



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

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE
PERSONAL POR COMPETENCIAS DEL PROYECTO DE DESARROLLO
INTEGRAL DE COMUNIDADES RURALES (DICOR)**

Carlos Alberto Castro Bail

Asesorado por el Ing. Walter Oswaldo Morán Rodríguez

Guatemala, julio de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE
PERSONAL POR COMPETENCIAS DEL PROYECTO DE DESARROLLO
INTEGRAL DE COMUNIDADES RURALES (DICOR)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CARLOS ALBERTO CASTRO BAIL

ASESORADO POR EL ING. WALTER OSWALDO MORÁN RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE COMUNIDADES RURALES (DICOR)

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 18 de marzo de 2010.


Carlos Alberto Castro Bail

Guatemala, mayo de 2011

Ingeniero César Ernesto Urquizu Rodas
Director Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Atentamente me dirijo a usted para someter a revisión por parte de la escuela el trabajo de graduación del estudiante Carlo Alberto Castro Bail.

Después de las revisiones y modificaciones sugeridas por mi persona se han enriquecido los contenidos del trabajo de graduación, está listo para presentarse.

El trabajo en mención se titula "Reclutamiento, selección, contratación y evaluación de personal por competencias del proyecto de Desarrollo Integral de Comunidades Rurales (DICOR)".

Apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo, me suscribo de usted.

Atentamente,



Ing. Walter O. Moran R.
Cnl. 6872

WALTER OSWALDO MORAN RODRIGUEZ
Ingeniero Industrial
Consultor de Recursos de Humanos
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social



REF.REV.EMI.136.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE COMUNIDADES RURALES (DICOR)**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Alberto Castro Bail**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Alberto Eulalio Hernández García
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala septiembre de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE COMUNIDADES RURALES (DICOR)**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Alberto Castro Bail**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2012.

/mgp



DTG. 325. 2012

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **REGLAMENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE COMUNIDADES RURALES (DICOR)**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Alberto Castro Bail**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 12 de julio de 2012.

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser mi guía y apoyo en todo momento y nunca dejarme caer.
- Mis padres** Oscar Castro y Victoria Bail por siempre estar ahí en los buenos y malos momentos; ser mi apoyo en todo momento y darme todo su amor.
- Mis hermanos** Juan, Mishel, Roberto y Cristian Castro Bail por su apoyo en todo momento.
- Mis amigos** Por darme una amistad sincera y por compartir buenos y malos momentos.

AGRADECIMIENTOS A:

Ing. Walter Moran

Por su tiempo y apoyo en la asesoría para realización de este trabajo de graduación.

Ing. Roberto Valle

Por su apoyo y ayuda en la realización de este trabajo de graduación.

**Universidad de San Carlos
de Guatemala**

Casa de estudios que me ha ayudado a cumplir mis metas siendo una persona profesional y me ha preparado para seguir mi camino en la vida.

La Facultad de Ingeniería

Por haberme ayudado a desarrollarme como profesional y darme la oportunidad de realizar este trabajo de graduación.

Proyecto DICOR

Por haberme dado la oportunidad de realizar este trabajo de graduación y por haber sido una parte importante en mi desarrollo personal.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XIII
GLOSARIO	XV
RESUMEN	XIX
OBJETIVOS	XXI
INTRODUCCIÓN	XXIII
1. BASE TEÓRICA	1
1.1. Proceso de reclutamiento y selección	1
1.1.1. El reclutamiento	1
1.1.1.1. Reclutamiento interno	2
1.1.1.2. Reclutamiento externo	3
1.1.2. La selección	4
1.1.2.1. Evaluación de conocimientos	5
1.1.2.2. Evaluación de aptitudes y personalidad	5
1.1.2.3. Exámenes médicos	6
1.1.3. Proceso de la entrevista	6
1.1.4. Perfil del puesto	7
1.1.5. Propósito de la verificación de datos y referencias	7
1.1.6. Decisión de contratación	7
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	9
2.1. Descripción de la empresa	9
2.1.1. Historia	9

2.1.2.	Visión	10
2.1.3.	Misión	11
2.1.4.	Objetivos	11
2.1.5.	Ámbito de acción	11
2.1.6.	Actividades	12
2.1.7.	Organigrama	13
2.1.8.	Clasificación de áreas	14
	2.1.8.1. Dirección	15
	2.1.8.2. Infraestructura	15
	2.1.8.3. Administrativo	16
2.1.9.	Canales de reclutamiento	16
	2.1.9.1. Referencias por empleados	17
	2.1.9.2. Entidades estatales	17
2.1.10.	Recursos humanos	17
2.1.11.	Método de evaluación y selección	18
	2.1.11.1. Evaluación de personal	18
	2.1.11.2. Análisis de datos	19
	2.1.11.3. Verificación de datos	19
	2.1.11.4. Referencias	19
2.1.12.	Selección de personal	20
	2.1.12.1. Entrevistas	20
	2.1.12.2. Entrevistas de recursos humanos	21
	2.1.12.2.1. Entrevistas con el jefe superior	21
2.1.13.	Contratación	21
3.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	23
3.1.	Método de reclutamiento	23
3.1.1.	Tipos de canales de reclutamiento	24

	3.1.1.1.	Fuentes externas	25
	3.1.1.2.	Fuentes internas	26
3.1.2.		Análisis de los puestos	28
	3.1.2.1.	Análisis de los perfiles	30
	3.1.2.2.	Competencias requeridas	42
		3.1.2.2.1. Genéricas	42
		3.1.2.2.2. Específicas	43
3.1.3.		Implementación de pruebas psicológicas	44
	3.1.3.1.	Pruebas de personalidad	45
	3.1.3.2.	Pruebas de inteligencia	45
	3.1.3.3.	Pruebas de aptitud	46
3.1.4.		Análisis de datos obtenidos	46
	3.1.4.1.	Análisis cualitativo	47
	3.1.4.2.	Análisis cuantitativo	48
3.1.5.		Exámenes médicos	48
3.1.6.		Verificación de referencias	49
3.1.7.		Contratación final	49
3.2.		Planteamiento de sistema	50
3.3.		Inducción	50
3.4.		Capacitación	51
3.5.		Evaluación de desempeño	52
	3.5.1.	Responsabilidad de personal	52
	3.5.2.	Tiempo para realizar la evaluación	53
	3.5.3.	Información de resultados	53
	3.5.4.	Interpretación de resultados	54
	3.5.5.	Estadísticas de resultados	55
	3.5.6.	Costos de implementación de sistema	56

4.	IMPLEMENTACIÓN	59
4.1.	Justificación de propuesta	59
4.1.1.	Limitaciones de canales de reclutamiento	60
4.1.2.	Limitación de evaluaciones	60
4.2.	Proceso de dotación de personal propuesto	61
4.2.1.	Perfiles de puestos propuestos	62
4.2.1.1.	Perfil implementado del puesto de Coordinador Ejecutivo	63
4.2.1.2.	Perfil implementado del puesto de Coordinador Administrativo y Financiero	68
4.2.1.3.	Perfil implementado del puesto de Coordinador de Infraestructura	73
4.2.1.4.	Perfil implementado del puesto de Asistente Financiero y Administrativo	78
4.2.1.5.	Perfil implementado del puesto de Contador	83
4.2.1.6.	Perfil implementado del puesto de Encargado de Inventarios	88
4.2.1.7.	Perfil implementado del puesto de Encargado de Expedientes	93
4.2.1.8.	Perfil implementado del puesto de RRHH/Tesorero	98
4.2.1.9.	Perfil implementado del puesto de Encargado de Sistemas	103
4.2.1.10.	Perfil propuesto del puesto de Secretarías de Coordinación Ejecutiva, Administrativa y Financiera, Infraestructura	108

	4.2.1.11.	Perfil propuesto del puesto de Supervisor	113
4.3.		Proceso de reclutamiento propuesto	118
	4.3.1.	Reclutamiento interno	119
	4.3.2.	Reclutamiento externo	120
4.4.		Proceso de selección de empleados propuesto	120
	4.4.1.	Pruebas psicológicas	121
	4.4.2.	Pruebas médicas	125
	4.4.3.	Análisis de datos obtenidos	126
4.5.		Proceso de contratación propuesto	156
	4.5.1.	Solicitud de papelería	156
	4.5.2.	Análisis de referencias y datos personales	157
4.6.		Evaluación de desempeño propuesto	157
4.7.		Análisis de resultados	172
	4.7.1.	Estadísticas de resultados	173
5.		SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	179
5.1.		Evaluación de desempeño	179
	5.1.1.	Retroalimentación	180
	5.1.2.	Plan de mejoramiento	180
	5.1.3.	Capacitaciones	180
	5.1.4.	Estadísticas	181
5.2.		Estándares de desempeño	181
5.3.		Mejora continua	182

CONCLUSIONES	183
RECOMENDACIONES	185
BIBLIOGRAFÍA	187
APÉNDICE	191
ANEXOS	195

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de puestos del proyecto DICOR	14
2.	Anuncio en periódico propuesto	26
3.	Cuestionario para el análisis del puesto	29
4.	Implementación de <i>software</i> para evaluaciones psicológicas	122
5.	Ingreso de datos de candidatos a vacante en <i>software</i> para evaluaciones psicológicas	123
6.	Ingreso de datos en <i>software</i> al momento de la entrevista básica	124
7.	Ingresos de valores esperados en la evaluación de los candidatos seleccionados	125
8.	Evaluación de prueba de personalidad	126
9.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 1 para puesto de Encargado de Expedientes	128
10.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 1 para puesto de Encargado de Expedientes	129
11.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 2 para puesto de Encargado de Expedientes	130
12.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 2 para puesto de Encargado de Expedientes	131

13.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 3 para puesto de Encargado de Expedientes	132
14.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 3 para puesto de Encargado de Expedientes	133
15.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 1 para puesto de Supervisor	134
16.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 1 para puesto de Supervisor	135
17.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 2 para puesto de Supervisor	136
18.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 2 para puesto de Supervisor	137
19.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 3 para puesto de Supervisor	138
20.	Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 3 para puesto de Supervisor	139
21.	Prueba de inteligencia realizada a candidatos	140
22.	Prueba de comportamiento realizada a candidatos	142
23.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 1 para puesto de Encargado de Expedientes	143
24.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 1 para puesto de Encargado de Expedientes	144
25.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 2 para puesto de Encargado de Expedientes	145
26.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 2 para puesto de Encargado de Expedientes	146
27.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 3 para puesto de Encargado de Expedientes	147

28.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 3 para puesto de Encargado de Expedientes	148
29.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 1 para puesto de Supervisor	149
30.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 1 para puesto de Supervisor	150
31.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 3 para puesto de Supervisor	151
32.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 3 para puesto de Supervisor	152
33.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 3 para puesto de Supervisor	153
34.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 3 para puesto de Supervisor	154
35.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación a candidatos para puesto de Encargado de Expedientes	174
36.	Gráfica de datos obtenidos en evaluación a candidatos para puesto de Supervisor	175
37.	Gráfica de resumen de datos obtenidos en evaluación de desempeño a personal actual y estándares establecidos	178

TABLAS

I.	Perfil propuesto del puesto de Coordinador Ejecutivo	31
II.	Perfil propuesto del puesto de Coordinador Administrativo y Financiero	32
III.	Perfil propuesto del puesto de Coordinador de Infraestructura	33
IV.	Perfil propuesto del puesto de Asistente Financiero y Administrativo	34
V.	Perfil propuesto del puesto de Contador	35
VI.	Perfil propuesto del puesto de Encargado de Inventarios	36
VII.	Perfil propuesto del puesto de Encargado de Expedientes	37
VIII.	Perfil propuesto del puesto de RRHH/Tesorero	38
IX.	Perfil propuesto del puesto de Encargado de Sistemas	39
X.	Perfil propuesto del puesto de Secretarías de Coordinación Ejecutiva, Administrativa y Financiera, Infraestructura.	40
XI.	Perfil propuesto del puesto de Supervisor	41
XII.	Significado de datos evaluados en prueba de perfil de personalidad	127
XIII.	Significado de datos evaluados en prueba de inventario de personalidad	127
XIV.	Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 1 para puesto de Encargado de Expedientes	128
XV.	Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 2 para puesto de Encargado de Expedientes	130
XVI.	Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 3 para puesto de Encargado de Expedientes	132
XVII.	Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 1 para puesto de Supervisor	134

XVIII.	Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 2 para puesto de Supervisor	136
XIX.	Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 3 para puesto de Supervisor	138
XX.	Escalas de medición de resultados en prueba de inteligencia	140
XXI.	Resultado obtenido en evaluación de inteligencia a candidatos para puestos de Encargado de Expedientes y Supervisor	141
XXII.	Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 1 para puesto de Encargado de Expedientes	143
XXIII.	Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 2 para puesto de Encargado de Expedientes	145
XXIV.	Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 3 para puesto de Encargado de Expedientes	147
XXV.	Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 1 para puesto de Supervisor	149
XXVI.	Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 2 para puesto de Supervisor	151
XXVII.	Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 3 para puesto de Supervisor	153
XXVIII.	Resumen de datos obtenidos en pruebas de personalidad, inteligencia, habilidad, destreza y capacidad a candidatos para puestos de Encargado de Expedientes y Supervisor	155
XXIX.	Personal a cargo de cada coordinador	158
XXX.	Tabla de calificación de desempeño	159
XXXI.	Evaluación de desempeño a coordinador ejecutivo	160
XXXII.	Evaluación de desempeño a secretaria ejecutiva	161

XXXIII.	Evaluación de desempeño a coordinador administrativo y financiero	162
XXXIV.	Evaluación de desempeño a RRHH/tesorería	163
XXXV.	Evaluación de desempeño a contador	164
XXXVI.	Evaluación de desempeño a encargado de expedientes	165
XXXVII.	Evaluación de desempeño de encargado de inventarios	166
XXXVIII.	Evaluación de desempeño a técnico en informática	167
XXXIX.	Evaluación de desempeño a asistente administrativo y financiero	168
XL.	Evaluación de desempeño a coordinador de infraestructura	169
XLI.	Evaluación de desempeño a secretaria de infraestructura	170
XLII.	Evaluación de desempeño a supervisor	171
XLIII.	Resumen de datos obtenidos en evaluación de desempeño	172
XLIV.	Resumen de datos obtenidos en evaluación a candidatos para puesto de Encargado de Expedientes	174
XLV.	Resumen de datos obtenidos en evaluación a candidatos para puesto de Supervisor	175
XLVI.	Resumen de datos obtenidos en evaluación de desempeño a personal actual y estándares establecidos	177

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
>	Indica que un valor es mayor a otro el cual se usa de referencia.
<	Indica que un valor es menor a otro el cual se usa de referencia.

