniciar el proceso de selección (Anexo 1.3).
- h. Formulario para requisición de personal. Forma que tiene como objetivo contener toda la información relativa a la solicitud de personal para cubrir una plaza vacante (Anexo 1.1).
- i. Manual de inducción: Documento que contiene la información general que todo colaborador debe conocer a su ingreso a Aceros Suárez, S.A.

- j. Formulario para análisis y descripción de puestos: Forma utilizada para analizar y elaborar la descripción de un puesto, incluyendo el perfil para el mismo (Anexo 1.2).
- k. Manual de descripción de puestos: Manual que incluye las descripciones de todos los puestos existentes en la Empresa. Por su magnitud no se incluye en el presente trabajo de graduación.

3.5. Disposiciones y reglas generales

- a. No se permite la contratación de familiares en primer y segundo grado de empleados de ASSA.
- b. Se permite la recontractación de personal, si y solo si se establece contra pruebas objetivas y registradas que durante su desempeño como Empleado fue una persona responsable, eficiente, productiva, estable, y si su baja fue por renuncia o despido por reorganización. El tiempo entre la cancelación de contrato y la recontractación de una persona en específico deberá determinarse a criterio de recursos humanos y la Gerencia que requiere a dicha persona, siempre y cuando este intervalo de tiempo no sea menor a dos meses.
- c. Se prohíbe la contratación de personas con tatuajes en el cuerpo.
- d. Debe evitarse la contratación de personas con vicios como el alcohol y estupefacientes.

- e. No esta permitida la contratación de personas sobre las cuales estén dadas malas referencias, siempre y cuando estas procedan de una fuente confiable. Debe comprobarse siempre dicha confiabilidad.
- f. Debe comprobarse la autenticidad de los documentos entregados por los solicitantes antes de contratarlos.
- g. Todo candidato debe cumplir estrictamente el perfil establecido en la descripción del puesto al que aplica.
- h. Debe evaluarse previamente la necesidad de dotación de personal, siendo el responsable de esta evaluación el jefe de área que lo solicita e informar sobre cualquier cambio oportunamente al departamento de recursos humanos.

3.6. Instructivos para cada proceso

3.6.1. Requisición

Tabla IV. Instructivo de procedimiento para el proceso de requisición de personal

Qué Hacer	Cómo Hacerlo	Registro	Responsable	Contingencia	Persona que envía	Persona que recibe
Evaluación de la necesidad de contratar personal	Si es por sustitución de personal dado de baja puede procederse sin mayor análisis, pero si es plaza nueva debe justificarse en el proyecto para el cual es necesario.		Jefe de área solicitante		Jefe de área solicitante	
Solicitar Formulario de Requisición	Hacer solicitud de formulario verbalmente al departamento de recursos humanos		Jefe de área solicitante	El jefe de recursos humanos puede entregar el formulario también.	Jefe de área solicitante	Secretaria o asistente de recursos humanos
Llenar formulario	Llenar cada casilla del formulario con la información requerida.	1. Formulario para requisición de personal (Anexo 1.1)	Jefe de área solicitante			
Autorizar requisición	El Gerente y el jefe del área solicitante deben firmar y autorizar el formulario para que recursos humanos pueda proceder.	1. Formulario para requisición de personal (Anexo 1.1)	Jefe de área solicitante	En el caso de que el personal sea por reposición y que las condiciones laborales no varíen el jefe de área puede firmar la autorización.	Jefe de área solicitante	Gerente de área solicitante
Entregar formulario	Entregar el formulario a la Secretaria de Recursos Humanos		Jefe de área solicitante Secretaria de Recursos Humanos		Jefe de área solicitante	Secretaria de recursos humanos
Iniciar gestión de la requisición	La secretaria recibirá la requisición y la entregará al Jefe de Recursos Humanos para que este inicie la gestión y luego lo archive.		Secretaria de RRHH Jefe de Recursos Humanos		Secretaria de Recursos humanos	Jefe de recursos humanos

3.6.2. Reclutamiento
 Tabla V. Instructivo de procedimiento para el proceso de reclutamiento de personal

Qué Hacer	Cómo Hacerlo	Registro	Responsable	Contingencia	Persona que envía	Persona que recibe
Establecer perfil	Buscar el perfil establecido en el "Manual de descripción de puestos"	1. Manual de descripción de puestos 2. Formulario para requisición de personal (Anexo 1.1) 3. Formulario para análisis y descripción de puestos (Anexo 1.2)	Jefe de Recursos Humanos	si no existiera perfil debe laborarse de acuerdo a la información del "formulario para requisición de personal" y presentarlo al jefe de área solicitante para que lo revise y corrija si es necesario.		
Elaborar anuncio	Elaborar el anuncio de acuerdo a requisitos del perfil y lugar de publicación (Ver inciso 3.7.3, Disposiciones para la elaboración de anuncios de Empleo)	1. P.C. con MS Word 2. Impresora 3. Manual de descripción de puestos. Formulario para requisición de personal (Anexo 1.1).	Jefe de Recursos Humanos			
Publicar anuncio	De acuerdo a la naturaleza del puesto a cubrir se permite colocar anuncios en: • Diarios de circulación nacional. • Instituciones Educativas de prestigio (Universidades, Intecap, etc.). • Puertas de acceso a la Empresa. • Carteras de la Empresa.		Jefe de Recursos Humanos			

Qué Hacer	Determinar cantidad de solicitudes a recibir	Puede utilizarse cualquier técnica para el cálculo del número de candidatos a atender, Teniendo en cuenta que como mínimo se deben tener 5 candidatos por plaza.		Jefe de recursos humanos	Responsable	Contingencia	Persona que envía	Persona que recibe
Cómo Hacerlo	Atender a los candidatos y recibirles su papelería: <ul style="list-style-type: none"> • Currículo • Fotocopia de Cedula • Constancia de carencia de Antecedentes penales y policíacos. • 2 Fotos tamaño cedula • 2 Cartas de recomendación • Constancia de 2 últimos empleos. • Constancias de estudios Certificado medico (de ser necesario). 	1. Archivo	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Candidato	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos
Registro								
Entrega de solicitud	Atención a candidatos y recepción de papelería	Entregar solicitud de empleo al candidato y explicarles como debe llenarla.	1. Tabla Shanon 2. Lapicero 3. Solicitud de empleo (Anexo 1.3)	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Candidato	Secretaría de recursos humanos
Recepción de solicitud y entrega de evaluación de conocimientos teóricos y prácticos	Recepción de solicitud y entrega de evaluación de conocimientos teóricos y prácticos	Recibir y revisar la solicitud llenada, y entregar la evaluación correspondiente para la plaza a que aplica el candidato, luego explicarle como debe llenarla.	evaluación específica para la plaza a aplicar.	Secretaría de recursos humanos / candidato				

Continúa

Persona que recibe	Persona que envía	Contingencia	Responsable	Registro	Cómo Hacerlo	Qué Hacer
Secretaría de Recursos humanos / candidato	Candidato / Secretaría de Recursos humanos		Secretaría de Recursos humanos	Cuestionario de auto evaluación	Recibir y revisar la evaluación de conocimientos teóricos y prácticos y entregar el cuestionario de auto evaluación	Recepción de evaluación de conocimientos teóricos y prácticos y entrega de cuestionario de auto evaluación
Secretaría de Recursos humanos	Candidato		Secretaría de Recursos humanos		Recibir auto evaluación e indicarle al candidato que se comunicaran con el dependiendo de los resultados de la evaluación y análisis de su papelería.	Recepción de auto evaluación
Jefe de recursos humanos	Secretaría de Recursos humanos	El jefe de recursos humanos decidirá si revisa inmediatamente los expedientes (dependiendo de la urgencia e importancia) o si los archiva para estudiarlos posteriormente.	Secretaría de Recursos humanos		En un folder colocar la papelería en el orden indicado en el inciso 3.8. y entregarlo al jefe de recursos humanos.	Entrega y archivo de papelería

Tabla VI. Instructivo de procedimiento para el proceso de selección de personal

Qué Hacer	Calificación de pruebas de conocimientos	Selección de candidatos con mejor calificación
Cómo Hacerlo	Calificar las pruebas. En caso de ser necesaria una revisión por alguien experto en el tema puede remitirse la prueba a la Jefatura del área solicitante para que emita dictamen al respecto.	Seleccionar a tres candidatos con mayor punto ponderado calculado (Para mayor detalle sobre el cálculo del punto ponderado referirse al inciso 3.7.3) y posteriormente entregar papelería a la secretaria de recursos humanos para que siga con el proceso.
Registro	1. Prueba de conocimientos teóricos y prácticos contestada 2. auto evaluación contestada	
Responsable	Jefe de recursos humanos Jefe de área solicitante	Jefe de recursos humanos / Jefe de área solicitante
Contingencia	Para los casos en los que una evaluación teórica no es aplicable puede hacerse una evaluación práctica y determinar a criterio del evaluador que candidato es el más apropiado.	En caso de que ningún candidato obtenga puntuación adecuada (mayor de 75 puntos) se recomienda realizar reclutamiento). Se puede continuar con este proceso al tener por lo menos un candidato con puntuación aceptable.
Persona que envía	Candidato Secretaría de recursos humanos	Jefe de recursos humanos
Persona que recibe	Jefe de recursos humanos Jefe de área solicitante	Secretaría de recursos humanos

Qué Hacer	Solicitar referencias	<p>1. Formulario para solicitud de referencias (anexos 1.4 y 1.5)</p> <p>2. Fax</p> <p>3. Extensión telefónica</p> <p>4. INFORNET (Se hará en los casos que el jefe de recursos humanos o el jefe solicitante lo considere necesario).</p>	Departamento de recursos humanos	Deben obtenerse referencias del personal que se desee contratar.	Secretaría de recursos humanos	Persona o Empresa a la cual se le solicitan las referencias	Persona que recibe
Cómo Hacerlo	Llamar por teléfono a las empresas en las que el candidato laboro anteriormente (2 últimos empleos) y coordinar el envío vía fax del formulario para solicitud de referencias y si no fuera factible enviarlo, solicitar las referencias vía telefónica.	<p>1. Extensión telefónica</p> <p>2. Expediente del candidato</p>	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Candidato		
Que Hacer	Contactar vía telefónica a los candidatos y programar entrevista para el día siguiente (Debe procurarse que la entrevista con el jefe de recursos humanos y la segunda entrevista sean el mismo día). Cuando se tenga establecida la fecha y hora para la entrevista con el jefe solicitante confirmar con este dicha programación.	<p>1. Registro de aspirantes para entrevistas para aspirantes.</p>	Jefe de recursos humanos				
Primer entrevista de candidatos	<p>1. Registrar conversación para conocer el carácter, confirmar datos generales y otros aspectos importantes personales del candidato. Al mismo tiempo (o al final de la entrevista, como le resulte conveniente) debe anotar sus impresiones en el "Registro de primera entrevista para aspirantes".</p>						

Continúa

Continúa

Qué Hacer	Archivar registro de la entrevista	Entrega de expediente de candidato a jefe solicitante	Segunda Entrevista	Selección	Informe y envío de expedientes a Recursos Humanos
Cómo Hacerlo	Archivar en el expediente del candidato el "registro de entrevistas para aspirantes".	Entregar el expediente previamente planificada para la entrevista.	Entablar conversación para aclarar aspectos como la experiencia, formación, logros, condiciones de la relación laboral, etc. Las impresiones de la entrevista deben quedar plasmadas en el "registro para entrevista especializada".	Seleccionar al candidato idóneo para la plaza vacante en base a toda la información contenida en el expediente.	Entrega de expedientes al jefe de recursos humanos, indicando cual es el expediente del candidato seleccionado.
Registro	1. Expediente del candidato	1. Expediente del candidato	1. Registro de entrevista especializada (Anexo 1.9)	1. Expediente de los candidatos entrevista	2. Expedientes de candidatos
Responsable	Jefe de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante
Contingencia			En el caso de puestos en los que no se requiera el dejar registrada la entrevista puede omitirse ese paso y quedar a discreción del jefe solicitante si lo hace.		Debe indicar claramente en el expediente del candidato seleccionado su aceptación para la contratación del mismo.
Persona que envía		Jefe de recursos humanos			Jefe de área solicitante
Persona que recibe		Jefe de área solicitante			Jefe de recursos humanos.