GLOSARIO

Adaptabilidad	Es la capacidad de adaptarse al medio que lo rodea.
Agroindustria	Es la rama de industrias que transforman los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos elaborados.
Aptitud	Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.
Calidad	Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
Cautela	Precaución con que se actúa.
Cognitivos	Que está relacionado con la capacidad de pensar y razonar. Ello incluye la capacidad para concentrarse, recordar cosas, procesar la información, aprender, hablar y entender.

Coordinador	Es sinónimo de gerente o jefe que se usa dentro del proyecto Desarrollo Integral de Comunidades Rurales DICOR.
Dinámica	Conjunto de procesos según los cuales los fenómenos se encadenan unos a otros.
Eficacia	Es la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar el objetivo.
Eficiencia	Es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.
Entidades	Es el nombre o razón social con el que se conoce a instituciones públicas y privadas, organismos nacionales e internacionales y empresas.
Idóneos	Que es adecuado o conveniente para una cosa, especialmente para desempeñar una función, una actividad o un trabajo.
Interpersonales	Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie.
Laboriosidad	Proceso para aplicar tiempo al trabajo realizado.

Malversación	Apropiarse de caudales públicos o destinarlos a usos diferentes a aquellos a los que están destinados.
Metacognitivos	Capacidad del individuo para trascender y reaplicar su propio conocimiento.
Modalidades	Método de funcionamiento en que las acciones disponibles para un usuario vienen determinadas por el estado del sistema.
Multidisciplinarios	Actividad conjunta que ejercen muchas disciplinas para investigar un problema cada quien desde su óptica, sin que sea necesaria su integración.
Optimizar	Mejorar el rendimiento con el fin de aprovechar al máximo el recurso.
Priorizados	Ordenar o poner en rangos ideas, personas, condiciones o eventos con base en la importancia o preferencias personales.
Productividad	Es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
Reestructuración	Reconfiguración o cambios en los niveles de autoridad, responsabilidad y control de una organización.

Síntesis	Método que procede de lo simple a lo compuesto, de los elementos al todo. Integración de las partes aisladas en un conjunto que unifique todos los elementos.
Viables	El grado en que los efectos de las acciones que integran el convenio perdurarán en el tiempo una vez finalice el convenio.
Vigor	Fuerza con que se expresa el crecimiento y desarrollo.
Vinculación	Cualquier actividad, acción o conducta que ayude a crear o mantener una relación.

RESUMEN

Actualmente el Proyecto Desarrollo Integral de Comunidades Rurales (DICOR), es una entidad pública dedicada a la inversión de nuevos proyectos de infraestructura enfocados al mejoramiento de comunidades más necesitadas.

Esta entidad fue creada por la Secretaria de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP) y se ha enfocado en las áreas que habían sido las más afectadas por la pobreza en el país, haciendo inversiones para el mejoramiento del desarrollo de los habitantes garantizando una mejor vida.

Existen varias entidades públicas como DICOR que se enfocan en desarrollar proyectos de infraestructura y productivos, estas entidades actualmente no cuentan con un sistema adecuado para el reclutamiento del futuro personal que ocupará los puestos claves e importantes como el coordinador de infraestructura y supervisores, lo cual hace más difícil seleccionar el equipo apropiado e idóneo para que ocupe estos puestos, cumpla con los requisitos establecidos, haga más eficiente los procesos y evite pérdidas de tiempo.

Para lograr un cambio se debe establecer un proceso que implique la evaluación de futuros aspirantes, mismo que buscará seleccionar el mejor candidato con las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad para garantizar la calidad del futuro coordinador de las diferentes áreas dentro de la institución, logrando un ambiente de tranquilidad y armonioso, impulsando la motivación del personal.

De ahí la importancia de lograr sistematizar un proceso de selección muy exhaustivo con los recursos disponibles y que se logre incorporar a las entidades dedicadas a la infraestructura y administración pública, para lograr una rentabilidad que beneficie no solo al gobierno sino, a las comunidades que tengan más necesidades.

Si no se selecciona un coordinador con un carácter adecuado y el personal idóneo se obtendrán conflictos dentro de la institución y eso causará una alteración en la armonía que debe existir lo cual puede tener consecuencias como pérdidas en tiempo y recursos haciendo más ineficiente el proceso.

OBJETIVOS

General

Diseñar e implementar un sistema que logre evaluar por medio de competencias, para seleccionar al personal más calificado, verificar los datos con el mínimo de error y mantener los archivos actualizados.

Específicos

1. Lograr implementar una serie de pasos para la selección de personal.
2. Establecer métodos que evalúen las competencias.
3. Establecer las pruebas psicométricas a las competencias requeridas por el puesto.
4. Determinar un modelo de entrevistas para evitar errores.
5. Lograr un método para verificar referencias.
6. Crear y mantener actualizada la base de datos con posibles candidatos potenciales.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, muchas de las entidades públicas como el Proyecto de Desarrollo Integral de Comunidades Rurales (DICOR) se enfocan en el desarrollo de proyectos de infraestructura rural y urbana y proyectos productivos que benefician a las comunidades más necesitadas de este país logrando así, mejorar la vida y satisfacer las necesidades de los habitantes de cada una de ellas. Acorde al acelerado crecimiento de la población en Guatemala, la exigencia de nuevos proyectos ha surgido y con ello la necesidad de que las entidades aceleren los procesos o los amplíen para desarrollar los proyectos.

Una entidad pública debe tener un equipo capacitado el cual debe ser guiado por una coordinación con capacidad y habilidades que garanticen una alta eficiencia y así minimizar el tiempo utilizado, logrando producir resultados satisfactorios y reducir los recursos empleados.

Existen muchos factores que contribuyen al éxito de obtener un mejor resultado en una entidad pública y uno de estos factores es el personal el cual es muy importante pues de ello depende el buen funcionamiento y el correcto desarrollo e implementación de los métodos que se usarán en los proyectos a desarrollar.

Por tal motivo se deben generar nuevas ideas e implementar métodos para evaluar al personal y lograr así, seleccionar al equipo de trabajo que tendrá a cargo las actividades designadas al área de infraestructura, equipo que será dirigido por un coordinador de área, persona que deberá cumplir con eficiencia los objetivos y alcances que se establezcan para el área en mención, así mismo, el coordinador del área deberá ser una persona justa, correcta con cualidades de líder, la cual será respetada y tener el don de mando en todo momento.

1. BASE TEÓRICA

1.1. Proceso de reclutamiento y selección

En una empresa es muy importante el proceso de reclutamiento y selección de personal pues la eficiencia y eficacia depende de este. El encargado de seleccionar a los trabajadores adecuados para cumplir con las metas establecidas por la empresa es el departamento de Recursos Humanos.

1.1.1. El reclutamiento

El proceso de reclutamiento utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos para interesar y atraer candidatos calificados para ocupar las vacantes dentro de una organización.

El objetivo principal es lograr atraer a futuros integrantes y se inicia con la descripción precisa del puesto de trabajo, ya que con esto se determina lo que se quiere para el puesto, su fin es obtener el mejor recurso humano posible para el crecimiento de la empresa.

1.1.1.1. Reclutamiento interno

Este proceso se da cuando la empresa trata de llenar las vacantes con la reubicación de su personal por medio de ascensos o transferidos con promoción, a modo de premiar su esfuerzo y desempeño, asimismo, ayuda a aumentar el compromiso del trabajador con la empresa, estos reclutamientos no se dan a conocer fuera de la empresa y entre las más comunes se puede encontrar:

- Publicaciones internas (avisos)
- Evaluación del desempeño
- Base de datos
- Capacitación

El reclutamiento interno tiene varias ventajas, entre estas se pueden mencionar:

- Es muy económico
- Es rápido
- Tiene un mayor índice de validez y seguridad
- Es una gran fuente de motivación
- Aprovecha las inversiones de la empresa

Las desventajas pueden ser:

- Provocar conflictos
- Promover a personas no aptas para el puesto y no puede regresarlos al puesto anterior.
- Logra que los empleados pierdan la creatividad y la actitud de innovación

1.1.1.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se da cuando no hay suficientes candidatos internos para llenar las vacantes o existe determinada vacante y la organización trata de llenarla con candidatos externos. La empresa logra atraer este recurso externo por medio de la aplicación de técnicas de reclutamiento, a través de medios como:

- Universidades
- Escuelas
- Otras empresas
- Carta o teléfono
- Periódico
- Radio
- Televisión
- Folletos
- Revistas

Las ventajas pueden ser:

- Nuevas experiencias a la organización
- Renueva el recurso humano
- Aprovecha inversiones efectuadas en otras personas

Las desventajas pueden ser:

- Muy tardado
- Más costoso
- Menos seguro
- Afecta la política salarial

1.1.2. La selección

Después del reclutamiento se obtiene un grupo de candidatos, a los cuales mediante una serie de pasos se les deben evaluar variables como: conocimientos, aptitudes y personalidad, destrezas, estado físico y salud, entre otras, seleccionando al personal que más se adapte al perfil del puesto requerido por la empresa, los candidatos deberán cumplir con las exigencias presentes y futuras de la organización garantizando cantidad y calidad.

La selección se considera independiente del reclutamiento, pero en algunos casos se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función misma que recibe el nombre de contratación.

A continuación se describen algunas de las variables que se deben evaluar durante el proceso de reclutamiento para la aprobación del personal.

1.1.2.1. Evaluación de conocimientos

Es un instrumento cuya finalidad consiste en identificar el nivel de dominio de conocimientos y habilidades intelectuales que el candidato debe tener para desarrollar un buen desempeño en la organización.

Se utilizan métodos de evaluación con la ayuda de diferentes departamentos de la organización para establecer el desempeño y ubicar a los candidatos en los puestos o cargos más adecuados, conforme a las plazas vacantes ya que los departamentos conocen a la perfección los aspectos a evaluar.

1.1.2.2. Evaluación de aptitudes y personalidad

Para lograr medir las aptitudes de una persona se deben evaluar los principios firmes, dentro de los cuales convienen: el apego a las normas con la búsqueda de la eficiencia, don de mando, capacidad de análisis y la habilidad para trabajar en equipo bajo presión, logrando las soluciones de los problemas, siendo ordenado y proactivo.

Para medir la personalidad de un individuo es necesario realizar pruebas psicológicas, aunque la validez de esta es discutible, pues la medición de la personalidad y el desempeño muchas veces es muy vaga y subjetiva.

1.1.2.3. Exámenes médicos

Se deben realizar los exámenes médicos para lograr identificar si el trabajador tiene alguna enfermedad la cual pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería, identificar indicios de que sea alcohólico o drogadicto, si posee la fuerza y si los sentidos poseen la agudeza para desarrollar el trabajo y lograr su eficiencia.

1.1.3. Proceso de la entrevista

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, constituye uno de los factores más determinantes en la decisión final acerca de la vinculación o no del candidato al puesto.

La entrevista consiste en un diálogo que sostiene con un propósito definido, durante la situación de entrevista, ambos participantes (entrevistador y entrevistado) tienen su papel y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

La decisión final de contratación recae muchas veces en el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado en el nuevo empleado, quien participa o es el que realiza la entrevista, esto se debe a que el supervisor debe evaluar las habilidades y conocimientos técnicos requeridos para desarrollar la labor.

1.1.4. Perfil del puesto

Para el perfil del puesto se debe definir la descripción del puesto, el nombre, dependencia al igual que el nivel, sector o personas a su cargo, funciones, educación formal, edad, experiencia, conocimientos especiales, idioma, personalidad, entre otros.

1.1.5. Propósito de la verificación de datos y referencias

Se realiza una verificación de datos y referencias siguiendo las políticas y reglamentos de reclutamiento y selección, sólo de las personas que tengan su papelería en orden y quienes cumplan con los requisitos y la hoja de vida sea interesante, aplican para realizar el proceso de selección de personal para el puesto.

Esto se realiza para confirmar los datos obtenidos por los solicitantes, ya que estos deben ser legítimos en su calidad y no ocultar información, que puede traer problemas futuros a la empresa o a los demás trabajadores.

1.1.6. Decisión de contratación

La decisión de contratar al solicitante puede corresponder al futuro supervisor del candidato, esto se hará al final del proceso de selección y será con asesoría del departamento de recursos humanos de la organización.

Ya seleccionado el candidato se procederá a notificar a la persona elegida; se le indicará el día que deberá presentarse en la empresa a laborar y firmar el contrato el cual contendrá las prestaciones, las obligaciones y derechos.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Descripción de la empresa

DICOR es una unidad adscrita a la Secretaria de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP), promueve el desarrollo integral de las comunidades rurales, caracterizadas dentro del concepto pobreza y extrema pobreza del país.

2.1.1. Historia

El gobierno de Guatemala y el Banco Centroamericano de Integración Económica BCIE, suscribieron el Contrato de Préstamo número un mil quinientos sesenta y uno (1 561) denominado Proyecto de Desarrollo Integral de las Comunidades Rurales (DICOR III) hacia la productividad microregional.

El proyecto DICOR, es una nueva forma de intervención del estado para el desarrollo de las comunidades más necesitadas, ya que a través del proyecto se espera generar una dinámica económica que sea capaz de aumentar las oportunidades de empleo, mejorar los mecanismos de comercialización ya que los beneficios económicos que se generan no sólo benefician a las comunidades de las microrregiones, si no también a los departamentos en su conjunto.

Sin embargo, debe quedar claro que aunque el eje central del proyecto será el fomento de las actividades productivas, se atenderán también demandas sociales como el mejoramiento de la infraestructura básica de las mismas.

A través del proyecto, también se promoverá y facilitará la inversión privada en el área de cobertura, de tal manera que se pueda generar empleo en forma masiva para lo cual se harán convenios con las municipalidades para que con financiamiento del proyecto se pueda construir la infraestructura necesaria y crear las condiciones para que las empresas puedan operar con menos dificultad, para que sean atraídos por las facilidades que le pueda ofrecer el municipio. Apoyará los proyectos que hayan sido priorizados y que tengan el aval de las comunidades.

En este sentido el proyecto se constituirá en un mecanismo para facilitar el desarrollo productivo a nivel microregional y municipal con modalidades nuevas de trabajo que permitan articular las diferentes iniciativas existentes en el área de intervención.

2.1.2. Visión

Al finalizar la ejecución del proyecto, existen comunidades organizadas, capacitadas y gestoras de su propio desarrollo, con servicios básicos, infraestructura productiva, aprovechamiento racional de los recursos naturales y desarrollo humano sostenible como producto del trabajo.

2.1.3. Misión

Lograr el desarrollo integral comunitario en forma sostenible, a través de la ejecución de proyectos sociales, económicos, productivos, ambientales y de infraestructura.

2.1.4. Objetivos

Generales

Reducir la exclusión social y económica de la población guatemalteca, del área de intervención del proyecto, otorgando asistencia técnica, social y financiera, cubriendo las necesidades básicas de la población de extrema pobreza, fortaleciendo la organización comunitaria para que se identifique como comunidad organizada y pueda gestionar, ejecutar y sostener los proyectos.

Específicos

Mejorar significativamente los niveles de ingresos de la población y ampliar las oportunidades de empleo.

Fortalecer las organizaciones comunitarias y microregionales de tal manera que tengan la capacidad de articularse a los sistemas públicos y privados en la gestión de proyectos y en el desarrollo de sus comunidades.

2.1.5. Ámbito de acción

El área de acción del proyecto estará constituida en 11 departamentos y sus municipios de las áreas de extrema pobreza de Guatemala.

Los departamentos y municipios donde el proyecto tendrá intervención directa se describen a continuación:

- Petén
- Huehuetenango
- Quiché
- San Marcos
- Quetzaltenango
- Zacapa
- Chiquimula
- Jutiapa
- El Progreso
- Jalapa
- Santa Rosa

Estos departamentos fueron priorizados en su momento, por las autoridades de turno y quedaron definidos en el documento de préstamo suscrito entre el banco y el Gobierno de la República.

2.1.6. Actividades

DICOR pretende alcanzar sus objetivos, proporcionando actividades que generen el crecimiento económico y social a nivel microregional a través de la implementación de dos áreas:

Área productiva

- Agrícola y agroindustrial
- Pecuario
- Infraestructuras productivas, (caminos vecinales, puentes, mercados y centros de acopio).

Área social

- Fortalecimiento municipal
- Infraestructura social, (acueductos, canchas polideportivas, letrinas, salones comunales).

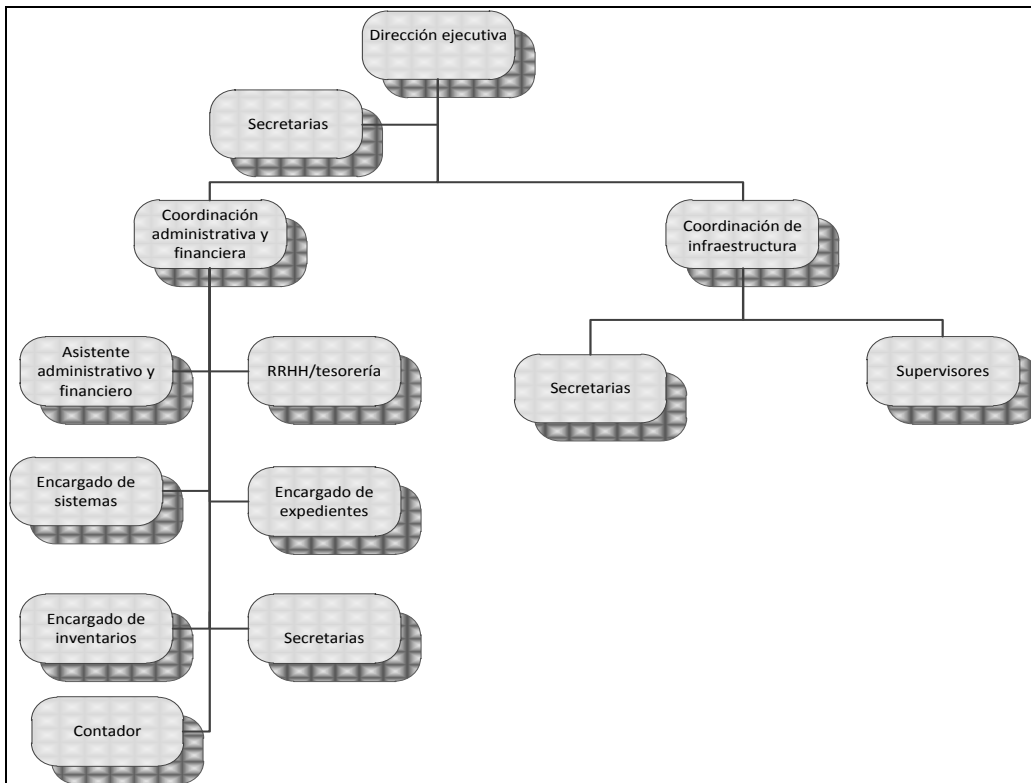
Las dos áreas identificadas para alcanzar el desarrollo integral sostenible a nivel microregional, son respuesta a necesidades reales sentidas por la población.

2.1.7. Organigrama

Coordinador ejecutivo, coordinador administrativo y financiero, coordinador de infraestructura, secretarías, asistente administrativo y financiero, encargado de recursos humanos y tesorería, encargado de expedientes, encargado de inventarios, contador, encargado de informática y supervisores.

En la figura 1 se muestra el diagrama de la institución.

Figura 1. **Organigrama de puestos del proyecto DICOR**



Fuente: elaboración propia.

2.1.8. Clasificación de áreas

Actualmente las tres áreas en que se divide el proyecto Desarrollo Integral de Comunidades Rurales (DICOR) son: área de Dirección, Administrativo y Financiero e Infraestructura, las cuales son las tres áreas indispensables para que el proyecto funcione correctamente.

Estas áreas poseen una responsabilidad altísima ya que en ellas se manejan fondos del Estado destinados para desarrollo de los proyectos y el funcionamiento del proyecto, los coordinadores deben ser personas con alto nivel de honradez y honorables para no hacer malversación del mismo.

2.1.8.1. Dirección

En esta área se toman decisiones de los procesos y actividades apegados a la legislación vigente.

La responsabilidad económica es directa debido a que maneja fondos del proyecto y documentos de valor. Tiene la responsabilidad de ejecutar adecuadamente los fondos destinados al alcance de los objetivos del proyecto; entre otras actividades que posee, se encuentra el supervisar su cumplimiento y ejecución.

Tiene bajo su responsabilidad la firma y aprobación de documentos oficiales, contratos, cheques y trámites relacionados al funcionamiento del proyecto.

2.1.8.2. Infraestructura

Esta área tiene a su cargo dar seguimiento y coordinar las tareas de supervisión de obras de infraestructura.

Se tiene la responsabilidad de elaboración y formulación de los proyectos técnicamente viables y con costos apegados a los precios actuales del mercado.

Entre otras actividades posee la elaboración de planos los cuales se usarán en la ejecución de los proyectos ejecutados, estos serán evaluados y firmados por ingenieros altamente calificados y colegiados.

2.1.8.3. Administrativo

Esta área tiene la autoridad de tomar decisiones de los procesos y actividades del departamento apegado a la legislación vigente.

La responsabilidad económica es directa ya que maneja fondos del proyecto y documentos de valor. Tiene la responsabilidad de ejecutar los fondos destinados al alcance de los objetivos del proyecto DICOR, garantizando una administración honrada a través de la supervisión.

Tiene bajo su responsabilidad la firma y aprobación de gastos, correspondencia oficial y trámites relacionados al funcionamiento financiero del proyecto DICOR.

2.1.9. Canales de reclutamiento

Los canales de reclutamiento que utiliza el proyecto DICOR para incorporar el personal que necesita lo realiza por medio de empleados y entidades estatales, utilizando notificaciones a los actuales trabajadores sobre las plazas vacantes, por medio oral o escrito, dicho sistema también se aplica a las entidades estatales más cercanas.

En la actualidad, el proyecto DICOR ha contratado al personal referido por los empleados internos, también a los referidos por otras instituciones estatales o ha dado la oportunidad de aplicación a las plazas a los colaboradores actuales para motivarlos a desarrollarse profesionalmente.

2.1.9.1. Referencias por empleados

Actualmente, la entidad da a conocer a los empleados sobre las plazas vacantes por medio de escritos u oralmente mediante el coordinador de cada área.

Se establece una fecha límite para recibir solicitudes del personal interno interesado o alguna referencia de solicitante que ellos proponen y que llene los requisitos sobre las plazas disponibles.

2.1.9.2. Entidades estatales

DICOR da a conocer las plazas a las demás entidades estatales más próximas, las cuales tienen bastante relación en el desarrollo de tareas, como la infraestructura.

Se avisa de las plazas disponibles a través de carta de aviso y se establece una fecha límite para recibir papelería de la persona interesada.

2.1.10. Recursos humanos

El área encargada del abastecimiento del personal, la evaluación del desempeño y la colocación de los avisos de las vacantes disponibles es recursos humanos.

Se encargan de recibir solicitudes, referencias y del proceso de selección de los candidatos, los cuales pueden ser personal interno o recomendados por medio de empleados o entidades externas.

Presenta los perfiles que más apliquen a la plaza vacante al coordinador de departamento que hace la solicitud.

2.1.11. Método de evaluación y selección

El método de evaluación y selección la realiza Recursos Humanos con asesoría del coordinador del departamento que realiza la solicitud, en la actualidad no cuentan con un sistema de evaluación y selección estructurado.

2.1.11.1. Evaluación de personal

El personal es evaluado de forma oral por los coordinadores de las áreas interesadas.

En el caso de la secretaria, asistente administrativo y financiero, encargado de recursos humanos y tesorería, encargado de expedientes, encargado de inventarios, encargado de informática y contador serán evaluados por el coordinador administrativo y financiero.

La Coordinación de Infraestructura se encargará de evaluar a los supervisores y la secretaria que estará en esa área.

La Coordinación Ejecutiva evaluará a los coordinadores de infraestructura, administrativo y la secretaria ejecutiva, los cuales están bajo su dirección.

2.1.11.2. Análisis de datos

Se analizan los datos obtenidos por los candidatos, para comprobar que estos cumplen con los requisitos necesarios para ocupar los puestos vacantes.

Los datos serán analizados por Recursos Humanos quienes darán el visto bueno y después se pasará al coordinador de cada área interesada quien dará la aprobación para la contratación.

2.1.11.3. Verificación de datos

Antes de aceptar al candidato se verifican los datos que este proporcionará, estos datos serán los antecedentes penales y policíacos, tienen que ser originales para evitar alguna alteración, se llamará a las personas que anotan como referencias.

También se llamará a las empresas en las cuales trabajo el candidato o candidatos elegidos, para obtener el perfil de responsabilidad, dedicación y fidelidad entre otras.

2.1.11.4. Referencias

Actualmente, se verifican las referencias del personal que se contratará para comprobar la idoneidad de laboriosidad y capacidades del trabajador, pues si posee estas cualidades se debieron haber revelado en los trabajos anteriores.