3.6.3. Contratación
Tabla VII. Instructivo de procedimiento para el proceso de contratación de personal

Qué Hacer	Cómo Hacerlo	Registro	Responsable	Contingencia	Persona que envía	Persona que recibe
Elaborar carpeta de expediente	En un folier tamaño carta colocar toda la documentación que se tiene de la persona a contratar. SE debe ordenar según el inciso 3.8.	1. Instructivo para archivo de expedientes.	Secretaría de recursos humanos		Jefe de Recursos humanos	Secretaría de recursos humanos
Verificar datos	Llenar información de la hoja de verificación de datos y colocarla en el folier de expediente.	1. Hoja de verificación de datos (Anexo 1.7) 2. Expediente	Secretaría de recursos humanos			
Verificar contenido de expediente	Verificar el contenido y anotarlo en el check list "Hoja de control de papelería". Si hace falta algún documento solicitarlo a la persona que se está contratando.	1. Hoja de control de papelería 2. Expediente	Secretaría de recursos humanos	El candidato debe entregar toda la papelería solicitada antes de ser contratado pero si no fuera posible porque algún trámite debe fijarse un plazo no mayor de dos semanas para su completación		
Traslado de expediente a asistente	Enviar el expediente al asistente de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Asistente de recursos humanos
Ingreso a sistema	Ingresar los datos de la persona al módulo de Recursos Humanos y envío de documentación a encargado de nominas para elaboración de contrato	1. Módulo de recursos humanos	Asistente de Recursos humanos	El encargado de nominas también puede ingresar los datos al sistema.	Asistente de recursos humanos	Encargado de nominas
Elaboración de contrato(s) de trabajo	Elaborar el contrato individual de trabajo en base a la información contenida en el expediente y entrega a secretaria de recursos humanos	1. Machote para contratos individuales de trabajo. 2. Expediente	Encargado de nominas	La secretaria de recursos humanos puede hacer los contratos en ausencia de la persona responsable.	Encargada de nominas	Secretaría de recursos humanos

Qué Hacer	Entregar a la persona Original y 2 copias de su contrato para que las firme. Luego enviarle al representante legal de la empresa los documentos antes mencionados para que los firme también.	Cómo Hacerlo	1. Original y 2 copias de contrato individual de trabajo.	Registro	1. Cámara digital	Tomar la foto a la persona (en formato digital)	1. Copia del contrato individual de trabajo	Enviar los contratos a el representante legal de la empresa para que proceda a firmarlos y cuando los devuelva debe enviarle una copia al empleado recién contratado	Enviar una copia del contrato individual de trabajo al departamento de Inspección de Laboral del Ministerio de Trabajo.	Enviar la boleta de la póliza de seguro para el nuevo empleado y enviarla a la aseguradora.	1. Copiar el expediente	Archivar el expediente	Trámite de póliza de seguro	1. Boleta de póliza de seguro.	Secretaría de recursos humanos	Compañía aseguradora	Archivo de expediente	Trámite de afiliación de IGSS	1. Boleta para solicitud de afiliación en el IGSS	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	
Contingencia	En caso de que no sea factible tomarle foto al nuevo empleado debe indicárselo su número de código para que registre sus entradas y salidas en el reloj de la empresa.	Responsable	Asistente de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Bajo ninguna circunstancia debe omitirse el envío de la copia de contratos al ministerio de trabajo	Secretaría de recursos humanos	Departamento de Inspección Laboral del ministerio de trabajo	Secretaría de recursos humanos	Compañía aseguradora	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos							
Persona que envía	Persona que recibe	Responsable	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Compañía aseguradora	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos								
Persona que envía	Persona que recibe	Responsable	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Compañía aseguradora	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos								

Continúa

Qué Hacer	Trámite de afiliación de IRTA
Cómo Hacerlo	<p>Lenar la boleta de solicitud de afiliación, adjuntarle una fotografía tamaño cedula y el importe por el total del costo de trámite de afiliación (el costo de la afiliación lo debe cubrir el empleado) y enviarlo a las oficinas centrales del IRTA junto con la planilla del IGS de los últimos tres meses.</p>
Registro	2. Boleta para solicitud de afiliación IRTA.
Responsable	Secretaria de recursos humanos
Contingencia	
Persona que envía	Secretaria de recursos humanos
Persona que recibe	<p>Oficinas centrales del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Iniciativa Privada</p>

3.6.4. Inducción

Tabla VIII. Instructivo de procedimiento para el proceso de inducción de personal

Qué Hacer	Cómo Hacerlo	Registro	Responsable	Contingencia	Persona que envía	Persona que recibe
Recepción en recursos humanos	Recibir al nuevo empleado en la oficina de recursos humanos y darle la bienvenida en nombre de la Empresa.		Jefe de recursos humanos	En caso de que el jefe de recursos humanos no pueda recibir al nuevo empleado lo puede hacer el asistente.	Nuevo empleado	Jefe de recursos humanos
Entrega de descripción de puesto	Entregar una copia de la descripción del puesto del nuevo empleado para que tenga el pleno conocimiento de sus atribuciones y responsabilidades.	1. Manual de descripción de puestos	Jefe de recursos humanos		Nuevo empleado	Jefe de recursos humanos
Entrega y lectura de manual de inducción	Hacerle entrega del "Manual de Inducción de Personal", indicarle brevemente de que se trata este documento y permitirle que lo lea detenidamente.	1. Manual de inducción de personal	Jefe o asistente de recursos humanos	Únicamente en casos justificados plenamente el jefe de recursos humanos puede omitir este paso.	Nuevo empleado	Jefe de recursos humanos
Informe a jefe solicitante sobre ingreso del nuevo empleado	Informar al jefe que solicitó el personal que la persona contratada ya se encuentra en el departamento de recursos humanos.	Secretaría de recursos humanos	Secretaría de recursos humanos		Jefe de área solicitante	Jefe de área solicitante
Presentación	A criterio del jefe de recursos humanos y del jefe solicitante deberá asignarse una persona empleada a sus compañeros de trabajo.	Jefe de recursos humanos o jefe de área	Jefe de recursos humanos			Jefe de recursos humanos
Puesta a disposición del jefe solicitante	Luego de ser presentado el jefe de recursos humanos debe entregar formalmente al jefe de recursos humanos inmediato superior nuevo empleado a su jefe	Jefe de recursos humanos	Jefe de recursos humanos		Jefe de recursos humanos	Jefe de área

Qué Hacer	Inducción al departamento que ingresa	Proporcionar formación al nuevo empleado para el desempeño de sus actividades y cumplimiento de sus atribuciones.	Jefe o supervisor de área	Jefe o supervisor de área	En los casos en que no exista un programa de inducción debe proporcionarse la formación en base a la forma en que debe desempeñar sus tareas diarias.	Nuevo Empleado
Qué Hacer	Formación sobre seguridad industrial	Debe suministrar una copia del reglamento interno de seguridad industrial al nuevo empleado, solicitarle que lo lea, indicarle la forma de conducirse sobre las instalaciones de la empresa, los sitios de riesgo, la forma de cómo minimizar estos y los sitios en los cuales tiene restringido el acceso, así como todos los detalles necesarios para proteger su integridad durante el desempeño de sus labores.	Jefe de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	Debe procurarse identificar todos los riesgos a los cuales se mantiene expuesto cada empleado dentro de su área de trabajo para desarrollar continuamente planes y programas para minimizar dichos riesgos.	Nuevo empleado
Cómo Hacerlo	Registro	Reglamento interno de seguridad e higiene industrial	Responsable	Contingencia	Persona que envía	Persona que recibe

Continúa

3.6. Pruebas para selección de personal

3.6.1. Auto evaluaciones psicológicas

Es el conjunto de evaluaciones aplicadas a los candidatos para apreciar su desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc, y el objetivo por el que se aplicaran es determinar el grado de aptitud de un candidato para ocupar un puesto en específico.

Los factores que se medirán por este tipo de prueba deben ser:

- Factor V o comprensión verbal: se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Las pruebas para medir este factor son las de lectura, analogías verbales, ordenamiento de frases, vocabulario, etc.
- Factor W o fluidez verbal: fluidez verbal o facilidad de hablar. Este tipo de fluidez es ideal para los candidatos que buscan ubicarse en puestos de servicio.
- Factor N o numérico: se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.
- Factor S o relaciones espaciales: habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos y tres dimensiones. Este factor debe ser abundante en proyectistas, diseñadores, conductores de vehículos y operarios.
- Factor M o memoria asociativa: incluye facilidad de memorización, que puede ser visual como imágenes, símbolos, palabras, etc. o auditiva como palabras escuchadas, música, sonidos, etc.

- Factor P o rapidez perceptual: es la habilidad de percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez semejanzas y diferencias. también se denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Se desea para candidatos que deseen posicionarse en plazas relacionadas directamente con números y letras como digitadores y auxiliares de oficina.

Cuando se mide la aptitud de los candidatos por medio de estas evaluaciones debe hacerse siguiendo las siguientes consideraciones.