Se le toma muy en cuenta el período en que el trabajador dejó de laborar y menciona que se ocupó de sus asuntos personales, pues puede ocultar períodos donde fue despedido de anteriores trabajos por faltas graves; tales motivos se tratan de evitar en la institución.

Se investigan los antecedentes penales, cartas de recomendación y el domicilio y familia del solicitante, son también de mucha importancia, ya que pueden ser indicadores de inconvenientes para ocupar al solicitante.

2.1.12. Selección de personal

En esta etapa Recursos Humanos clasifica y se seleccionan los candidatos que tienen mayor probabilidad de adaptarse al puesto vacante y entre estos sólo el que satisface las necesidades de la organización será el seleccionado.

2.1.12.1. Entrevistas

Se hacen las entrevistas con el objetivo de identificar los puntos claves que indiquen que el solicitante posee competencias gerenciales y conductuales que requiere el puesto.

Para lograr identificarlos se debe hacer una entrevista planificada y estructurada adecuadamente.

2.1.12.2. Entrevistas de recursos humanos

Para la entrevista de recursos humanos se asigna una hora específica y un lugar en donde se realizará, es planificado, de acuerdo con el puesto que se desea ocupar.

Esta es una plática formal y profunda con el objetivo de identificar puntos clave que indiquen que el solicitante posee las características necesarias para el puesto como competencias generales y conductuales.

2.1.12.2.1. Entrevistas con el jefe superior

El coordinador del departamento interesado es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimientos del solicitante y es el que tiene la responsabilidad de elegir al candidato que será contratado para el puesto.

2.1.13. Contratación

Cuando se decide al candidato y el puesto que desempeñará se completan sus datos para integrar su expediente de trabajo.

Se le notifica a la persona, se le da una inducción sobre el puesto a desempeñar y se le elabora el contrato con los derechos y obligaciones que este tiene.

Se acuerda con el candidato que el laborará un período de prueba de 3 meses, para evaluar que es apto para el puesto.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1. Método de reclutamiento

La administración de personal es uno de los temas con mayor relevancia para las instituciones del estado. Esta es la que guía para seleccionar el personal adecuado para el puesto adecuado, también indica cuándo se deben hacer cambios o rotaciones de personal dentro de la empresa para mantener o aumentar la productividad.

Se aplicarán todos los conocimientos obtenidos durante la carrera de ingeniería para implementar un sistema de reclutamiento y evaluación de personal, el cual garantice un recurso humano de calidad.

El sistema debe evaluar a la organización DICOR y verificar si se están aplicando de una manera correcta las diferentes áreas que contempla la administración de personal.

Entre estas áreas están:

- Los puestos de trabajo
- Rotaciones de personal
- Contratación de personal

Para la correcta realización de este análisis se basaría esencialmente en métodos numéricos, así en criterios que ayudan a evaluar el desempeño de la organización.

El método propuesto de reclutamiento busca llenar las vacantes con personal interno o externo los cuales deben ser atraídos con las técnicas de reclutamiento.

Las vacantes se pondrán al conocimiento del personal de las áreas de infraestructura, financiero, administrativo y financiero en general, usando métodos para seleccionar los candidatos potenciales dentro de la misma institución o fuera de esta, logrando seleccionar al candidato o candidatos más indicados para que ocupen estas plazas.

Por esa razón el candidato debe cumplir con las habilidades, intereses y aptitudes con el fin de cumplir con los objetivos que se tiene con respecto al puesto.

3.1.1. Tipos de canales de reclutamiento

El primer tipo de canal de reclutamiento que se utilizará, será la fuente interna, la cual buscará darles una oportunidad a los empleados internos con el fin de ascenderlos y motivarlos a la superación personal.

Cuando el reclutamiento interno no logre identificar al candidato más adecuado al puesto se debe utilizar el reclutamiento externo con el fin de lograrlo, también, se puede utilizar el reclutamiento mixto el cual hace la selección interna y externa al mismo tiempo, este con el fin de darle la oportunidad a todos los candidatos potenciales y lograr seleccionar al más adecuado.

3.1.1.1. Fuentes externas

Para las fuentes externas de reclutamiento propuesto se deben implementar, cartas informativas, avisos en Internet, contactos con personas de otras instituciones, referencias de candidatos por parte del personal de otras instituciones y avisos en periódicos.

Una herramienta que se utilizará para realizar las convocatorias será la página web www.transdoc.com.gt, la cual tiene varios afiliados y el costo es relativamente bajo en comparación con los demás medios para anunciar.

Entre las ventajas y desventajas que se encuentran en las fuentes externas propuestas en el proyecto DICOR están:

Ventajas:

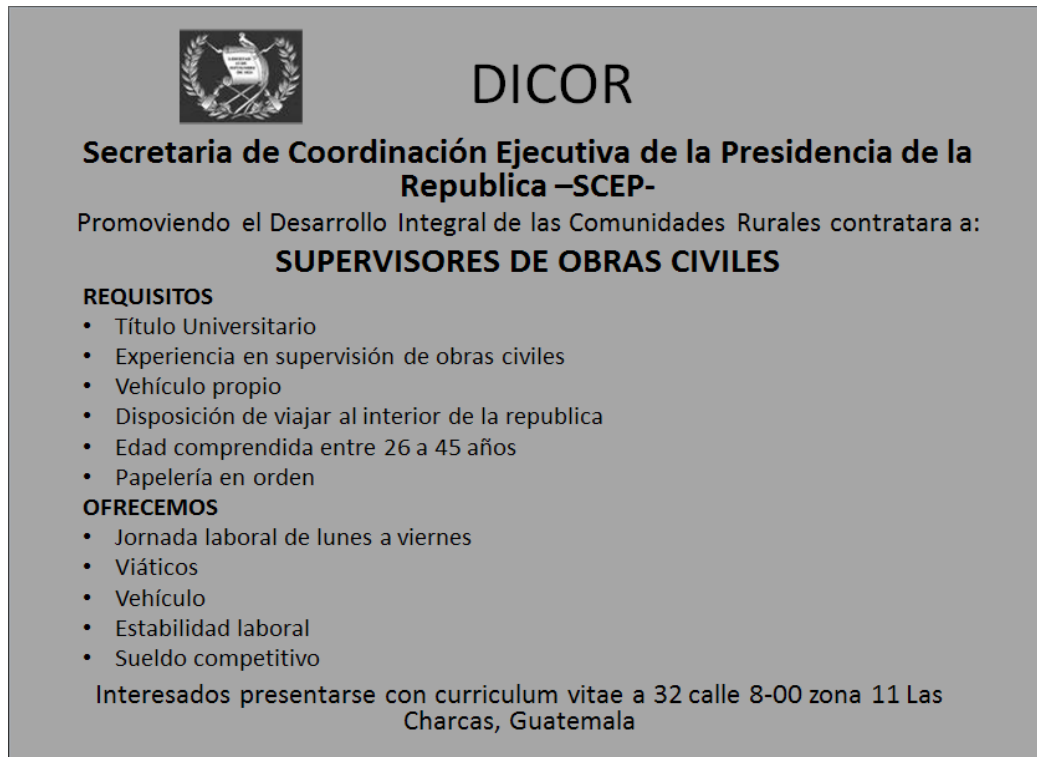
- Plazo breve del anuncio
- Se describe la vacante
- Se identifica el proyecto
- Trae experiencias nuevas a la proyecto
- Los recursos de DICOR son renovados

Desventajas:


- Los costos serán más elevados
- Sera más fácil de ignorar los anuncios
- Es más tardado que el reclutamiento interno
- Puede traer malos entendidos entre los colaboradores de DICOR por preferir personal externo y no interno.

En la figura 2, se muestra la propuesta del anuncio en periódico para anunciar vacantes disponibles dentro de la institución.

Figura 2. **Anuncio en periódico propuesto**



The image shows a proposed advertisement for a job opening. It features the logo of the Guatemalan government on the left and the text of the advertisement on the right. The text is centered and includes the name of the institution, the position being advertised, a list of requirements, and a list of benefits offered. The background is a solid grey color.



DICOR

Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia de la República –SCEP-

Promoviendo el Desarrollo Integral de las Comunidades Rurales contratara a:

SUPERVISORES DE OBRAS CIVILES

REQUISITOS

- Título Universitario
- Experiencia en supervisión de obras civiles
- Vehículo propio
- Disposición de viajar al interior de la republica
- Edad comprendida entre 26 a 45 años
- Papelería en orden

OFRECEMOS

- Jornada laboral de lunes a viernes
- Viáticos
- Vehículo
- Estabilidad laboral
- Sueldo competitivo

Interesados presentarse con curriculum vitae a 32 calle 8-00 zona 11 Las Charcas, Guatemala

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.2. Fuentes internas

Antes de realizar una selección externa se debe realizar un diagnóstico de evaluación del personal, se monitorea si existe dentro de los colaboradores algún familiar o amigo que cuente con las características necesarias.

Con la selección interna se buscará dar la oportunidad a los colaboradores interesados y que cumplan con las características, de trasladarse a mejores puestos los cuales estarán vacantes.

El traslado de personal a un puesto mejor ayuda a motivarlo a efectuar un mejor desempeño debido a que se valora el esfuerzo y dedicación que realiza dentro de la institución.

Entre las ventajas y desventajas que se obtendrán con el reclutamiento interno se tienen:

Ventajas:

- La selección será más rápida que en reclutamiento externo
- Será más económico para el proyecto
- Se aprovecha mejor la inversión realizada en el personal
- Los resultados son más confiables
- Se motiva al colaborador a mejorar su desempeño

Desventajas:

- Exige mayor esfuerzo a los colaboradores para ascender de puesto
- Se pueden generar conflictos entre los intereses de los colaboradores
- Evita la renovación del personal en el proyecto

3.1.2. Análisis de los puestos

Se propone realizar un análisis de puestos para la institución debido a que no se cuenta con un sistema que contenga las características y requerimientos.

El sistema propuesto de análisis de puestos contará con un documento el cual deberá determinar las características idóneas para cada puesto que existe en DICOR, lo cual se realizará mediante un estudio de los puestos existentes en conjunto con el jefe de cada área, analizando las habilidades, aptitudes, conocimientos y características generales requeridas para el puesto.

Con la obtención de esta información, aparte de crear una base de datos para DICOR a la cual se pueda acudir cuando se necesite reclutamiento de personal, se detectará si se tiene alguna debilidad en los puestos actuales y con esta información buscar la mejor forma de lograr fortalecerla.

El fin del análisis de puesto, es obtener información del mismo, las características humanas que se requieren, las responsabilidades y obligaciones que se tienen y el valor que estos tienen dentro de DICOR.

En la figura 3, se muestra el formato propuesto para realizar el cuestionario para analizar los puestos dentro de la institución.

Figura 3. **Cuestionario para el análisis del puesto**

Proyecto Desarrollo Integral de Comunidades Rurales –DICOR-

Nombre completo: _____

Departamento: _____

Coordinador del departamento: _____

Puesto: _____

Mencione en breves palabras la descripción del puesto: _____

Enumere 5 características principales del puesto:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Enumere 5 obligaciones del puesto:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Anote los requisitos mínimos para desempeñar eficientemente el trabajo:

Dé una sugerencia para mejorar el puesto de trabajo: _____

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.1. Análisis de los perfiles

El perfil del puesto es la parte más importante en la selección del nuevo personal y debe cumplir con los aspectos necesarios para cada trabajo a ejecutar lo cual garantizará una eficiencia y eficacia en el desarrollo de las tareas.

Los requisitos mínimos que determinarán un perfil, el cual cumpla con las exigencias del puesto son: nombre del puesto, nombre, área, área o personas a su cargo, función desempeñada, nivel educativo, experiencia, habilidades técnicas, inteligencia y personalidad.

DICOR no cuenta con perfiles del personal bien establecidos el cual logre exigir los requisitos que garanticen una eficiencia y eficacia competitiva, por ese motivo se ha estudiado cada puesto y se ha recolectado información con lo que se ha planteado la propuesta para cada perfil.

De la tabla I a la tabla XI se muestran los perfiles propuestos de cada colaborador dentro de la institución, el cual fue generado para este trabajo de graduación.

Tabla I. **Perfil propuesto del puesto de Coordinador Ejecutivo**

Nombre de puesto	Coordinador Ejecutivo
Estudios	Título a nivel universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil, o carrera a fin, en grado de licenciatura.
Jefe inmediato superior	Secretario ejecutivo de la presidencia
Subalternos	Coordinador administrativo y financiero, coordinador de infraestructura, secretaria de dirección, personal en general.
Experiencia	Más de cinco años de experiencia en supervisión de equipos de trabajo, cinco años de experiencia en el sector público, diagnóstico y evaluación de proyectos, experiencia en procesos, desarrollo y controles.
Competencias	Apegado a las normas, buscar la eficiencia, don de mando, capacidad de análisis, habilidad para trabajar bajo presión y con equipos multidisciplinarios, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadora y paquetes informáticos y de equipo de oficina.
Esfuerzo mental	80% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.
Esfuerzo físico	Implica un 20% de esfuerzo físico
Condiciones de trabajo	Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.
Actividades realizadas	Representa y coordina las actividades del proyecto, lo que implica planificación estratégica, organización y dirección de las acciones para el alcance de los objetivos, responsable por firmas y autorización en cuestiones oficiales. Supervisa y monitorea el desarrollo del proyecto y avances físicos y financieros de los proyectos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla II. **Perfil propuesto del puesto de Coordinador Administrativo y Financiero**

Nombre de puesto	Coordinador Administrativo y Financiero
Estudios	Título a nivel universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, contaduría pública y auditoría, o carrera a fin, en nivel de licenciatura.
Jefe inmediato superior	Director ejecutivo
Subalternos	Contador, tesorero/rrhh, asistente administrativo y financiero, encargado de inventarios, encargado de expedientes, encargados de sistemas y secretaria.
Experiencia	Más de tres años de experiencia en supervisión de equipos de trabajo, más de tres años de experiencia en el sector público y administración de fondos públicos.
Competencias	Apegado a las normas, buscar la eficiencia, don de mando, capacidad de análisis, habilidad para trabajar bajo presión y con equipos multidisciplinarios, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadora y paquetes informáticos y de equipo de oficina.
Esfuerzo mental	90% en toma de decisiones y supervisión
Esfuerzo físico	Implica un 10% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.
Actividades realizadas	Administración financiera del proyecto, controles contables, presupuestos, compras, contrataciones y administración de personal. Revisión de expedientes para pagos, realiza solicitudes de reposición de fondos administrativos, registra actividades contables, coordina departamentos para su correcto funcionamiento, llevar el control de pagos y flujo de caja, revisa y actualiza registros contables y coordina actividades de personal bajo su cargo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Perfil propuesto del puesto de Coordinador de Infraestructura**

Nombre de puesto	Coordinador de Infraestructura
Estudios	Licenciatura en Ingeniería Civil o Arquitectura y colegiado activo
Jefe inmediato superior	Director ejecutivo
Subalternos	Supervisores de infraestructura y secretaria
Experiencia	Cinco años en formulación de proyectos
Competencias	Relaciones humanas, don de mando, capacidad de análisis, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadora y paquetes informáticos y de equipo de oficina, dominio de ley de compras y contrataciones de Guatemala.
Esfuerzo mental	20% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.
Esfuerzo físico	Implica un 80% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.
Actividades realizadas	Supervisar y coordinar las tareas de supervisión de obras de infraestructura, dar seguimiento a los proyectos en ejecución, elabora y fórmula los proyectos con costos pagados y precios actuales de mercado, corrección y replanteo de presupuestos de los diferentes proyectos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Perfil propuesto del puesto de Asistente Financiero y Administrativo**

Nombre de puesto	Asistente Financiero y Administrativo
Estudios	Profesional de ciencias económicas
Jefe inmediato superior	Coordinador administrativo financiero
Subalternos	Ninguno
Experiencia	Tres años de experiencia en el sector público, experiencia en procesos y controles.
Competencias	Relaciones humanas, don de mando, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadoras y paquetes informáticos, dominio de equipo de oficina.
Esfuerzo mental	80% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.
Esfuerzo físico	Implica un 20% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.
Actividades realizadas	Realizar cálculos de viáticos del personal, liquidación de fondos rotativos para viáticos, manejos de viáticos, planificación, organización, dirección, pagos a proveedores y servicios a vehículos y otros que asigne la entidad superior.

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Perfil propuesto del puesto de Contador**

Nombre de puesto	Contador
Estudios	Título a nivel medio de contabilidad o carrera a fin, estudios universitarios.
Jefe inmediato superior	Coordinador administrativo financiero
Subalternos	Ninguno
Experiencia	Tres años de experiencia en el sector público, experiencia en procesos y controles de contabilidad pública.
Competencias	Relaciones humanas, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadoras y paquetes informáticos, dominio de equipo de oficina.
Esfuerzo mental	80% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.
Esfuerzo físico	Implica un 20% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.
Actividades realizadas	Liquidación de fondos rotativos para viáticos, manejos de viáticos, planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión de actividades de pago de proyectos, pagos a proveedores y servicios a vehículos y otros que asigne la entidad superior.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Perfil propuesto del puesto de Encargado de Inventarios**

Nombre de puesto	Encargado de Inventarios
Estudios	Título a nivel medio de contabilidad o carrera a fin, estudio universitario.
Jefe inmediato superior	Coordinador administrativo financiero
Subalternos	Ninguno
Experiencia	Tres años de experiencia en el sector público, experiencia en procesos y controles de bienes del estado.
Competencias	Relaciones humanas, don de mando, trabajar bajo presión, capacidad para toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadoras, paquetes informáticos y equipo de oficina.
Esfuerzo mental	80% de esfuerzo mental en la toma de decisiones y supervisión.
Esfuerzo físico	Implica un 20% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Disponibilidad de viajar eventualmente dentro del país y licencia de conducir.
Actividades realizadas	Elabora actas de las donaciones de mobiliario que se cede a otras instituciones de gobiernos, apoya como piloto trasladando a funcionarios del proyecto a otras instituciones, registra y controla materiales adquiridos para el funcionamiento de las oficinas del proyecto por medio de la bodega o almacén, controla las tarjetas de responsabilidad de los empleados del proyecto DICOR, supervisa el trabajo de los encargados de mantenimiento de las instalaciones del proyecto DICOR, encargado del control y registro de los vehículos, otras funciones realizadas sugeridas por el jefe inmediato superior.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Perfil propuesto del puesto de Encargado de Expedientes**

Nombre de puesto	Encargado de Expedientes
Estudios	Título a nivel medio de Bachillerato en ciencias y letras o en computación, carrera a fin y estudios universitarios.
Jefe inmediato superior	Coordinador administrativo financiero
Subalternos	Ninguno
Experiencia	Tres años de experiencia en el sector público y experiencia en documentación de expedientes de obras civiles.
Competencias	Relaciones humanas, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de computadoras y paquetes informáticos, dominio de equipo de oficina, dominio de ley de compras y contrataciones de Guatemala.
Esfuerzo mental	80% de esfuerzo mental
Esfuerzo físico	20% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Altamente ordenado, discreto y disciplinado
Actividades realizadas	Documenta expedientes para envío al Banco Centroamericano de Integración Económica, de acuerdo con los requisitos que este exige, su no objeción, elabora copias de expedientes de pago de estimaciones, registra y actualiza una bitácora de eventos de DICOR y de expedientes, elabora fotocopias de contratos y de documentos que se agreguen a cada orden de pago de estimación, archivo de papelería por cada uno de los proyectos, elabora control de pólizas y fianzas por proyecto y por convenio.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Perfil propuesto del puesto de RRHH/Tesorero**

Nombre de puesto	RRHH/Tesorero
Estudios	Tres años de estudios universitarios en Ciencias económicas o carrera a fin.
Jefe inmediato superior	Coordinador administrativo financiero
Subalternos	Ninguno
Experiencia	Cinco años de experiencia en el sector público, experiencia en manejo de personal y manejo de fondos en sector público.
Competencias	Relaciones humanas, habilidad para trabajar bajo presión y en equipo, manejo de personal, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de computadoras y paquetes informáticos, dominio de equipo de oficina, dominio de Código de Trabajo de Guatemala y dominio de Código de Comercio.
Esfuerzo mental	80% de esfuerzo mental
Esfuerzo físico	20% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Altamente ordenado, discreto y disciplinado
Actividades realizadas	Documenta expedientes de personal, elabora actividades de contratación de personal y elabora documentos para envío al Banco Centroamericano de Integración Económica, de acuerdo con los requisitos que este exige, su no objeción, elabora copias de expedientes de pago de estimaciones, elabora fotocopias de contratos y de documentos que se agreguen a cada orden de pago de estimación, archivo de papelería por cada uno de los proyectos, elabora control de pólizas y fianzas por proyecto y por convenio.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Perfil propuesto del puesto de Encargado de Sistemas**

Nombre de puesto	Encargada de Sistemas
Estudios	Título a nivel medio de Bachiller en computación y estudios universitarios en carrera de Ingeniería en informática o a fin.
Jefe inmediato superior	Coordinador administrativo financiero
Subalternos	Ninguno
Experiencia	Tres años de experiencia en administración de redes y reparación de equipo de cómputo.
Competencias	Relaciones humanas, acostumbrado a trabajar bajo presión, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadoras, paquetes informáticos, equipo de oficina, ley de compras y contrataciones de Guatemala.
Esfuerzo mental	60% de esfuerzo mental
Esfuerzo físico	40% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Altamente ordenado, discreto y disciplinado
Actividades realizadas	Da mantenimiento correctivo y preventivo a impresoras y equipo de cómputo en general, supervisa y administra el funcionamiento de la red, instala y realiza cambios en los equipos informáticos en los distintos departamentos cuando estos lo requieran, coordina y controla el área de informática de la unidad adscrita a la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, asesora a los diferentes departamentos de la unidad en lo que respecta al área de informática cuando el caso lo amerite, administra (planificar, controlar, evaluar, ejecutar) el mantenimiento preventivo y repara el <i>hardware</i> del equipo de cómputo de DICOR, apoya en la adquisición y puesta en marcha del programa de computación y otros dispositivos de cómputo, realiza todas aquellas actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Perfil propuesto del puesto de Secretarías de Coordinación Ejecutiva, Administrativa y Financiera, Infraestructura**

Nombre de puesto	Secretarías
Estudios	Título a nivel medio de secretariado, estudios universitarios en carrera de Administración de empresas o carrera a fin.
Jefe inmediato superior	Coordinador administrativo y financiero, ejecutivo y coordinador de infraestructura.
Subalternos	Ninguno
Experiencia	Tres años de experiencia en el sector público, experiencia en documentación de expedientes de obras civil y administrativo financiero.
Competencias	Relaciones humanas, trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de computadoras, paquetes informáticos, equipo de oficina, Ley de Compras y Contrataciones de Guatemala.
Esfuerzo mental	80% de esfuerzo mental
Esfuerzo físico	20% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Altamente ordenada, discreta y disciplinada
Actividades realizadas	Atiende planta telefónica, atiende a visitantes, documenta expedientes enviados al Banco Centroamericano de Integración Económica, con requisitos que éste exige, su no objeción, elabora copias de expedientes de pago de estimaciones, registra y actualiza bitácora de eventos DICOR y de expedientes, fotocopias de contratos, documentos que se agreguen a cada orden de pago de estimación, archivo de papelería por cada uno de los proyectos, elabora control de pólizas y fianzas por proyecto y por convenio.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Perfil propuesto del puesto de Supervisor**

Nombre de puesto	Supervisor
Estudios	Ingeniero civil o Arquitecto
Jefe inmediato superior	Coordinador de infraestructura
Subalternos	Ninguno
Experiencia	Cinco años de experiencia supervisión de obras físicas preferiblemente para instituciones de gobierno.
Competencias	Relaciones humanas, acostumbrado al trabajo bajo presión, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadoras y paquetes informáticos, dominio de equipo de oficina, dominio de Ley de Compras y Contrataciones de Guatemala.
Esfuerzo mental	60% de esfuerzo mental
Esfuerzo físico	40% de esfuerzo físico
Candidaciones de trabajo	Altamente ordenado, discreto y disciplinado, disponibilidad de viajar eventualmente dentro del país y licencia de conducir.
Actividades realizadas	Planificar acciones de trabajo conforme a las directrices del coordinador de infraestructura, asistencia en atender los requerimientos de la coordinación, supervisar proyectos de infraestructura, de acuerdo con lo contratado, elaborar informes de actividades planificadas, elaborar informes de obra para coordinación de infraestructura para desembolsos, realizar comisiones de trabajo a las áreas donde se ejecutan proyectos de DICOR, tener contacto con las empresas ejecutoras para desembolsos, ampliaciones de tiempo presupuestarias y de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.2. Competencias requeridas

Se propone un sistema que logre evaluar las competencias laborales identificar al candidato con mayor puntaje que ocupe las vacantes dentro de DICOR.

Las competencias laborales deberán englobar todo lo que implica el mundo del trabajo ya sean profesión u oficio.

Las competencias se tomarán como un sistema de componentes (cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad) que posee un individuo para desenvolverse eficientemente en su vida como ser social en todas las facetas.

Entre estas competencias se tienen:

Capacidad de adaptación a nuevas situaciones, definir las condiciones de éxito del proyecto, delimitar e identificar los riesgos, documentar un proceso complejo, implementar metodologías, más allá de donde los demás no ven, reconocer las características de los procesos que ejecuta, desarrollar el cronograma, determinar la secuencia de actividades, identificar e implementar la estrategia, para gestionar el cambio, llevar a cabo la integración de sistemas, organizar y distribuir la información.

3.1.2.2.1. Genéricas

Estas se refieren a la capacidad que deben tener los reclutados en diversas áreas, subáreas o sectores, las cuales permitirán realizar funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.

Las competencias deben estar relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar los recursos tecnológicos, materiales, humanos, físicos y otras características importantes como las que se describen a continuación:

Comprensión sistémica, tener un dominio tecnológico, relaciones interpersonales, adaptabilidad, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de concentración, capacidad de crítica, capacidad de identificar, analizar y solucionar problemas, capacidad de negociación, capacidad para detectar, evaluar y controlar riesgos, capacidad para establecer prioridades, creatividad, tener habilidad para relacionarse interculturalmente, habilidades de planificación y organización, habilidades financieras y gerenciales, liderazgo, pensamiento sistémico, tolerancia a la frustración y al estrés.