Tabla IX. **Criterios para realizar auto evaluaciones psicológicas**

Grupo Funcional	Factor a evaluar
Obreros rasos	Factor P Factor M
Personal a nivel técnico	Factor N Factor S Factor M Factor P
Encargados de sección	Factor V Factor W Factor N Factor S Factor M Factor P

3.6.2. Pruebas específicas

Las pruebas específicas son evaluaciones para medir con objetividad el grado de conocimiento y habilidad adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, como por ejemplo nociones de contabilidad, informática, producción, ventas, etc. o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas como lo pueden ser pericia para conducir un vehículo, habilidad para operar maquinaria, capacidad de negociación y venta.

3.6.3. Método de calificación ponderada

El método de calificación ponderada está desarrollado en base al criterio y la experiencia del personal de departamento de recursos humanos y el autor de este trabajo de graduación. La calificación total del candidato debe calcularse de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla X. **Ponderaciones para calificación de candidatos**

ASPECTO CALIFICADO	Puntaje Ponderado	Rango de Calificación
Prueba de conocimientos	30.00%	0-100
Auto evaluación	5.00%	0-100
Experiencia	20.00%	0-100
Nivel Académico	20.00%	0-100
Presentación	5.00%	0-100
Puntualidad	5.00%	0-100
Pretensión Salarial	10.00%	0-100
Facilidad de Palabra	5.00%	0-100
TOTAL	100.00%	0-100

Para calcular la nota debe multiplicarse la calificación obtenida por el porcentaje ponderado y sumar todas las calificaciones ponderadas para obtener la calificación total, ejemplo:

Tabla XI. **Ejemplo de calificación ponderada**

ASPECTO CALIFICADO	Puntaje Ponderado	Rango de Calificación	calificación obtenida en cada aspecto	calificación ponderada
Prueba de conocimientos	30.00%	0-100	85	25.5
Auto evaluación	5.00%	0-100	75	3.75
Experiencia	20.00%	0-100	95	19
Nivel académico	20.00%	0-100	70	14
Presentación	5.00%	0-100	87	4.35
Puntualidad	5.00%	0-100	75	3.75
Pretensión salarial	10.00%	0-100	100	10
Facilidad de palabra	5.00%	0-100	90	4.5
TOTAL	100.00%	0-100		84.85

3.7. Disposiciones para el ordenamiento de documentos

El orden en que debe archivarse la papelería es el mismo detallado en la “hoja de control de papelería”, Anexo 1 y es el siguiente:

Tabla XII. **Orden de documentos en expedientes**

No. de orden	Registro o documento
1	Solicitud de empleo
2	Fotografía
3	Contrato de trabajo
4	Fotocopia de Cedula de vecindad
5	Fotocopia de carné de IGSS
6	Constancia de carencia de antecedentes Penales
7	Constancia de carencia de antecedentes Policíacos
8	Llamadas de atención
9	Constancias Laborales
10	Cartas de recomendación
11	Certificado(s) de estudios
12	Pruebas de aptitud
13	Certificados de trabajo (IGSS)
14	Cálculos de vacaciones
15	Póliza de seguro colectivo

3.8. Disposiciones para elaboración de anuncios

Todos los anuncios que se publican en los medios de comunicación escritos deben contener la información y estructurarse con el siguiente formato:

Figura 5. Ejemplo de anuncio de puesto vacante

Empresa Industrial Contratará	
Secretaria/Recepcionista	
Título de Secretaria Bilingüe o comercial	
• Experiencia Comprobada en el ramo	
• Manejo de programas en ambiente Windows	
• Buena Presentación	
• Edad de 20 a 30 años.	
• Disponibilidad inmediata y de horario.	
Ofrecemos: Salario Competitivo, prestaciones de ley, ambiente agradable y estabilidad laboral. Semana laboral de lunes a sábado.	
Av. Petapa y 42 Calle 22-22 Zona 12	
Interesadas presentarse con documentación completa y fotografía reciente los días 11 al 13 de Julio del 2,006, en horario de 8:00 a 16:00	

El tamaño del anuncio debe de ser de 2 pulgadas de ancho por 2 pulgadas de alto y el tipo de fuente debe ser Century Gothic

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1. Beneficios económicos del sistema propuesto

- Reducción de costos. con la implementación del sistema propuesto se esperan eliminar dos de las cuatro principales causas indicadas en el inciso 2.5 lo que puede significar hasta un 50% menos de rotación (por relación directa por el número de causas) con lo que se obtiene una reducción de costos operativos ocultos de aproximadamente Q.2,717.81 mensuales.

Tabla XIII. **Beneficios económicos de la implementación del sistema propuesto**

Departamento	Costo mensual estimado por rotación (Q)	Costo mensual esperado por rotación (Q)
Obras civiles	1879.00	1314.44
Bodega de suministros	414.00	207.00
Trefilacion	606.27	303.14
Despachos	546.32	273.16
Enderezado	376.18	188.09
Mantenimiento eléctrico	564.50	94.07
Tornos	564.50	94.05
Laminación	293.65	146.83
Mecánica	188.32	94.16
Materia Prima	0.00	0.00
Corte de materia prima	0.00	0.00
Producto terminado	0.00	0.00
Perfiles	0.00	0.00
Servicios generales	0.00	0.00
Total	5432.75	2714.94
Beneficio esperado (mensual)		2717.81

- Mejora de clima laboral. Como consecuencia de la reducción de rotación los empleados dejarán de percibir el ambiente de inestabilidad laboral que se crea cuando se hacen cambios de personal muy continuos lo que creará un clima propicio para el eficaz desempeño de todos los colaboradores. Este beneficio puede medirse a partir de una encuesta de clima laboral.
- Aumento en la cantidad de empleados comprometidos. Al ser estable laboralmente un empleado satisface su necesidad natural de pertenencia lo que automáticamente lo convierte en una persona comprometida con la empresa que suple dicha necesidad al mismo tiempo de que se reducen las probabilidades de desmotivación por la misma causa.
- Al tener un sistema definido para reclutamiento de personal se facilita la toma de decisiones en todos los aspectos de dicho proceso debido a que se tienen establecidas directrices de acción para cada parte del proceso así como políticas y normas que regulan las actividades involucradas.
- Con un procedimiento establecido para reclutamiento de personal se tiene una herramienta útil para proporcionar formación a personal nuevo del departamento de recursos humanos.

4.2. Herramientas necesarias para la implementación

A continuación se describen los recursos necesarios para la eficaz implementación del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal propuesto:

- Manual aprobado. Se refiere a la copia impresa y aprobada del manual de reclutamiento, selección y contratación propuesto puesto a disposición del personal de recursos humanos.
- Formas impresas. Son todas las formas como requisiciones de personal, formularios para solicitud de empleo, formularios para solicitud de referencias, etc. impresas y a disposición del departamento de personal y las personas que los soliciten.
- Debe contarse con los servicios de un proveedor confiable de comprobación de referencias a través de Internet.
- Manual de descripción de puestos aprobado y perfiles necesarios para los candidatos para puesto.
- Herramientas de comunicación como lo son el teléfono, fax, correo electrónico e Internet.
- Auto evaluaciones psicológicas y pruebas específicas impresas y claves para calificarlas.
- Programa de capacitación para el personal de recursos humanos sobre la aplicación del manual.

4.3. Procedimiento para publicación y aprobación del sistema propuesto

El proceso de aprobación y publicación debe realizarse según el instructivo siguiente:

Instructivo de procedimiento para publicación y aprobación del sistema propuesto

Qué hacer	Cómo hacerlo	Responsable	Registro
Imprimir el manual	Imprimir un original del manual y encuadernarlo para su posterior autorización	Autor del manual	Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal
Presentación para autorización	Entrega del manual a Gerencia General para su aprobación	Autor del manual	Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal. Carta de entrega
Autorización	evaluación del manual y autorización del mismo	Gerente General	Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.
publicación y puesta en vigencia	Informe a los distintos departamentos de la empresa sobre la autorización y entrada en vigencia del manual, para que las disposiciones en el descritas sean acatadas y las actividades en el detalladas se realicen de la manera establecida.	Jefe de recursos humanos	Memorando a jefes de departamento
Archivo	Resguardar el original del manual en el archivo de documentos vigentes del departamento de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	Archivo de recursos humanos

4.4. Método de implementación del sistema propuesto

Instructivo de procedimiento para implementación del sistema propuesto.

Qué hacer	Cómo hacerlo	Responsable	Registro
Reproducción del manual	Reproducir dos copias completas del manual y disponer de ellas de la siguiente manera: una copia para uso del departamento de personal y una copia para consulta de los empleados ajenos a este departamento.	Asistente de gerencia administrativa	
Impresión de formas	Imprimir y reproducir todos los formularios especificados en el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Asistente de gerencia administrativa	Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal
Verificación de recursos necesarios	Revisar uno a uno los insumos necesarios para el buen desempeño de los procedimientos establecidos en el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal y asegurarse de su aprovisionamiento para el departamento de recursos humanos.	Asistente de gerencia administrativa	Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal
capacitación	Aplicación del programa de capacitación descrito en el inciso 4.5 de este trabajo de graduación	Autor y jefe de recursos humanos	Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal

Continúa

Qué hacer	Cómo hacerlo	Responsable	Registro
Ejecución y supervisión	Verificar que los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal se realicen de acuerdo a los lineamientos establecidos en el manual elaborado para tal efecto.	Jefe de recursos humanos	
Monitoreo y mejora continua	Monitoreo de la aplicación de este manual y control de las variables establecidas para medición de desempeño para su posterior análisis y mejora continua de todos los procedimientos descritos. (ver capítulo 5)	Jefe de recursos humanos	Archivo de recursos humanos

4.5. Método de inducción para la implementación

Objetivo: capacitar al personal de recursos humanos de Aceros Suárez S.A., para la eficaz aplicación del manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Personal a instruir:

- Jefe de recursos humanos
- Secretaria de recursos humanos
- Asistente de recursos humanos
- Jefes de área

Contenido de la capacitación: formación básica para la correcta ejecución de los procesos de:

- Requisición
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

Instructor: autor del manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Sede de capacitación: sala de reuniones de edificio administrativo de ASSA.

Horario de entrenamiento: sábados de 10:00 a 12:00 horas.

Método de entrenamiento: conferencias magistrales y explicativas de la manera de llevar a cabo cada proceso, la forma correcta de llenar los registros, la manera de calcular los índices de control y como administrar todo el sistema para mejorarlo continuamente.

Recursos:

- Sala de reuniones con equipo audiovisual.
- Copias de los registros utilizados por el sistema.
- Copia del manual de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Guías para el llenado de registros, Anexo 2.

5. CONTROL Y MEJORA CONTINUA

5.1. Métodos de control de la adecuación de personal al puesto de trabajo

Los métodos de control propuestos están enfocados en verificar el cumplimiento del objetivo principal del manual de reclutamiento, así como la detección de desviaciones en su aplicación y en los resultados obtenidos, la definición de acciones correctivas y preventivas para tales desviaciones y servir como parámetro de referencia para la mejora continúa de este sistema.