3.1.2.2.2. Específicas

Entre las competencias específicas se definirán aquellas que son necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo.

Se deberá tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes las cuales permiten lograr el resultado de calidad en el cumplimiento y facilitan el alcance de las metas.

Entre las competencias específicas están:

Aritmética y matemáticas básicas, autonomía, capacidad de escuchar, comprender situaciones, expresión oral y escrita, habilidad manual, habilidades lecto-escritoras, liderazgo, pensar y razonar creativamente, procesar información y representación visual, responsabilidad, saber aprender, sociabilidad y tomar decisiones.

3.1.3. Implementación de pruebas psicológicas

Debido que el proyecto DICOR no cuenta con un sistema bien estructurado no se ha implementado un sistema de pruebas psicológicas el cual debe medir la personalidad, inteligencia, aptitudes que deben tener los reclutados.

Las pruebas ayudarán a la reducción de los conflictos laborales, también ayudarán a buscar las habilidades, talentos y aptitudes que poseen los aspirantes, lo cual es difícil de examinar, con esto se puede observar que la implementación de pruebas psicológicas son de gran importancia para la institución.

Las pruebas serán aplicadas a través de un *software* el cual se desarrollará especialmente para esta necesidad.

Este *software* ayudará a obtener datos más exactos y confiables al momento de aplicar las pruebas de personalidad, inteligencia y aptitud, se configurará con las características y parámetros que el departamento de recursos humanos apruebe con el fin de establecer un estándar con el visto bueno de los departamentos de coordinación ejecutiva junto con los departamentos de infraestructura, administrativo y financiero quienes al final darán la aprobación.

3.1.3.1. Pruebas de personalidad

En estas pruebas se evaluarán las características como el equilibrio emocional, la confianza que tiene el personal de sí mismo, algo de gran importancia en puestos como coordinadores; estas tendrán mayor importancia que la habilidad o el conocimiento.

Entre los rasgos de personalidad que se deberán determinar se encuentra la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental del personal actual y los futuros trabajadores de la empresa, debido que este factor puede afectar la eficiencia de los empleados.

Aunque estas pruebas son fáciles de administrar y calificar, en gran parte han sido negativos en la interpretación, ya que el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

Por tal razón, como se mencionó anteriormente se implementará un *software* el cual dará resultados más exactos y rápidos.

La finalidad del *software* es optimizar los procesos, reducir sus costos a largo plazo, mejor control del personal evaluado, identificación más exacta de problemas personales y su solución a corto y largo plazo.

3.1.3.2. Pruebas de inteligencia

Los procesos actuales exigen un alto nivel de capacidad intelectual, por esa razón se deberá implementar un proceso el cual logre medir el nivel de inteligencia de cada colaborador para localizar sus debilidades y lograr fortalecerlas.

Estas pruebas deberán medir las habilidades intelectuales generales como la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y capacidades numéricas y no sólo enfocándose en un rango de inteligencia.

Estas habilidades ayudarán al colaborador con el trato de terceras personas, debido que el proyecto DICOR es una institución que trabaja con muchas personas del exterior, su personal debe tener facilidad de comunicación al momento de exponer las ideas o sugerencias para un mejor desarrollo.

3.1.3.3. Pruebas de aptitud

Las pruebas de aptitud se deberán realizar para verificar si el solicitante tiene el potencial para realizar el trabajo al cual está aplicando.

También mostrará sus habilidades, fuerzas y debilidades, capacidades, intereses y personalidad la cual determinará si es la persona más idónea para el puesto, logrando así un equilibrio en el ambiente de trabajo y con sus compañeros.

3.1.4. Análisis de datos obtenidos

Con base en las pruebas que se aplicarán en el reclutamiento del personal de la institución, se analizará y determinará cuál es el candidato más adecuado para la plaza o plazas vacantes.

Estos análisis deberán ser cualitativos y cuantitativos, buscando siempre la elección del mejor recurso humano para la institución.

3.1.4.1. Análisis cualitativo

El personal que será evaluado no sólo debe cumplir con los requisitos según las evaluaciones anteriores, también deben tener ciertas cualidades como sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones a ciertas situaciones que pueden darse según el área a la cual está aplicando.

La idea del análisis cualitativo es lograr identificar al candidato más apto, el cual logre responder a las exigencias del puesto en el menor tiempo posible y con una alta eficiencia.

Entre las características cualitativas que se podrán realizar están que:

- Sea optimista y positivo
- Sea confiable y seguro de sí mismo
- Tenga visión y objetivos alcanzables
- Aprenda de los errores cometidos y tenga iniciativa
- Sea social, comunicativo, generoso, educado y solidario
- Pueda evaluar las situaciones de ambos lados, nunca asume, siempre comprueba y acepta los errores si son de él.

La mejor persona para evaluar estos criterios será el coordinador de cada área, esto debido a que estará bajo su cargo, trabajará directamente con él, las actitudes del evaluado afectarán al grupo de trabajo.

El coordinador llevará una tabla, que llenará siguiendo un criterio profesional y sin preferencias, esto garantizando un candidato idóneo para el puesto y no un puesto idóneo para el candidato, lo cual podrá ocasionar una inestabilidad en los procesos a corto o largo plazo.

3.1.4.2. Análisis cuantitativo

Entre las características cualitativas que se podrán analizar se encuentran:

Estudios básicos y profesiones que tiene:

- Cursos especiales que ha obtenido
- Experiencia profesional que tiene

Estas características serán muy importantes al momento de la evaluación, debido que entre más profesional intelectualmente sea la persona, mayores beneficios tendrá la institución, debido al producto obtenido.

3.1.5. Exámenes médicos

Algunas áreas en la selección del personal son deficientes y entre ellas se puede mencionar el examen médico el cual no se pide actualmente.

Se propone la realización del examen médico con el fin de detectar enfermedades las cuales podrán afectar el rendimiento de la persona en el puesto o en el peor de los casos, ser contagiosas, el fin es prevenir una contaminación en el área donde se trabaja y lograr un control de personal saludable.

Se solicitará que se realice este examen en un centro de salud el cual consistirá en una revisión física, revisión de oídos, pulmones, visual, presión arterial, revisión de marcas en el cuerpo como tatuajes, se le exigirá a la persona que lleve una constancia extendida por el médico, esta será necesaria para poder ser seleccionado por la institución.

3.1.6. Verificación de referencias

Para tener un grado de confiabilidad se realizará la verificación de referencias por medio de una llamada telefónica a la empresa donde laboró anteriormente la persona.

Se solicitarán los datos más importantes como el nombre de la empresa, año que laboró ahí, con el puesto que desempeñaba y el motivo del retiro.

Esta información se comprobará con la contenida en el curriculum vitae y así obtener un respaldo que garantice la confiabilidad del candidato seleccionado.

3.1.7. Contratación final

Una vez realizada la selección preliminar, los solicitantes más calificados serán presentados en el área a la cual aplicaron, la cual podría ser el área Administrativa, Infraestructura y Dirección Ejecutiva.

A estas personas se les hará la oferta del puesto con las condiciones que deberán seguir y los beneficios de estos.

Antes de la aceptación final se hará una segunda entrevista, esta será por los coordinadores de cada departamento los cuales los evaluarán, de acuerdo al área específica.

Sólo los candidatos que logran aprobar estas entrevistas y cumplan con las características y especificaciones solicitadas, las cuales se evaluarán a través de las entrevistas serán aceptados dentro de la institución.

3.2. Planteamiento de sistema

Recursos Humanos con ayuda de los departamentos interesados deberá planificar el sistema que se implementará, este contará con el tiempo utilizado, el costo a corto y largo plazo, los métodos y tipos de evaluaciones.

3.3. Inducción

En la inducción proporcionará al empleado la información básica de los antecedentes del proyecto Desarrollo Integral de Comunidades Rurales DICOR, también las actitudes, las normas, valores y patrones de conducta que son esperados por esta institución, esto se hará a través de los manuales de funciones y procedimientos.

Para lograr una inducción efectiva se deberán seguir los pasos que se presentan a continuación:

Inducción de la institución el cual consiste en indicar la misión, visión, filosofía, el sueldo, horario laboral, los valores éticos y profesionales que los empleados deben tener, así también, los coordinadores de las diferentes áreas y los medios de comunicación.

Se presentará el personal nuevo a todo el personal que labora en DICOR mostrándoles las instalaciones y donde será su nuevo lugar de trabajo.

Después de presentada y proporcionada la información básica se le inducirá a su nuevo puesto de trabajo, todo este proceso contará con un período de una semana a partir de que inicia la persona para realizar todo este proceso, no deberá realizarse después de este período ya que es muy importante que el personal nuevo adquiera esta información inicial, para posteriormente adentrarse a las actividades propias del puesto.

3.4. Capacitación

La capacitación se realizará ya instalado el nuevo personal en su puesto de trabajo, este se ejecutará enseñándole las habilidades básicas que necesita saber para desempeñar el trabajo.

La capacitación servirá para corregir deficiencias o al momento de implementar nuevos procesos y puede ser formal o informal.

DICOR someterá a capacitaciones formales a sus miembros sólo cuando se implemente algún proceso técnico o administrativo nuevo y este consistirá en cursos que pueden durar desde unas cuantas horas hasta semanas, dependiendo de la complejidad del proceso implementado y brindará capacitaciones informales que consistirán en una serie de instrucciones que se le brindarán al empleado, cuando el proceso no amerite un proceso de aprendizaje profundo debido a la simplicidad del proceso implementado.

Por sus formas la capacitación que brindará DICOR podrá ser teórica para el nivel gerencial y práctica para el nivel operativo, algunas estrategias que se utilizarán en DICOR para capacitar a sus empleados serán conferencias y seminarios.

3.5. Evaluación de desempeño

Actualmente, el proyecto DICOR no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que permita medir las capacidades de los nuevos trabajadores así como los que actualmente están laborando.

Por lo que se implementará un diseño de evaluaciones por desempeño para la institución, estas evaluaciones darán a conocer si el personal cuenta con las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral que debe tener dentro de la institución los cuales serán evaluados por los jefes inmediatos.

Este proceso será determinado para comunicarles a los colaboradores la forma en que están desempeñando su cargo, con estos resultados se podrá influir en su nivel futuro de esfuerzo y desempeño correcto.

En la figura 26 se muestra el formato desarrollado el cual se asignará a cada coordinador y evaluador, con esta herramienta se examinará a todos los colaboradores dentro del proyecto DICOR.

3.5.1. Responsabilidad de personal

La mayor carga de responsabilidad al momento que se realicen las evaluaciones a los colaboradores que se encuentran dentro de la institución será de los jefes inmediatos.

Los jefes deberán evaluar uno a uno al personal que se encuentra bajo su cargo, reportando los avances o atrasos que los colaboradores realicen durante un determinado tiempo, los cuales pueden ser:

- Capacidad para procesar la información más rápida o más lenta
- Ejecutar una tarea con menor o mejor eficiencia
- Capacidad de ocupar mejores puestos dentro de la institución
- Evaluar las capacidades y nivel de preparación en determinado tiempo
- Seguir con detenimiento el progreso o retraso en el comportamiento y las razones que pueden causarlo.
- Cómo influye el ambiente con el desempeño y salud de los colaboradores.

3.5.2. Tiempo para realizar la evaluación

Se recomienda que la evaluación del personal se realice durante un tiempo de un año a medida que se implementen nuevos sistemas en cada área, logrando identificar los cambios mínimos que pueden afectar a largo plazo y los logros obtenidos en el transcurso de ese tiempo.

3.5.3. Información de resultados

La información de los resultados obtenidos de la evaluación del personal se monitoreará por el jefe inmediato y por el personal de recursos humanos con el fin de mantener un historial del desempeño desde el inicio de las labores y durante el tiempo que laborará dentro de la institución.

Se recomienda que el registro se lleve por medio electrónico y por medio impreso.

3.5.4. Interpretación de resultados

Los datos obtenidos servirán para evaluar el desempeño de los candidatos y elaborar perfiles que más se adapten al entorno de trabajo y para determinar cómo los factores externos e internos afectan en su trabajo.

Estos datos mostrarán la personalidad, la inteligencia, la capacidad de resolver problemas, las habilidades que se necesitan y cómo se desarrollará dentro del entorno laboral.

Los resultados se dividirán en dos etapas:

Etapa I:

Esta etapa de evaluación corresponderá a recursos humanos con ayuda del coordinador de cada área, para la cual se desarrollará un *software* el cual simplificará la forma de evaluar, reducirá el tiempo, reducirá los costos de evaluación, es más exacto a la hora de obtener los resultados y se obtendrá el perfil psicológico que se desea para el puesto vacante.

Etapa II:

En la segunda etapa se evaluarán las habilidades, capacidades y demás características que se desea tenga la persona para desarrollar con eficiencia el puesto, esta etapa estará a cargo del coordinador de cada área y el tomará la decisión de la contratación según el resultado de sus pruebas.

También se podrán identificar cuatro factores importantes los cuales son:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Se podrán implementar estrategias que ayuden a incrementar los factores positivos y reducir los negativos.

3.5.5. Estadísticas de resultados

Como se mencionó anteriormente se llevará un registro de las estadísticas de los candidatos evaluados.