Tabla XIV. **Disposiciones para el control en la ejecución del sistema propuesto**

Proceso	Como llevarlo a cabo	Responsable de ejecución y control
Establecimiento de objetivos	Deben establecerse objetivos congruentes a los propósitos de la empresa y que su cumplimiento pueda ser controlado en base a mediciones objetivas y a partir de información confiable.	Gerencia administrativa Jefatura de recursos humanos
Definición de parámetros	Definir los parámetros que servirán de referencia para verificar que se esta cumpliendo con lo planificado para alcanzar los objetivos establecidos. Los parámetros de control deben reflejar de manera cuantificable y confiable el estado actual de una situación en particular previamente establecida o también es aceptable que reflejen el cumplimiento de una disposición, política o procedimiento establecido.	Gerencia administrativa Jefatura de recursos humanos
Definición de índices	Definir que tipos de índices se utilizaran para medir los parámetros establecidos en el proceso anterior así como los intervalos de tiempo en que se realizaran las comparaciones.	Gerencia administrativa Jefatura de recursos humanos

Continúa

Proceso	Como llevarlo a cabo	Responsable de ejecución y control
Definición de estándares	Establecer estándares contra los cuales deben compararse los índices previamente establecidos.	Gerencia administrativa Jefatura de recursos humanos
Monitoreo de parámetros	De acuerdo a los intervalos de tiempo medir los parámetros de control por medio de los índices establecidos y determinar su grado de desviación con respecto a los estándares establecidos.	Jefe de recursos humanos
análisis y toma de decisiones	Analizar los resultados en base a la información del proceso anterior. Si son satisfactorios debe investigarse la manera de mejorarlos, en caso contrario debe hacerse un análisis de las causas que provocaron la no conformidad y tomar acciones correctivas y preventivas para dichas causas.	Jefe de recursos humanos
Mejora continua	Debe analizarse en conjunto toda la información obtenida para encontrar oportunidades de mejora continua en todo el sistema.	Jefe de recursos humanos.

5.2. Definición de parámetros para la medición de la eficacia del sistema

- rotación. Este parámetro se refiere al grado de fluctuación de personal dentro de la empresa y el ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente estará definido por el volumen de personas que ingresan a la organización y la cantidad de las que salen de ella.

Debe controlarse este parámetro debido a que un aumento desmedido de salidas o pérdidas de personal hace necesario un aumento de entradas, lo que significa que los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere todo el sistema.

El cálculo de la rotación de personal debe basarse en la relación entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en el periodo de tiempo analizado.

Es importante mantener control sobre la rotación de personal debido a que dicho fenómeno puede causar los siguientes efectos nocivos para la empresa:

- a. Aumentar los costos de reclutamiento y selección
- b. Baja de la productividad ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto este no sea remplazado.
- c. Baja productividad en tanto el nuevo empleado se adecua al sistema de trabajo.
- d. Mala imagen y actitud transmitida a sus compañeros por el empleado que se retira.
- e. Gastos extraordinarios para pagar al personal que cubre la vacante.

- f. Tiempo adicional del supervisor, invertido en capacitación de los nuevos empleados.
 - g. Aumento de errores y problemas causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.
- Ausentismo. Este parámetro se refiere a la proporción de empleados que faltan al trabajo. En otras palabras se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente.

Siempre que se haga un análisis del ausentismo debe también analizarse las causas que lo generan para corregirlas.

- Desempeño. Este parámetro debe ser medido en base a una evaluación de desempeño y no es más que una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Las mediciones o evaluaciones de desempeño son de mucha utilidad debido se convierten en indicadores de:

- a. Eficacia del sistema propuesto.
- b. Debilidades del proceso de selección.
- c. Congruencia de las tareas delegadas con las responsabilidades y atribuciones establecidas o definidas

- d. áreas con necesidad de formación o capacitación.
- e. áreas con personal con capacidades subestimadas o sobreestimadas.

Seguido de la evaluación de desempeño debe realizarse un análisis de los resultados obtenidos para motivar el buen desempeño y tomar acciones correctivas para el desempeño deficiente.

- Cumplimiento de políticas y procedimientos. Se define este parámetro como el valor medido mediante una auditoria de cumplimiento de las disposiciones, políticas y procedimientos establecidas y documentadas en este manual.

La importancia de esta auditoria se origina cuando pasa a ser un indicador de:

- a. Cumplimiento de normas y políticas dentro de la empresa.
- b. Eficacia del programa de capacitación de recursos humanos en la aplicación del manual.
- c. Congruencia de procedimientos establecidos con las políticas de la empresa.
- d. Grado de aplicabilidad de los procedimientos propuestos.
- e. Desempeño del personal de recursos humanos

- Tiempo estándar. Este parámetro se refiere a la cantidad de tiempo que debe transcurrir durante la aplicación de una tarea especificada en el manual propuesto.

Es muy importante controlar este parámetro debido a que involucra dos de los recursos más importantes de la Empresa, el tiempo y el recurso humano, y también porque toma el papel de:

- a. Indicador de cumplimiento de políticas y procedimientos
 - b. Indicador de eficiencia del sistema propuesto.
 - c. Herramienta para planificación de la provisión de recursos humanos.
- Clima laboral. Se refiere a mediciones de la motivación, grado de compromiso, identificación con la empresa y ambiente general que impera entre los empleados de la empresa.

Para controlar este parámetro deben realizarse estudios estadísticos de apreciaciones subjetivas de los empleados sobre los aspectos detallados en el párrafo anterior.

5.3. Definición de índices para la medición de la eficiencia en la ejecución de los procesos del sistema

- rotación: se tomara como indicador de rotación la sumatoria de los empleados que son dados de baja, por despido como los que renuncian, y los empleados contratados en el periodo dividido dentro de dos (para

tomar un número promedio del flujo de empleados) y el total resultante dividido dentro del numero promedio de empleados que se tuvieron en el periodo analizado.

Índice de rotación = ((cantidad de empleados dados de alta + cantidad de empleados dados de baja) / 2) / cantidad de empleados promedio en el periodo analizado.

Históricamente se tenía un promedio de rotación de 0.04 y se estimo que se eliminaran un 50% de las causas que la provocan por lo que se espera una disminución de hasta el 50% de rotación (por causas no estratégicas), por lo que se define como índice estándar de rotación un valor de 0.03 debido a que se tomara como valor inicial una reducción del 25% para este indicador.

Este índice debe calcularse y controlar que este dentro del límite establecido mensualmente.

Como complemento al cálculo y control de los índices de rotación deben realizarse análisis para conocer las causas que generan dicho efecto y tomar acciones correctivas o de mejora para dichas causas.

- Ausentismo: como se menciona anteriormente este es un indicador del nivel de compromiso e identificación con la empresa y el puesto de trabajo.

Debe calcularse de la siguiente manera:

Índice de ausentismo = sumatoria de los días de ausencia de todos los empleados / (cantidad de empleados promedio en el periodo analizado X el total de días disponibles del periodo)

Se puede observar que es la relación entre el total de días de ausencia y el total de días disponibles en el periodo. Si se desea operar eficientemente este índice debe ser menor al 1% debido a que no se podrían cubrir a cabalidad las atribuciones del personal en ausencia.

Este índice debe calcularse y controlar que este dentro del límite establecido mensualmente.

- Desempeño: las evaluaciones de desempeño serán genéricas y serán aplicadas al 100% del personal para medir su rendimiento, en cualquiera de los casos el puntaje menor para un desempeño aceptable será del 85% del valor sobre el cual sea evaluado.

El jefe o supervisor de cada área es el responsable de calificar al personal bajo su mando y debe ser objetivo en la aplicación de dicha prueba.

Las pruebas deben hacerse una vez al año, registrarse, analizarse y tomar acciones en base a los resultados obtenidos. El responsable del seguimiento y aplicación de estas pruebas es el jefe de recursos humanos.

La evaluación de desempeño debe realizarse con el cuestionario del anexo 3.

La calificación mínima para esta prueba debe ser del 85% del valor sobre el cual fue evaluado el empleado.

- Cumplimiento de políticas y procedimientos: para verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos debe hacerse una auditoria del sistema propuesto en este trabajo de graduación.

En esta auditoria debe evaluarse el conocimiento de los empleados involucrados sobre los procedimientos establecidos y su cumplimiento en base a pruebas objetivas o documentadas en periodos anuales.

La calificación mínima para esta auditoria del sistema debe ser del 95% en la primer evaluación y del 100% para las posteriores.

La auditoria para medición de cumplimiento de políticas y procedimientos debe realizarse en base al instructivo detallado en el Anexo 4.

- Tiempos estándares: los tiempos de contratación deben medirse desde el día en que se recibe la requisición de personal hasta que el colaborador contratado confirme su aceptación de aceptación de la oferta laboral que se le propuso.

Los tiempos estándar para la provisión de recurso humano se detallan en la siguiente tabla:

Tabla XV. Tiempos estándar para provisión de personal

Actividad	días
Requisición	1
publicación de anuncio	3
Recepción de candidatos y papelería	5
Selección de candidatos	1
Entrevistas	2
Selección	1
realización de evaluaciones	1
Selección	2
Entrevista especializada	2
Selección	1
Negociación	1
Contratación	1
Total	21

Deben monitorearse estos tiempos para tener un parámetro para la planificación de la provisión de los recursos humanos. Una desviación del +10% sobre el tiempo estimado puede considerarse normal y ser aceptable pero tiempos de contratación mayores deben conducir a un análisis de la situación para corregir ese problema.

- **Clima laboral:** el clima laboral se monitoreara en base a calificaciones subjetivas proporcionadas por una muestra del personal. Se tomara como tamaño de muestra inicial el 40% de los empleados de la empresa.

Los colaboradores que brindaran información para la evaluación deben ser seleccionados al azar, teniendo el debido cuidado de que en la muestra analizada se tomen en cuenta a empleados de todas las áreas.

El cuestionario para evaluación del clima laboral se encuentra detallado en el Anexo 5.

Los resultados obtenidos por medio de esta evaluación deben tabularse y analizarse estadísticamente para tomar acciones correctivas y preventivas en las áreas o procesos en que se encuentren deficiencias.

Las mediciones de indicador de los parámetros establecidos debe hacerse periódicamente y en un intervalo no menor de seis meses ni mayor que un año.

5.4. Definición de criterios para la mejora continua

El departamento de recursos humanos debe recopilar y analizar continua y periódicamente los datos de los parámetros establecidos con el objetivo de demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal propuesto y poder evaluar con propiedad dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia de dicho sistema y tomarse acciones correctivas y/o preventivas si fueran necesarias.

Debe hacerse, sin justificación para no efectuarlo, el seguimiento respectivo a las mediciones de los parámetros de control definidos cuando estos no arrojen los resultados obtenidos, por lo tanto debe realizarse un análisis de todas las causas que pudieron generar dicha inconformidad y crear un plan de acción para corregir y prevenir su ocurrencia, o en el caso de que los

resultados se encuentren dentro de los límites permitidos deben crearse planes para mejorar dichos resultados.

Debe mantenerse registro de las mediciones de los parámetros de control definidos en el inciso 5.3, de las acciones tomadas en base a los resultados obtenidos y de las mediciones posteriores si hubiera necesidad de realizarlas para comprobar la eficacia de las acciones correctivas, preventivas o de mejora tomadas.

5.5. Procedimiento para la revisión y mejora continua del sistema propuesto

Objetivo: establecer las directrices para la mejora continua del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Alcance: aplica a todas las actividades relacionadas con la medición de índices de control de eficacia y eficiencia del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como las actividades orientadas al mejoramiento continuo de dicho sistema.

Instructivo de procedimiento para la revisión y mejora continua del sistema propuesto.

Proceso	Como llevarlo a cabo	Responsable de ejecución y control
medición de parámetros de control	Medir los parámetros establecidos de acuerdo a las consideraciones del inciso 5.2	Jefe de recursos humanos Jefe de cada área
Comparación contra estándares	Comparar los resultados medidos contra los estándares definidos en el inciso 5.2	Jefe de recursos humanos
Diagnostico	Hacer un diagnostico a partir de la comparación entre los parámetros medidos y los estándares establecidos, tomando en cuenta las desviaciones permitidas para cada parámetro.	Jefe de recursos humanos
análisis de causas	Realizar un análisis de las causas que provocaron la desviación de cada medición contra cada estándar.	Jefe de recursos humanos
Establecimiento de planes de acción	Establecer planes de acción para corregir las causas que generaron desviaciones nocivas, promover aquellas que provocaron resultados positivos y buscar oportunidades para mejorar continuamente.	Jefe de recursos humanos
implementación del plan de acción	Poner en practica los planes de acción creados a partir del diagnostico y análisis de causas.	Jefe de recursos humanos Jefe de área involucrada
medición de verificación	Volver a medir los parámetros para compararlos contra los índices.	Jefe de recursos humanos Jefe de área involucrada
Análisis de resultados	Analizar los resultados para verificar si se obtuvieron los resultados esperados	Jefe de recursos humanos
Toma de decisión	Decidir en base al análisis previo si se establecen nuevos planes de acción en caso de que los resultados no hayan sido los esperados o se implementan planes de mejora. o se espera a hacer la medición del próximo periodo.	Jefe de recursos humanos

CONCLUSIONES

1. El manual de reclutamiento, selección y contratación de personal es un documento, en el que se describen y explican las normas, disposiciones y procedimientos para la eficaz integración de personal idóneo a cada puesto de trabajo dentro de la organización. Sirve como guía para la toma de decisiones y dirigir el actuar de los colaboradores involucrados en dichos procesos.
2. El recurso más importante para cualquier empresa es el humano. Por lo tanto las actividades destinadas a asegurar el aprovisionamiento de personal calificado aumentan su competitividad y la probabilidad de que sus demás recursos sean manejados eficientemente aumenta considerablemente.
3. La estandarización de los procesos de reclutamiento, selección y contratación se resume en el presente manual en un conjunto de técnicas y procedimientos, que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización
4. Para medir la eficacia y eficiencia del sistema se definen parámetros de control medibles a partir de análisis con mediciones objetivas, como lo son: la rotación y el ausentismo. Pero, también involucra mediciones subjetivas como lo son: mediciones del clima laboral, el desempeño del personal y el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

5. El sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal se monitorea y controla por medio de indicadores, no solamente para medir su eficiencia y eficacia sino también para encontrar oportunidades para mejorarlo continuamente.
6. Los beneficios más importantes que se obtendrán al implementar el sistema propuesto, son: reducción de los índices de rotación y ausentismo, mayor grado de compromiso de los empleados hacia la empresa, mejoramiento del clima laboral, desempeño del personal y aumento de la eficiencia general de la empresa al contar con personal calificado.
7. Para obtener los resultados esperados en la implementación del sistema de propuesto, se han establecido criterios y disposiciones para proporcionar formación al personal que aplicará los distintos procesos de dicho sistema.

RECOMENDACIONES

1. Las descripciones de puestos deben actualizarse periódica y planificadamente, debido a que son base fundamental para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Para la selección de personal deben tenerse siempre bien definidos los parámetros de comparación o estándares, sobre los cuales se comparara al candidato para determinar si es idóneo al cargo.
3. Deben cumplirse estrictamente todas las normas y disposiciones contenidas en el presente manual, ya que de dicho cumplimiento depende el eficaz funcionamiento del mismo, así como la correcta y eficiente operación de la empresa.
4. Las evaluaciones de conocimientos teóricos y/o prácticos deben readecuarse continuamente a los procesos y necesidades de la organización.
5. Debe implementarse un sistema de compensación adecuado a los intereses de la empresa y enfocado al mantenimiento del personal integrado, para que la relación laboral sea mutuamente beneficiosa.
6. El manual de reclutamiento debe ser difundido, y a la vez debe proporcionarse la formación apropiada al personal involucrado para asegurar su correcto funcionamiento.
7. El proceso de contratación debe ser aplicado de manera que cumpla con las regulaciones establecidas por la legislación guatemalteca.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Monografías.** www.monografias.com. 04/09/2006
2. Aceros Suárez, S.A. **Reglamento interno de trabajo.** Guatemala:2006
3. Congreso de la Republica de Guatemala. **Decreto numero 1441, Código de trabajo.** Guatemala: 1992/2006.
4. Thomson Paraninfo, S.A. **Gestión administrativa de personal.** 1ª. Ed. España: Thomson Paraninfo, S.A, 2006.
5. Alles, Marta Alicia. **Elija al mejor: Como entrevistar por competencias.** 1ª. Ed. Argentina: Ediciones Granica, S.A. 2006.
6. Maña Prácticos, Miguel Ángel: **Los recursos humanos en las organizaciones de nuestro entorno.** 1ª. Ed. España: Promolibro. 2005.
7. Ortega Perez, Carlos Alejandro. **Calidad total: El factor humano.** 1ª. Ed. España: Formación Alcalá. 2006.
8. VV. AA. **Selección de personal.** 1ª. Ed. España: Thomson Paraninfo. 2006.
9. Delgado González, Susana. **Recursos humanos.** 1ª. Ed. España: Thomson Paraninfo.
10. Maristani, Jaime. **Administración de recursos humanos.** 1ª. Ed. Argentina: Prentice Hall. 2001.

ANEXOS

1. Formularios y registros

1.1 Formulario para requisición de personal



-ASSA-

FORMULARIO PARA REQUISICION DE PERSONAL

Datos del solicitante			
Fecha (mm/dd/aa):	Departamento solicitante		
Motivo de la requisición:			
<input type="checkbox"/> Reposición de personal	Nombre a quien sustituye: _____		
<input type="checkbox"/> Plaza Nueva	Proyecto: _____		
<input type="checkbox"/> Empleo Temporal	Proyecto: _____		
Cantidad de Personas Solicitadas	Puesto a Ocupar	Área	
Requisitos para el personal solicitado			
Escolaridad mínima			
Preparación Técnica			
Otra Especialización			
Experiencia en			
Condiciones de Ingreso			
Remuneración	Mensual	Diario	Comentarios
Sueldo Base			
Bonificación 37-2001			
Otro: _____			
Horario	<input type="checkbox"/> Turno de _____ a _____ y de _____ a _____		
	<input type="checkbox"/> Fijo de _____ a _____		
Fecha de inicio de labores			
Autorización			
Solicitante (Jefe de Área)		Vo. Bo. Gerente de Área	
Nombre:	Nombre:		
f.	f.		
OBSERVACIONES			

FORMULARIO PARA ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS



-ACEROS SUAREZ S.A.-

Atribuciones

Enumere y describa en orden de prioridad las principales funciones del puesto analizado en la casilla de frecuencia correspondiente.

Anual	Semestral	Mensual
Semanal	Diaria	Otra. _____



Relaciones de trabajo

Especifique en este espacio, con que departamentos tiene relación directa el puesto analizado.	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Autoridad

Indique las acciones o procesos sobre los cuales tiene poder de decisión.	
1	
2	
3	
4	
5	

Responsabilidad

Detalle las responsabilidades que se encuentran adscritas a este puesto de trabajo.	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

FORMULARIO PARA ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



-ACEROS SUÁREZ, S.A.-

Herramientas, Mobiliario y Equipo

Enumere las herramientas, mobiliario y equipamiento necesario para el efectivo desempeño del puesto.				
1		8		15
2		9		16
3		10		17
4		11		18
5		12		19
6		13		20
7		14		21

III. ESPECIFICACIONES

Educación.

Detalle los requisitos mínimos para la preparación académica necesaria para el puesto de trabajo y marque con X en la casilla de clasificación correspondiente.			
Grado académico / Preparación Técnica Certificada	Clasificación		Observaciones
	Deseable	Esencial	

Experiencia

Detalle la experiencia y el conocimiento laboral específicos necesarios para el puesto analizado y marque una X en la clasificación correspondiente.			
Experiencia en	Clasificación		Observaciones
	Deseable	Imprescindible	

FORMULARIO PARA ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



-ACEROS SUÁREZ S.A.-

Habilidades y destrezas

Clasifique las capacidades requeridas de la persona para el puesto en específico marcando una X en la clasificación correspondiente.