Este registro ayudará a tabular cuánto ha mejorado o empeorado la selección del personal, también ayudará a establecer estándares al momento de seleccionar al candidato más apropiado.

Los datos obtenidos de los resultados ayudarán a establecer el mejoramiento o el empeoramiento del desempeño futuro del nuevo integrante.

Se podrán implementar nuevos métodos para motivar al colaborador, lograr desarrollar sus competencias haciéndolo mejor y más eficiente al momento de pedir resultados.

Todos los datos que se requerirán para llevar las estadísticas serán obtenidos de las pruebas físicas realizadas a los candidatos y personal actual, así como la información obtenida de los paquetes de *software* que se desarrollarán en el presente trabajo para la implementación de pruebas.

3.5.6. Costos de implementación de sistema

La implementación del sistema no requerirá de ningún costo extra, ya que para la etapa I del sistema a implementar, la cual corresponde a la fase de reclutamiento, se desarrolló como parte del presente trabajo de graduación, *software* para la realización de las pruebas que se realizarán a los candidatos que optarán por puestos dentro de la institución, no constituyendo costo alguno la adquisición del *software*.

Todo el proceso de evaluaciones se realizará por medio de un programa instalado en computadoras de la institución, para el cual los candidatos a puestos deberán contestar tres diferentes cuestionarios, seleccionando entre las respuestas que proporciona este programa, el personal de recursos humanos tendrá acceso al programa para la obtención de resultados, por lo que los medios y recursos que se requieren, consistirán en equipo de cómputo, con el cual ya cuenta la institución.

El valor del consumo eléctrico por computadora será de $1,26 \text{ Q/kWh} \cdot 0,4 \text{ kW} \cdot 4\text{H} = \text{Q } 2,02$.

El valor de la energía eléctrica es de $1,26 \text{ Q/kWatt} \cdot \text{h}$

El tiempo de uso de la computadora para los exámenes será de 4 horas aproximadamente.

La cantidad de energía eléctrica consumida por la computadora es de aproximadamente $0,4 \text{ kWatt} \cdot \text{hora}$

Para la fase II, que es la fase de evaluación de personal, se desarrollaron formularios para evaluación de personal, los cuales se detallan en el siguiente capítulo, estos formularios serán proporcionados de forma impresa a los jefes de cada área para la evaluación de su personal, una vez se hallan llenado deberán ser trasladados a recursos humanos para su evaluación y seguimiento, así como para el registro de información. En esta fase se requerirá de papel, tinta para impresora y lápices, recursos con los cuales ya cuenta la empresa y que para esta fase no representa una gran inversión.

El valor de la evaluación por parte de recursos humanos será de aproximadamente Q 125,00 por persona.

Valor de hora trabajada: Q 31,25

Horas utilizadas para la evaluación: 4

Los valores van entre los gastos de administración y los sueldos del personal por lo cual no es un costo extra para la institución y el *software* no tuvo ningún costo adicional.

La depreciación del equipo de cómputo no sufre ninguna variación por ser un bien del estado.

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1. Justificación de propuesta

Actualmente, muchas instituciones del estado están mejorando sus procesos para cambiar la imagen de ineficiente que instituciones del estado tuvieron por mucho tiempo. DICOR al ser un proyecto del estado que beneficia a muchas comunidades en extrema pobreza, requiere de un sistema de selección y evaluación de personal que permita entregar un trabajo de calidad en dichas comunidades, dicho sistema se propone en el capítulo 3 el cual ayudará a cumplir los objetivos de la institución.

La implementación de un buen sistema de reclutamiento y selección de personal, permitirá a la institución el cumplimiento de sus metas de manera eficiente y eficaz.

La institución contará con personal preparado, que cumpla con las exigencias del entorno; dicha preparación se logrará con un sistema que permite la evaluación del entorno, las habilidades, las limitaciones y evaluar las distintas formas de superar las limitaciones que surjan.

Se ha logrado al igual que en las instituciones privadas la implementación de un sistema que seleccione a los candidatos más capacitados para los puestos y evalué las capacidades de todo el personal por medio de exámenes bien estructurados lo cual permitirá fortalecer las posibles debilidades.

Las actividades se documentan por medio electrónico y por medio escrito para llevar un mejor control y que el personal pueda acceder a sus avances.

4.1.1. Limitaciones de canales de reclutamiento

Unas de las limitantes principales que se ha localizado en los canales de reclutamiento es el factor económico.

Debido que el proyecto DICOR es una entidad estatal se han buscado los métodos más económicos para hacer llegar los avisos de las plazas vacantes y siempre se estudiará la asignación de presupuesto para los medios de publicación.

4.1.2. Limitación de evaluaciones

Un factor limitante al momento de la evaluación de los colaboradores es el tiempo que duran las evaluaciones en forma individual.

Otro factor es el personal en el área de Recursos Humanos, el cual es insuficiente para aplicar los exámenes a un grupo grande de candidatos.

Por tal motivo se ha planteado el proceso y se pasa la metodología a evaluar con tiempo a los coordinadores de áreas los cuales dan el visto bueno y asignan el tiempo que ellos consideren prudente para realizarlas, también pueden asignar algún colaborador para ayudar a hacer la evaluación si fuera necesario.

El objetivo es evitar preguntas o procesos los cuales no vayan de acuerdo al puesto y lograr estandarizar las evaluaciones con lo cual se pueden obtener datos más claros y confiables.

4.2. Proceso de dotación de personal propuesto

La dotación de personal es un proceso constante y gradual con el que se ha logrado administrar de una manera adecuada el recurso humano que el proyecto DICOR posee y ayuda a saber quiénes son las personas adecuadas en el puesto y momento oportuno.

El proyecto Desarrollo Integral de Comunidades Rurales DICOR no contaba con un proceso bien definido de dotación de personal, por tal motivo en esta sección se ha logrado implementar uno, el cual cumpla con los estándares requeridos.

El proceso implementado cuenta con una serie de pasos los cuales se enfocan en las pruebas básicas que muestran las habilidades, destrezas, los cuales distinguirán al recurso humano que será capaz de generar y efectuar el trabajo con eficiencia.

Se ha logrado estandarizar estos procesos por medio de un *software* el cual cuenta con una serie de preguntas estandarizadas a nivel industrial.

4.2.1. Perfiles de puestos propuestos

Los perfiles implementados cuentan con un alto grado de competencias laborales con el fin de garantizar un personal bien preparado.

Los perfiles ayudan a mantener un estándar que garantice calidad y las competencias necesarias que todo colaborador debe poseer para lograr un desarrollo profesional.

Por tal motivo, las autoridades de DICOR solicitaron la reestructuración de los perfiles propuestos logrando implementar unos más completos los cuales cumplen con las exigencias de las actividades garantizando una alta calidad en el personal seleccionado y que sean competitivos en el campo laboral externo.

4.2.1.1. Perfil implementado del puesto de Coordinador Ejecutivo

Nombre del puesto: Coordinador Ejecutivo

Unidad de trabajo: Coordinación ejecutiva

Jefe inmediato: Secretario ejecutivo de la presidencia.

Subalternos: Coordinador administrativo y financiero, coordinador de infraestructura, secretaria de dirección, personal administrativo y financiero y de infraestructura.

Requerimientos mínimos estudios: Título a nivel universitario en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil o carrera a fin, en grado de licenciatura.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica ()

Nivel requerido

Básico ()

Intermedio ()

Avanzado (x)

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Negociación

Alto

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Consistencia

Alto

Visionario

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Comparta conocimientos

Alto

Trabajo en equipo		Alto	
Necesidad de logro		Alto	
Necesidad de afiliación		Alto	
Necesidad de influencia sobre los demás		Alto	
Grado de autoconfianza		Alto	
Sentido innovador		Alto	
Grado de compromiso profesional		Alto	
Expectativas de promoción		Alto	
Expectativas de desarrollo profesional		Alto	
Honestidad		Alto	
Edad mínima	37	Edad máxima	60
Nacionalidad	Guatemalteca		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si (x)	No ()	No Indispensable ()

Información del puesto

Vela por el cumplimiento de las normativas y reglamentos para el adecuado alcance de objetivos, ordena gastos del proyecto, ciñéndose a los presupuestos y normas respectivas, motiva al personal, elabora memorias de labores y realiza otras actividades relacionadas con la naturaleza del puesto.

Experiencia requerida

Más de cinco años de experiencia en supervisión de equipos de trabajo, cinco años de experiencia en el sector público, diagnóstico y evaluación de proyectos, experiencia en procesos, desarrollo y controles.

Actividades realizadas

Representa y coordina las actividades del proyecto, lo que implica planificación estratégica, organización y dirección de las acciones para el alcance de los objetivos, responsable por firmas y autorización en cuestiones oficiales, supervisa y monitorea el desarrollo del proyecto y avances físicos y financieros de los proyectos.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas.

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable, no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre
- No abusar del poder
- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones
- Buen compañero
- Habilidad para negociar y delegar a sus colaboradores

- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Practicar con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones
- Excelente manejo de relaciones públicas
- Firmeza en la toma de decisiones
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio, así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico 20%

Mental 80% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.2. Perfil implementado del puesto de Coordinador Administrativo y Financiero

Nombre del puesto: Coordinador Administrativo y Financiero

Unidad de trabajo: Coordinación administrativa y financiera

Jefe Inmediato: Coordinador Ejecutivo

Subalternos: Contador, RRHH/tesorero, asistente financiero, encargado de inventarios, encargado de expedientes, encargados de sistemas y secretaria.

Requerimientos mínimos estudios: Título a nivel universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública y Auditoría, o carrera a fin, en nivel de licenciatura.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica ()

Nivel requerido

Básico ()

Intermedio ()

Avanzado (x)

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Negociación

Alto

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Consistencia

Alto

Visionario

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Comparta conocimientos	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Necesidad de logro	Alto
Necesidad de afiliación	Alto
Necesidad de influencia sobre los demás	Alto
Grado de autoconfianza	Alto
Sentido innovador	Alto
Grado de compromiso profesional	Alto
Expectativas de promoción	Alto
Expectativas de desarrollo profesional	Alto
Honestidad	Alto

Edad mínima	30	Edad máxima	60
Nacionalidad	Guatemala		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si (x)	No ()	No Indispensable ()

Información del puesto

Apegado a las normas, buscar siempre la eficiencia, don de mando, capacidad de análisis, habilidad para trabajar bajo presión y con equipos multidisciplinarios, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadora y paquetes informáticos y de equipo de oficina.

Experiencia requerida

Más de cinco años de experiencia en supervisión de equipos de trabajo y cinco de experiencia en el sector público o administración de fondos públicos.

Actividades realizadas

Administración financiera del proyecto, controles contables, presupuestos, compras y contrataciones, administración de personal. Revisión de expedientes para pagos, realiza solicitudes de reposición de fondos administrativos, registra actividades contables, coordina departamentos para su correcto funcionamiento, lleva el control de pagos y flujo de caja, revisa y actualiza registros contables y coordina actividades de personal bajo su cargo.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas.

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable y no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre

- No abusar del poder
- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones
- Buen compañero
- Habilidad para negociar y delegar a sus colaboradores
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Práctico con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones
- Excelente manejo de relaciones públicas
- Firmeza en la toma de decisiones
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio, así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico	10%
Mental	90% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.3. Perfil implementado del puesto de Coordinador de Infraestructura

Nombre del puesto: Coordinador de Infraestructura

Unidad de trabajo: Coordinación de infraestructura

Jefe inmediato: Coordinador ejecutivo

Subalternos: Supervisores y secretaria de infraestructura

Requerimientos mínimos estudios: Licenciatura en Ingeniería Civil o Arquitectura, colegiado activo.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica ()

Nivel requerido

Básico ()

Intermedio ()

Avanzado (x)

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Negociación

Alto

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Consistencia

Alto

Visionario

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Comparta conocimientos

Alto

Trabajo en equipo

Alto

Necesidad de logro

Alto

Necesidad de afiliación	Alto
Necesidad de influencia sobre los demás	Alto
Grado de autoconfianza	Alto
Sentido innovador	Alto
Grado de compromiso profesional	Alto
Expectativas de promisión	Alto
Expectativas de desarrollo profesional	Alto
Honestidad	Alto

Edad mínima	30	Edad máxima	50
Nacionalidad	Guatemalteca		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si (x)	No ()	No Indispensable ()

Información del puesto

Relaciones humanas, don de mando, capacidad de análisis, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadora y paquetes informáticos y de equipo de oficina, dominio de Ley de Compras y Contrataciones de Guatemala.

Experiencia requerida

Cinco años en formulación de proyectos, supervisión de obras civiles y equipos de trabajo, manejo de Autocad y programas a fin, diseño de planos, más de cinco años de experiencia en el sector público.

Actividades realizadas

Supervisar y coordinar las tareas de supervisión de obras de infraestructura, dar seguimiento a los proyectos en ejecución, elabora y formula los proyectos con costos pagados y precios actuales de mercado, corrección y replanteo de presupuestos de los diferentes proyectos.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas.