Característica	Clasificación		
	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza olfativa			
Capacidad táctil			
Agudeza rápida			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Vigor muscular			
Altura			
Salud			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Lectura			
Aritmética			
Escritura			
Capacidad de análisis			
Síntesis			
Toma de decisiones			
Coordinar y dirigir grupos de trabajo			
Buenas relaciones interpersonales			
Supervisión			
Otros:			

Otros Requisitos:

Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino
Rango de Edad		
Otros:		

1.3 Solicitud de empleo



Solicitud de empleo

Foto Reciente

Información General

Nombre completo			Profesión u oficio		
Lugar y fecha de nacimiento			Edad	No. de Cedula	Extendida en
Dirección completa			Teléfono		e-mail
No. de NIT	No. afiliación IGSS	Tipo de sangre	Estado civil	No. de cargas familiares	

Preparación Académica

Nivel	Ultimo grado aprobado o titulo obtenido	Año inicio	Año Final	Establecimiento
Primaria				
Secundaria				
Diversificado				
Universitario				
Otro:				
Otro:				

Experiencia Laboral (empiece desde el ultimo empleo o el actual)

Empresa		Dirección		Teléfono
Puesto desempeñado		Jefe inmediato		Tiempo laborado
Sueldo inicial	Sueldo final	Fecha inicio de labores		Fecha fin. de labores
Motivo de baja		Razón		

Empresa		Dirección		Teléfono
Puesto desempeñado		Jefe inmediato		Tiempo laborado
Sueldo inicial	Sueldo final	Fecha inicio de labores		Fecha fin. de labores
Motivo de baja		Razón		



Solicitud de empleo

Referencias:

Nombre	Dirección	Teléfono	Institución

Datos del empleo:

Plaza que solicita	Pretensión salarial	Fecha para iniciar labores
Posee constancias laborales	Nombre de algún conocido que labore en la empresa	Parentesco
Si _____ No _____		
En caso de emergencia avisar a	Dirección	Teléfono
Observaciones (escriba cualquier información que considere útil)		
Escriba en este espacio por que medio se entero de la plaza solicitada		
<input type="checkbox"/> Anuncio en periódico <input type="checkbox"/> Cartel en centro de estudios <input type="checkbox"/> Recomendado por empleado de ASSA Otro: _____		

Guatemala, _____ de _____ de 2,0 _____.

f. _____

Uso Exclusivo de la Empresa (no escriba aquí)		
Aceptado	Fecha de inicio de labores	Puesto
Si _____ No _____		
Sueldo diario Q. _____	Sueldo diario Q. _____	Vo. Bo. (firma)
Bono 78-89 diario Q. _____	Bono 78-89 diario Q. _____	



-
- 23 Perteneció el solicitante a algún grupo sindical dentro de la empresa: _____
- 24 Recomienda al solicitante para que sea empleado por Aceros Suárez, S.A.: _____
- 25 En caso negativo favor indique la razón: _____

- 26 Volvería a contratar al solicitante: _____
- 27 **Nombre de la empresa:** _____
- 28 **Nombre del responsable:** _____
- 29 **Puesto:** _____
- 30 **Firma y sello:** _____
- 31 **Fecha:** _____

1.5 Formulario para solicitud de referencias de personal operativo



FORMATO PARA SOLICITUD DE REFERENCIAS DE PERSONAL OPERATIVO

	FACTORES	A	B	C	D
1	Asistencia y Puntualidad	Ejemplar en todo sentido	Buena	Deficiente	
2	Capacidad para aprender	Lo aprende todo rápido y muy bien	Normal	Poca	
3	Cantidad de Trabajo	Produce mucho	Rendimiento Satisfactorio	Produce poco	
4	Calidad de Trabajo	Muy buena	Buena	Mediocre	
5	Disciplina	Muy disciplinado	Disciplinado	No se somete facilmente	
6	Honradez	Digno de toda confianza	Honrado	Su honradez es dudosa	
7	Supervisión requerida	No requiere supervisión	Requiere poca supervisión	Requiere mucha supervisión	
8	Capacidad para dirigir	Buena	No se aplica	Mala	
9	Responsabilidad	Muy responsable	Responsable	Poco responsable	
10	Carácter y personalidad	Muy bien equilibrado, impresionó, muy bien	Carácter ponderado y personalidad bien definida	Carácter docil y mediocre	
11	Temperamento	Muestra equilibrio excepcional y con buen humor en situaciones difíciles	Persona de genio agradable y buen humor	Muestra alguna tendencia a dejarse llevar por pleitos	
12	Presentación personal	Muy pulcro y esmerado	Cuidadoso	Descuidado	

13 Empleado desde el: _____ Hasta el: _____

14 Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____

15 Puesto que desempeñó o naturaleza del trabajo:

16 Motivo de retiro: Renuncia: _____ Despido: _____

EN CASO DE DESPIDO POR FAVOR ESPECIFIQUE CLARAMENTE LA CAUSA:

17 Cuanto tiempo tiene de conocer al solicitante: _____ años: _____ meses: _____

18 Durante el tiempo que prestó sus servicios en alguna ocasión se presentó a laborar en estado de ebriedad o con notorias señales de embriaguez: SI: _____ NO: _____ Especifique: _____

19 Perteneció el solicitante a algún grupo sindical dentro de la empresa: _____

20 Recomienda al solicitante para que sea empleado por Aceros Suárez, S.A.: _____



21 En caso negativo favor indique la razón: _____

22 Volvería a contratar al solicitante: _____

23 **Nombre de la empresa:** _____

24 **Nombre del responsable:** _____

25 **Puesto:** _____

26 **Firma y sello:** _____

27 **Fecha:** _____

1.6 Hoja de control de papelería



HOJA DE CONTROL DE PAPELERIA

Nombre		Codigo:	
Empresa		Departamento	
Puesto			

Este expediente contiene

Nombre del Documento	Si	No	Observaciones
Solicitud de empleo			
Fotografia			
Contrato de trabajo			
Fotocopia de Cedula de vecindad			
Fotocopia de carnet de IGSS			
Constancia de carencia de antecedentes Penales			
Constancia de carencia de antecedentes Policiacos			
Llamadas de atencion			
Constancias Laborales			
Cartas de recomendación			
Certificado(s) de estudios			
Pruebas de aptitud			
Certificados de trabajo (IGSS)			
Calculos de vacaciones			
Poliza de seguro colectivo			

OBSERVACIONES	

Fecha de Revision	
Nombre de quien reviso	

1.7 Hoja de verificación de datos



Hoja de Verificación de datos

Nombre Completo	
Código	
Lugar y Fecha de Nacimiento	
Edad	
Estado Civil	
Afiliación IGSS	
Cédula de Vecindad No	
Extendida en	
Dirección Actual	
Teléfono de Casa	
Celular	
Nivel de Estudio:	
Puesto de Trabajo:	
Sueldo Mensual	
Bonificación 37-2001	

1.8 Registro de primera entrevista



-ASSA-

REGISTRO DE PRIMERA ENTREVISTA Para Candidatos a Ocupar Plazas Vacantes

Nombre del Entrevistador		f.
¿El entrevistado pasa al siguiente proceso? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		

NOMBRE DEL CANDIDATO _____

1. Primera impresión:

- a. Carácter: Serio Distráido Atento Jovial
b. Presentación Personal Excelente Aceptable Inadecuada
c. Expresión verbal Facilidad de palabra Aceptable
 Inapropiada
d. Puntualidad: Buena Mala

2. Situación económica y familiar

- a. Estado civil Casado(a) Soltero(a) Viudo(a) Divorciado(a)
b. Numero de cargas familiares _____
c. Planes familiares _____

3. Confirmación de información personal

- a. Ultimo grado aprobado _____

b. Ultimo empleo _____

c. Condición laboral actual Empleado Desempleado
d. Disponibilidad para iniciar relaciones laborales



-ASSA-

e. Organizaciones, comités, grupos sindicales, etc. a los que ha pertenecido

f. Tiene algún pariente que labore para Aceros Suárez S.A.

g. Tiene tatuajes o vicios

h. PRETENCION SALARIAL

4. Causas de baja

a. Causa de baja en los tres últimos empleos

i. _____

ii. _____

iii. _____

5. Referencias

a. Se pueden pedir referencias a sus antiguos jefes

Si

No

Porque motivos: _____

b. Problemas judiciales

Si

No

Porque motivos: _____

6. Salud

a. Ha sufrido alguna enfermedad que haya causado incapacidad para trabajar o suspensión prolongada o sufre de alguna enfermedad grave o crónica:

Si

No

Cual _____



-ASSA-

b. Ha sufrido accidentes graves

Sí

No

Explique _____

7. Experiencia Laboral

8. Aspectos generales de la plaza:

a. Horarios

De acuerdo

En desacuerdo

b. Salario

De acuerdo

En desacuerdo

c. Condiciones de trabajo

De acuerdo

En desacuerdo

d. Atribuciones

De acuerdo

En desacuerdo

OBSERVACIONES GENERALES:

1.9 Registro de entrevista especializada



-ASJA-

REGISTRO PARA ENTREVISTA ESPECIALIZADA Para Candidatos a Ocupar Plazas Vacantes

Nombre del Entrevistador		f.
CONCLUSION: <input type="checkbox"/> Se contrata <input type="checkbox"/> Se archiva expediente <input type="checkbox"/> En espera		
Fecha de Inicio de labores:		
Condiciones Salariales:		

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

1. Experiencia en el ramo

- a. Experiencia en _____

- b. Años de especialización _____

- c. Principales logros _____

2. Especialización certificada (formación comprobable)



-ASSA-

3. Apreciación del jefe solicitante sobre discusión de algún tema relacionado con el área de trabajo (Debe decidirlos el jefe de área solicitante y anotarlos en este registro antes de iniciar la entrevista, para que se tomen como punto de referencia para mantener la conversación).

4. Planes y metas personales

a. En cuanto a formación profesional

b. En cuanto a bienes materiales

c. En cuanto a relaciones laborales

5. Apreciación sobre causas de baja en empleos anteriores

i.

ii.

iii.



-ASSA-

6. Condición física del solicitante (si aplica al puesto que pretende el candidato)

7. De llegar a un acuerdo de contratación en este momento, indique la fecha para inicio de labores:

OBSERVACIONES:

2. Guías para el llenado de formularios y registros

2.1 Formulario para requisición de personal

Datos del solicitante

- Fecha: fecha en la cual se hace la solicitud de personal.
- Departamento solicitante: debe anotarse el departamento en el cual se necesita el nuevo personal.
- Motivo de la requisición: en esta sección debe seleccionar la razón por la cual se solicita el personal.
 - Reposición de personal: indica que el personal solicitado es para cubrir a otro empleado que fue dado de baja. Si se escoge esta opción debe indicar el nombre de la persona a quien sustituye en el espacio indicado.
 - Plaza nueva: indica que el personal solicitado ocupara una plaza recién creada para algún proyecto en específico (o nuevo departamento) el cual deberá detallarse en el espacio indicado.
 - Empleo temporal: se refiere a que el empleado solicitado será para cubrir una vacante temporal. El proyecto para el cual se empleara dicha persona debe indicarse en espacio indicado.
- Cantidad de personas solicitadas: en este espacio debe anotarse la cantidad de nuevos empleados solicitados.
- Puesto a ocupar: en esta casilla debe escribirse el puesto que ocupara el personal solicitado.
- Área: en esta casilla debe indicar el área para la cual se solicite el nuevo personal, en caso de que el departamento comprenda varias áreas, en el caso de que no el área debe ser igual al departamento.

Requisitos para el personal solicitado:

- Escolaridad mínima: debe anotarse aquí los requerimientos mínimos de preparación académica.
- Preparación técnica: en el caso de que el personal solicitado sea para un área técnica deben especificarse aquí los requisitos mínimos de conocimientos o preparación técnica necesarios para el buen desempeño del trabajador solicitado.
- Otra especialización: en esta casilla puede especificar cualquier otro tipo de especialización necesaria en el candidato solicitado.
- Experiencia en: en esta casilla deben anotarse los requerimientos de experiencia laboral, tanto en tiempo como en conocimientos y aptitudes.

Condiciones de ingreso

- Remuneración: en estas casillas deben anotarse los salarios, bonificaciones y otras remuneraciones ofrecidas para la plaza (en forma diaria o mensual, según como sea autorizado), y los comentarios importantes al respecto.
- Horario: especificar en esta parte los horarios de trabajo fijados para el puesto.
- Fecha de inicio de labores: indicar en esta casilla la fecha para la cual se solicita el personal. Deben tomarse muy en cuenta los pasos del proceso de reclutamiento y selección para establecer esta fecha y que los plazos para contratación sean adecuados.

Autorización

- Nombre y firma del jefe de área que solicita el personal.
- Visto bueno: nombre y firma del gerente de área que autoriza el inicio del proceso de reclutamiento, así como las condiciones de contratación como salarios, horarios, etc.

Observaciones:

- En esta sección debe anotarse cualquier observación adicional importante para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

2.2 Formulario para análisis y descripción de puestos

Identificación del puesto

- Nombre del puesto: debe colocarse en esta casilla el nombre del puesto que esta analizando.
- Departamento: se refiere al departamento al cual pertenece el puesto analizado.
- Ubicación administrativa: se refiere a la gerencia de la cual depende el puesto analizado.
- Puesto inmediato superior: debe especificarse en esta parte el nombre del puesto inmediato superior al puesto analizado.
- Subalternos: en esta parte deben listarse todos los puestos de los subalternos que tiene el puesto analizado.

Descripción

- Naturaleza del puesto: debe escribirse en este espacio la naturaleza del puesto analizado (operativa, administrativa, etc.) así como la misión y el objetivo general de dicho puesto.
- Principales atribuciones: en cada casilla deben especificarse las Atribuciones del puesto de trabajo, ordenándolas de acuerdo a la periodicidad con se efectúan.
- Relaciones de trabajo: en este espacio se especifican los departamentos con que tiene relación el puesto analizado.
- Autoridad: en este espacio deben detallarse las acciones o procesos sobre los cuales el puesto analizado tiene poder de decisión.

- Responsabilidad: en este espacio se describen las responsabilidades adscritas al puesto de trabajo analizado.
- Herramientas, mobiliario y equipo: en esta sección deben listarse todos los recursos materiales necesarios para el buen desempeño del puesto.

Especificaciones:

- Educación: en este espacio deben especificarse los requisitos de preparación académica necesarios.
- Experiencia: en esta sección deben detallarse los requisitos para la experiencia y conocimiento laboral para el puesto analizado.
- Habilidades y destrezas: En esta sección deben escogerse las habilidad y destrezas necesarias para el buen desempeño en el puesto de trabajo (las que no estén en el listado y sean importantes deben agregarse en la casilla “otros”).
- Otros requisitos: en este espacio se detallan requisitos como el sexo, rango de edad necesario, etc. (Requisitos importantes no tomados en cuenta en el formulario pueden agregarse en el espacio para otros).

Ámbito Laboral: en este espacio detallarse las siguientes situaciones

- Condiciones físicas del ambiente de trabajo (iluminación, temperatura, si es trabajo físico que requiere algún esfuerzo mayor, etc.)
- Circunstancias peligrosas del puesto, las cuales no pueden ser eliminadas.
- Enfermedades ocupacionales derivadas de la ejecución continúa del trabajo en el puesto analizado.
- Todo el equipo de protección personal requerido para minimizar el efecto de las circunstancias peligrosas a las cuales esta expuesto.

Desempeño:

- Términos para medir el desempeño: se refiere al tipo de parámetros utilizados para medir la eficiencia y el desempeño del puesto analizado, así como la forma de hacer dicha medición.
- Factores que contribuyen al desempeño: en esta sección deben anotarse todos los factores que ayuden a un buen desempeño del puesto de trabajo.

2.3 Solicitud de empleo

Información General: en las casillas correspondientes debe anotarse cada dato solicitados, de los cuales únicamente puede excluirse la dirección de correo electrónico o el número de cargas familiares si no se los posee (cargas familiares se refiere a la cantidad de personas que dependen económicamente del candidato que está llenando la solicitud de empleo).

Preparación académica: para cada nivel académico que el candidato haya aprobado debe escribirse la información solicitada. El último grado aprobado es el grado más alto que haya cursado y ganado en cada nivel, el año de inicio es el año en el que se inicia dicho nivel (por ejemplo si el nivel es primario debe indicarse el año calendario en que curso primero primaria) y el establecimiento es la institución educativa en donde curso dicho nivel. En la casilla otros se anotan los cursos, certificaciones, especializaciones, etc. que ha obtenido.

Experiencia laboral: esta parte debe llenarse empezando por el último empleo o el actual si no es desempleado, de la manera siguiente:

- Empresa, Dirección, Teléfono: son los datos generales en la empresa en donde el candidato ha prestado sus servicios.

- Puesto desempeñado: nombre del puesto que el candidato desempeño en la empresa referida.
- Jefe inmediato: nombre de la persona que se desempeño como jefe inmediato de la persona que llena la solicitud en el empleo referido.
- Tiempo laborado: es el intervalo de tiempo que la persona que llena la solicitud laboro en la empresa mencionada.
- Sueldo inicial/Sueldo final: rango de salario que el candidato devengo durante el transcurso de su relación laboral con la empresa mencionada.
- Fecha de inicio de labores / Fecha de final de labores: fechas en las que el candidato da inicio y finaliza su relación laboral con la empresa referida.
- Motivo de baja: en esta casilla debe especificarse el motivo por el cual se retiro de la empresa mencionada (despido, renuncia, reorganización, etc.)
- razón: en este espacio debe explicarse clara y brevemente la causa que origino la salida de la empresa.

Referencias: en estas casillas se anotan los datos: nombre, dirección, teléfono e institución de tres personas que puedan dar fe de las costumbres, cualidades, aptitudes o experiencia de la persona que llena la solicitud.

Datos del empleo

- Plaza que solicita: nombre del puesto que al cual aspira el candidato.
- Pretensión salarial: cantidad monetaria mínima que el candidato aceptaría para iniciar relación laboral con la empresa.
- Fecha para iniciar labores: fecha más próxima en que el candidato estaría dispuesto a iniciar su relación laboral con la empresa.

- Posee constancias laborales (si/no): se refiere a si tiene en su poder documentos con los cuales pueda demostrar que efectivamente laboro en las empresas que indico en la sección de experiencia laboral.
- Nombre de algún conocido que labora en la empresa: en esta casilla se escribe el nombre de alguna persona conocida del candidato que este laborando actualmente en esta empresa.
- Parentesco: en esta casilla se indica el tipo de parentesco que se tiene con el conocido que anoto, en el caso de que no tuvieran algún parentesco puede dejarse en blanco.
- En caso de emergencia avisar a: en esta casilla debe escribirse el nombre de una persona de mucha confianza a la cual puede notificársele por parte de la empresa sobre cualquier emergencia relacionada con el candidato (si este fuera contratado e iniciara relación laboral).
- Dirección / Teléfono: en esta sección deben anotarse la dirección completa y un número telefónico para contactar a la persona elegida para notificación de emergencias.
- Observaciones: en esta casilla pueden anotarse todas las observaciones que el candidato considere conveniente para el proceso de selección y contratación.
- Escriba por que medio se entero de la plaza: en esta sección be especificarse el medio por el cual el candidato se entero de la plaza solicitada.
- Fecha y firma: fecha en la cual se lleno la solicitud y firma del candidato.

Casillas para uso de la empresa: estas casillas deben llenarse después de analizada la solicitud y evaluado al candidato.

- Aceptado (si / no): en esta casilla se anota si el candidato es aceptado como nuevo empleado.

- Fecha de inicio de labores: fecha en la cual el nuevo candidato iniciara su relación laboral con la empresa:
- Puesto: nombre del puesto que el candidato (ahora empleado) desempeñara.
- Sueldo: condiciones salariales bajo las cuales se contratara a la persona indicada.
- Vo.Bo. firma para autorización de la contratación de la persona que lleno la solicitud.

2.3 Formulario de solicitud de referencias

Existen dos formularios para solicitud de referencias, uno para personal administrativo (incluyendo administración de planta) y el otro para personal operativo. En ambos casos la información y la forma de llenarlo es similar. Se recomienda enviar la solicitud a la persona a la cual se le piden referencias del candidato y que esta la devuelva llena pero también es aceptable que se pidan las referencias por teléfono y llenar el formulario al mismo tiempo.

En la sección “factores” deben calificarse los aspectos indicados en las columnas correspondientes (A para una calificación excepcional o extraordinaria, B para una calificación aceptable y C cuando se ha sido deficiente).

Este formulario es muy explicito con la información que solicita por lo que únicamente deben anotarse claramente las respuestas en los espacios indicados.

2.4 Registro de primera entrevista para candidatos.

Estos registros tienen como objetivo conducir una entrevista estructurada con el candidato interesado por lo tanto las respuestas deben ser puntuales y claras.

1. Primera impresión. Deben marcarse en las casillas indicadas las características que a criterio del entrevistador mejor describan al candidato.

2. Situación económica y familiar
 - a. Estado civil: marcar el estado civil del candidato dentro de las casillas indicadas.
 - b. Numero de cargas familiares: se refiere a la cantidad de personas (familiares) que dependen económicamente del candidato entrevistado.
 - c. Planes familiares: en esta parte deben anotarse los planes que el candidato tenga con para llevar a cabo en su vida familiar, como lo son casarse, tener determinado numero de hijos, adquirir una vivienda, etc.

3. Confirmación de información personal
 - a. Ultimo grado aprobado: debe anotarse nivel académico alcanzado o el grado más alto obtenido durante su preparación académica o técnica.
 - b. Ultimo empleo: nombre del último puesto desempeñado o el actual si se encuentra laborando.

- c. Condición laboral actual: marcar la condición laboral del candidato según el lo indique.
- d. Disponibilidad para iniciar relaciones laborales. en esta parte debe anotarse la fecha más próxima para iniciar labores si el candidato fuera contratado.
- e. Organizaciones, comités, grupos sindicales, etc. a los que ha pertenecido: anotar los tipos de organizaciones importantes (a criterio del entrevistador) a que ha pertenecido el candidato.
- f. Tiene algún pariente que labore para Aceros Suárez S.A.: anotar en este espacio el nombre de algún pariente del candidato que labore actualmente para ASSA.
- g. Tiene tatuajes o vicios: indagar e indicar en este espacio si el candidato posee tatuajes en el cuerpo o si posee algún vicio.
- h. PRETENSIÓN SALARIAL: indicar en este espacio el salario mínimo que el candidato aceptaría para empezar a laborar para ASSA.

4. Causas de baja

- a. Causa de baja en los tres últimos empleos. Anotar en los espacios las causas de baja en los últimos tres empleos que el candidato ha tenido.

5. Referencias

- a. anotar en este espacio si el candidato esta dispuesto a que se soliciten referencias de el en sus antiguos empleos, el nombre de la persona a quien deben solicitarse y en caso de que no se pudiera pedir referencias indicar la razón por la cual no puede hacerse.
- b. Problemas judiciales. Indicar en este espacio si el candidato ha tenido problemas con la ley, y si los ha tenido porque razones.

6. Salud

- a. Anotar en este espacio si el candidato ha sufrido alguna enfermedad que haya causado incapacidad para trabajar o suspensión prolongada o sufre de alguna enfermedad grave o crónica, o algún accidente que lo haya incapacitado temporalmente para trabajar.

7. Experiencia Laboral

- a. Anotar en estos espacios la experiencia laboral que el candidato haya tenido.

8. Aspectos generales de la plaza: en esta sección debe anotarse si el candidato esta de acuerdo con las siguientes condiciones de la plaza ofertada:

- a. Horarios en general (entrada, salida, de alimentación, etc.).
- b. Salario ofrecido.
- c. Condiciones del puesto de trabajo (Ambiente de trabajo, tipo de trabajo, etc.).
- d. Atribuciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

Observaciones generales: en esta sección debe incluirse todas aquellas observaciones tomadas en el transcurso de la entrevista y que sean importantes para el proceso de selección y contratación.

2.5 Registro de entrevista especializada

Este registro sirve como plataforma para conducir la entrevista del candidato efectuada por el jefe de área interesado, por lo que su uso y forma de llenar quedan a discreción de dicha persona.

Básicamente en este tipo de entrevista se discuten y aclaran los siguientes aspectos:

- a. Experiencia que el candidato posee en áreas relacionadas directa e indirectamente con el puesto de trabajo al que aspira.
- b. Especialización obtenida por medio de capacitación teórica o practica y que se útil para el puesto al cual opta.

- c. Capacidad de razonamiento deducida a partir de una conversación referente a un tema en específico relacionado con el área de desempeño del puesto vacante.
- d. Planes y metas laborales del aspirante.
- e. Causas de baja en los trabajos anteriores.
- f. Condición física del aspirante si esta fuera un factor determinante al momento de seleccionar al candidato idóneo.
- g. Disponibilidad para iniciar labores.
- h. Observaciones importantes.

2.6 Hoja de verificación de datos

La hoja de verificación de datos es un formulario que contiene la información más importante de un empleado y sirve para confirmar la veracidad de la misma proporcionada anteriormente en la solicitud de empleo o en el currículum.

3. Cuestionario para evaluación de desempeño



Formulario para evaluación de desempeño

Evaluado:		Evaluador::				
Departamento:		Fecha:				
Características individuales						
	Aspecto	Optimo (10)	Bueno (7)	Regular (5)	Deficiente (3)	Insuficiente (0)
1	Conocimiento del cargo desempeñado					
2	Puntualidad en los horarios de trabajo					
3	Capacidad para seguir e interpretar instrucciones correctamente					
4	Grado de sensatez en la toma de decisiones					
5	Grado en el que capta la esencia de un problema					
6	Facilidad de aprendizaje					
7	Grado de iniciativa demostrada en el desempeño de sus labores					
8	Habilidad para expresarse verbalmente					
9	Capacidad de memorizar sus responsabilidades y tener presentes los trabajos que se le asignan					
10	preparación académica					
	Subtotales					
Comportamiento						
1	Capacidad para generar ideas (creatividad)					
2	Grado de disciplina mostrado en el ámbito laboral					
3	Espíritu de cooperación y trabajo en equipo					
4	Orden en su área de trabajo					
5	Capacidad para reconocer errores cuando los comete					
6	Grado en que desempeña su trabajo de forma segura					
7	Responsabilidad en su trabajo					
8	Grado de dinamismo para generar volumen de trabajo					
9	Rendimiento bajo presión					
10	Grado de vigilancia requerida en el desempeño de sus labores (optimo cuando no requiere vigilancia e insuficiente cuando se puede desempeñar eficientemente solo cuando esta vigilado)					
	Subtotales					
Desempeño y resultados de la función						
1	Grado de cumplimiento de plazos estipulados para entrega de trabajos asignados					
2	Rapidez con la que encuentra solución a los problemas que se le presentan					
3	Cuidado con el que maneja el equipo o herramienta bajo su responsabilidad					
4	Grado en el que aprovecha los insumos proporcionados y no produce desperdicios					
5	Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente					
6	Exactitud y esmero en el trabajo ejecutado					
7	Grado de satisfacción con el trabajo que el evaluado ejecuta					
8	Grado de efectividad de las decisiones tomadas					
9	Capacidad para manejar conflictos o actitudes negativas de otros empleados					
10	Grado de control sobre los elementos y operaciones que comprenden su trabajo					
	Subtotales					
	Punteo Total (sumatoria de subtotales / 3)					
Observaciones:						

Fuente: Aceros Suárez S.A., Archivo de Recursos Humanos

4. Instructivo para la auditoria de verificación de cumplimiento de políticas y procedimientos del manual de reclutamiento, selección y contratación de personal

Objetivo

Evaluar el funcionamiento actual del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal para encontrar deficiencias en el mismo y oportunidades para mejorar dicho sistema.

Alcance

Esta auditoria se aplicara en todas las actividades involucradas e incluidas en el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Responsabilidades

El departamento de gerencia administrativa es el responsable de efectuar la auditoria y en conjunto con el departamento de recursos humanos realizar las decisiones derivadas de esta evaluación.

Proceso de auditoria

Los resultados, observaciones, análisis, planes de mejora, acciones correctivas y acciones preventivas determinadas en la auditoria deben ser documentadas explícitamente.

Deben comprobarse que los objetivos del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal son congruentes a la situación actual de la empresa,

en caso de no ser así deben replantearse para readecuarlos a las necesidades actuales.

Para comprobar que el personal conoce completamente los procedimientos establecidos debe seleccionarse al azar una persona del departamento de recursos humanos y una persona ajena a este departamento pero que participe en dicho proceso y cuestionarlos sobre la forma en que realizan los procesos involucrados y determinar si sus respuestas están de acuerdo a los procedimientos establecidos, en caso de que no se obtengan resultados positivos deben establecerse programas de formación para dicho personal o reescribir los procedimientos si se determina que son poco entendibles.

Todos los manuales, formularios y documentos de referencia descritos en el manual de reclutamiento deben estar disponibles para el personal involucrado para su uso, por lo que debe verificarse que esta condición se cumpla, en caso contrario deben tomarse las acciones necesarias para que se cumpla dicha condición.

La documentación necesaria para reclutar, seleccionar y contratar personal así como los registros de la medición de indicadores de control debe estar correctamente almacenada y en los medios apropiados para su resguardo y consulta. Bajo ninguna circunstancia debe permitirse que los requisitos de documentación establecidos en el presente manual dejen de cumplirse.

Los parámetros de control establecidos deben monitorearse en los intervalos de tiempo establecidos, ser medidos de la manera indicada y verificar que se

mantengan dentro de los límites permitidos, documentando la información utilizada para tal efecto.

Los resultados obtenidos de la medición de parámetros de control deben ser analizados de manera objetiva para crear planes de acción que tengan como objetivo corregir deficiencias en el sistema, prevenir acciones que tengan una alta probabilidad de volver deficiente el sistema, promover acciones que provocan resultados positivos y encontrar oportunidades de mejora.

Los planes y programas correctivos, preventivos y de mejora continua deben documentarse y dársele el debido seguimiento para que los objetivos por los cuales fueron establecidos sean alcanzados.

5. Cuestionario para medición de clima laboral



Encuesta mayo 2,007

Esta encuesta es anónima, su propósito es mejorar, por favor llenarla completamente y con toda confianza.

1. ¿Le gusta el área de los vestidores? Si No
Que debe mejorar: _____
2. ¿Le gusta el área de comedor? Si No
Que debe mejorar: _____
3. ¿Cómo considera el servicio de cafetería? Bueno Regular Malo
Que debe mejorar: _____
4. ¿En general como considera la limpieza en las instalaciones de la empresa? Buena Regular Mala
En donde debe mejorar: _____

Del ambiente de Trabajo

1. ¿Conoce usted a cabalidad todas sus responsabilidades, laboralmente hablando? Si A veces No
Razón o motivo: _____
2. ¿El equipo de protección personal que utiliza es el adecuado? Si A veces No
Que equipo siente que le falta: _____
3. ¿Tiene problemas con la actitud de algunos de sus compañeros de trabajo? Si A veces No
Razón o motivo: _____

4. ¿Sus superiores le tratan adecuadamente y con respeto? Sí A veces No

Porque: _____

5. ¿Considera usted, que el trabajo que hacen los compañeros de su departamento, es verdaderamente en equipo? Sí A veces No

Porque: _____

6. ¿Cuándo se le designa una tarea, su jefe o supervisor se toma el tiempo de explicarle bien como debe hacerlo? Sí A veces No

Razón o motivo: _____

7. ¿Cuándo se le designa una tarea, su jefe o supervisor le supervisa mientras esta haciendo el trabajo? Sí A veces No

Razón o motivo: _____

Desempeño del trabajo

1. ¿Cree usted que la cantidad de herramienta existente es la adecuada a la cantidad de empleados que las utilizan? Sí A veces No

Razón o motivo: _____

2. ¿Se ha retrasado en la entrega de algún trabajo por falta de herramienta? Sí A veces No

Que herramienta le ha hecho falta: _____

Página 2 de 3

3. ¿Su jefe o supervisor se preocupa porque usted cuente con las herramientas, equipos e insumos necesarios para efectuar un trabajo en específico antes de que empiece a realizarlo? Sí A veces No

4. ¿Considera que hace falta herramienta o maquinarias en la empresa? Sí A veces No

Cuales: _____

5. ¿Considera usted que los métodos con los cuales desarrolla su trabajo son los adecuados? Sí A veces No

Porque: _____

6. ¿Considera usted que la información fluye de manera correcta (buena comunicación)? Sí A veces No

Razón o motivo: _____

7. ¿Hace usted únicamente lo que se le indica que haga, o hace más por iniciativa propia? Sí A veces No

Como colaboraría mas con la empresa: _____

8. ¿Sus sugerencias para mejorar un método de trabajo han sido tomadas en cuenta? Sí A veces No

9. ¿Se siente reconocido cuando hace un buen trabajo? Sí A veces No

Muchas Gracias, nos servirá para mejorar!!!!

Página 3 de 3