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable, no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre
- No abusar del poder

- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones
- Buen compañero
- Habilidad para negociar y delegar a sus colaboradores
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Practicar con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones
- Excelente manejo de relaciones públicas
- Firmeza en la toma de decisiones
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico 80%

Mental 20% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.4. Perfil implementado del puesto de Asistente Financiero y Administrativo

Nombre del puesto: Asistente Financiero y Administrativo

Unidad de trabajo: Coordinación administrativa y financiera

Jefe inmediato: Coordinador administrativo financiero

Subalternos: Contador, RRHH/tesorero, encargado de inventarios, encargado de expedientes, encargados de sistemas y secretaria.

Requerimientos mínimos estudios: Pensúm cerrado en la carrera de Ciencias Económicas, preferiblemente profesional a nivel de licenciatura.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica ()

Nivel requerido

Básico ()

Intermedio (x)

Avanzado ()

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Negociación

Alto

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Consistencia

Alto

Visionario

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Comparta conocimientos

Alto

Trabajo en equipo	Alto
Necesidad de logro	Alto
Necesidad de afiliación	Alto
Necesidad de influencia sobre los demás	Alto
Grado de autoconfianza	Alto
Sentido innovador	Alto
Grado de compromiso profesional	Alto
Expectativas de promoción	Alto
Expectativas de desarrollo profesional	Alto
Honestidad	Alto

Edad mínima	25	Edad máxima	50
Nacionalidad	Guatemalteca		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si (x)	No ()	No Indispensable ()

Información del puesto

Relaciones humanas, don de mando, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadoras, paquetes informáticos y dominio de equipo de oficina.

Experiencia requerida

Tres años de experiencia en el sector público, en procesos, controles y administración de fondos públicos.

Actividades realizadas

Planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión de actividades de tesorería, pagos a proveedores y servicios a vehículos y otros que asigne entidad superior.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas.

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable, no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre
- No abusar del poder
- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones

- Buen compañero
- Habilidad para negociar y delegar a sus colaboradores
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte al equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Práctico con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones
- Excelente manejo de relaciones públicas
- Firmeza en la toma de decisiones
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico	20%
Mental	80% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.5. Perfil implementado del puesto de Contador

Nombre del puesto: Contador

Unidad de trabajo: Coordinación administrativa y financiera

Jefe inmediato: Coordinador administrativo financiero

Subalternos: Ninguno

Requerimientos mínimos estudios: Título a nivel medio de Contabilidad o carrera a fin, preferiblemente estudios universitarios.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica ()

Nivel requerido

Básico (x)

Intermedio ()

Avanzado ()

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Trabajo en equipo

Alto

Necesidad de logro

Alto

Necesidad de afiliación

Alto

Grado de autoconfianza

Alto

Sentido innovador

Alto

Grado de compromiso profesional

Alto

Expectativas de promoción		Alto	
Expectativas de desarrollo profesional		Alto	
Honestidad		Alto	
Edad mínima	23	Edad máxima	50
Nacionalidad		Guatemalteca	
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si ()	No ()	No Indispensable (x)

Información del puesto

Relaciones humanas, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadoras y paquetes informáticos y dominio de equipo de oficina.

Experiencia requerida

Tres años de experiencia en el sector público, en procesos, controles y administración de fondos públicos.

Actividades realizadas

Manejo de caja chica, liquidación de caja chica, realizar cálculos de viáticos del personal, liquidación de fondos rotativos para viáticos, manejos de viáticos, planificación, organización, dirección, apoyo en actividades de tesorería, pagos a proveedores y servicios a vehículos y otros que asigne entidad superior.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas.

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable, no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre
- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones
- Buen compañero
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Practicar con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones

- Excelente manejo de relaciones públicas
- Firmeza en la toma de decisiones
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Mucho juicio y criterio propio así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico 20%

Mental 80% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.6. Perfil implementado del puesto de Encargado de Inventarios

Nombre del puesto: Encargado de Inventarios

Unidad de trabajo: Coordinación administrativa y financiera

Jefe inmediato: Coordinador administrativo financiero

Subalternos: Ninguno

Requerimientos mínimos estudios: Título a nivel medio de Contabilidad o carrera a fin, preferiblemente estudios universitarios.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica ()

Nivel requerido

Básico (x)

Intermedio ()

Avanzado ()

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Comparta conocimientos

Alto

Trabajo en equipo

Alto

Necesidad de logro

Alto

Necesidad de afiliación

Alto

Necesidad de influencia sobre los demás

Alto

Grado de autoconfianza	Alto
Grado de compromiso profesional	Alto
Expectativas de promoción	Alto
Expectativas de desarrollo profesional	Alto
Honestidad	Alto

Edad mínima	25	Edad máxima	50
Nacionalidad	Guatemalteca		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si (x)	No ()	No Indispensable ()

Información del puesto

Relaciones humanas, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de computadoras y paquetes informáticos y dominio de equipo de oficina

Experiencia requerida

Tres años de experiencia en el sector público, experiencia en procesos, controles y administración de bienes del estado.

Actividades realizadas

Elabora actas de las donaciones de mobiliario que se cede a otras instituciones de gobiernos, apoya como piloto trasladando a funcionarios del proyecto a otras instituciones, registra y controla materiales adquiridos para el funcionamiento de las oficinas del proyecto por medio de la bodega o almacén, controla las tarjetas de responsabilidad de los empleados del proyecto DICOR, encargado del control y registro de los vehículos, otras funciones realizadas sugeridas por el jefe inmediato superior.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas.

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable y no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre
- No abusar del poder
- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones
- Buen compañero

- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte al equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Practicar con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones
- Excelente manejo de relaciones públicas
- Firmeza en la toma de decisiones
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico	20%
Mental	80% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.7. Perfil implementado del puesto de Encargado de Expedientes

Nombre del puesto: Encargado de Expedientes

Unidad de trabajo: Coordinación administrativa y financiera

Jefe Inmediato: Coordinador administrativo financiero

Sub alternos: Ninguno

Requerimientos mínimos estudios: Título a nivel medio de Bachillerato o carrera afín.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica()

Nivel requerido

Básico (x)

Intermedio ()

Avanzado ()

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Visionario

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Comparta conocimientos

Alto

Trabajo en equipo

Alto

Necesidad de logro

Alto

Necesidad de afiliación

Alto

Necesidad de influencia sobre los demás

Alto

Grado de autoconfianza	Alto
Grado de compromiso profesional	Alto
Expectativas de promoción	Alto
Expectativas de desarrollo profesional	Alto
Honestidad	Alto

Edad mínima	23	Edad máxima	50
Nacionalidad	Guatemalteca		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado Civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si ()	No ()	No Indispensable (x)

Información del puesto

Relaciones humanas, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de computadoras y paquetes informáticos y dominio de equipo de oficina.

Experiencia requerida

Tres años de experiencia en el sector público, experiencia en documentación de expedientes de obras civiles.

Actividades realizadas

Documenta expedientes para envi6 al Banco Centroamericano de Integraci6n Econ6mica, de acuerdo con los requisitos solicitados, su no objecci6n, elabora copias de expedientes de pago de estimaciones, registra y actualiza bit6cora de eventos y de expedientes, elabora fotocopias de contratos y de documentos que se agreguen a 6rdenes de pago de estimaci6n, archivo de papelería de proyectos, control de p6lizas y fianzas por proyecto y convenio.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compaÑeros y colegas.

- Ser concreto, sencillo y pr6ctico
- Lenguaje sencillo, trato amable, no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontaci6n
- H6bil para manejar la incertidumbre
- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones
- Buen compaÑero
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo

- Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones
- Excelente manejo de relaciones públicas
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico 30%

Mental 70% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.8. Perfil implementado del puesto de RRHH/Tesorero

Nombre del puesto: RRHH/Tesorero

Unidad de trabajo: Coordinación administrativa y financiera

Jefe Inmediato: Coordinador administrativo financiero

Subalternos: Ninguno

Requerimientos mínimos estudios: Pensum cerrado en Ciencias Económicas o carrera a fin.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica()

Nivel requerido

Básico ()

Intermedio (x)

Avanzado ()

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Negociación

Alto

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Consistencia

Alto

Visionario

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Trabajo en equipo

Alto

Necesidad de logro

Alto

Necesidad de afiliación

Alto

Necesidad de influencia sobre los demás	Alto
Grado de autoconfianza	Alto
Sentido innovador	Alto
Grado de compromiso profesional	Alto
Honrada	Alto
Expectativas de desarrollo profesional	Alto
Honestidad	Alto

Edad mínima	25	Edad máxima	50
Nacionalidad	Guatemalteca		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si ()	No ()	No Indispensable (x)

Información del puesto

Relaciones humanas, habilidad para trabajar bajo presión y en equipo, capacidad para la toma de decisiones, conocimientos de contabilidad, orientado a servicios, dominio de computadoras y paquetes informáticos, dominio de equipo de oficina y dominio de Código de Trabajo de Guatemala.

Experiencia requerida

Cinco años de experiencia en el sector público, experiencia en manejo de personal y manejo de fondos en el sector público.

Actividades realizadas

Elabora copias de expedientes de pago de estimaciones, registra y actualiza una bitácora de eventos y de expedientes de personal en general, realiza evaluaciones y contrataciones de nuevos colaboradores, archiva papelería de personal y proyectos a cargo del DICOR, manejo de documentos que se agreguen a cada orden de pago de estimación, archivo de papelería por cada uno de los proyectos, elabora control de pólizas y fianzas por proyecto y por convenio.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas.

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable y no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre
- No abusar del poder
- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones
- Buen compañero

- Habilidad para manejo de personal
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Practicar con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones
- Excelente manejo de relaciones públicas
- Firmeza en la toma de decisiones
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio así como poca normativa
- Ética y moral
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico 30%

Mental 70% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.9. Perfil implementado del puesto de Encargado de Sistemas

Nombre del puesto: Encargado de Sistemas

Unidad de trabajo: Coordinación administrativa y financiera

Jefe inmediato: Coordinador administrativo financiero

Subalternos: Ninguno

Requerimientos mínimos estudios: Título a nivel medio de bachiller en computación y estudios universitarios en carrera de Ingeniería en Informática o a fin.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica()

Nivel requerido

Básico (x)

Intermedio ()

Avanzado ()

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Visionario

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Comparta conocimientos

Alto

Trabajo en equipo

Alto

Necesidad de logro

Alto

Necesidad de afiliación

Alto

Grado de autoconfianza	Alto
Sentido innovador	Alto
Grado de compromiso profesional	Alto
Expectativas de promoción	Alto
Expectativas de desarrollo profesional	Alto
Honestidad	Alto

Edad mínima	23	Edad máxima	40
Nacionalidad	Guatemalteca		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si ()	No ()	No Indispensable (x)

Información del puesto

Relaciones humanas, acostumbrado al trabajo bajo presión, orientado a servicios, dominio de computadoras, redes, servidores y paquetes informáticos, dominio de equipo de oficina, dominio de ley de compras y contrataciones de Guatemala.

Experiencia requerida

Tres años de experiencia en administración de redes y reparación de equipo de cómputo.

Actividades realizadas

Da mantenimiento correctivo y preventivo a impresoras, monitores, teclados y equipo de cómputo en general, supervisa y administra el funcionamiento de la red, instala y realiza cambios en los equipos informáticos en los distintos departamentos cuando estos lo requieran, coordina y controla el área de informática de la unidad adscrita a la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, asesora a los diferentes departamentos de la unidad en lo que respecta al área de informática cuando el caso lo amerite, administra (planificar, controlar, evaluar y ejecutar) el mantenimiento preventivo y repara el *hardware* del equipo de cómputo de DICOR.

Apoya en la adquisición y puesta en marcha del programa de computación y otros dispositivos de cómputo, realiza todas aquellas actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable y no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre

- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones
- Buen compañero
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Practicar con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones
- Firmeza en la toma de decisiones
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico 40%

Mental 60% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.10. Perfil propuesto del puesto de Secretarias de Coordinación Ejecutiva, Administrativa y Financiera, Infraestructura

Nombre del puesto: Secretaria

Unidad de trabajo: Coordinación administrativa y financiera, ejecutivo y de infraestructura

Jefe inmediato: Coordinador administrativo y financiero, ejecutivo y coordinador de infraestructura

Subalternos: Ninguno

Requerimientos mínimos estudios: Título a nivel medio de Secretariado, estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o carrera a fin.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica()

Nivel requerido

Básico ()

Intermedio ()

Avanzado (x)

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Consistencia

Alto

Visionario

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social	Alto
Comparta conocimientos	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Necesidad de logro	Alto
Necesidad de afiliación	Alto
Grado de autoconfianza	Alto
Sentido innovador	Alto
Grado de compromiso profesional	Alto
Expectativas de promoción	Alto
Expectativas de desarrollo profesional	Alto
Discreción	Alto
Honestidad	Alto

Edad mínima	23	Edad máxima	40
Nacionalidad	Guatemalteca		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado Civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	Si ()	No ()	No Indispensable (x)

Información del puesto

Relaciones humanas, habilidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, orientado a servicios, dominio de computadoras y paquetes informáticos, dominio de equipo de oficina, dominio de Ley de Compras y Contrataciones de Guatemala.

Experiencia requerida

Tres años de experiencia en el sector público, experiencia en documentación de expedientes de obras civil, administrativo y financiero.

Actividades realizadas

Atiende planta telefónica, atención a visitantes, documenta expedientes para envío al Banco Centroamericano de Integración Económica, de acuerdo con los requisitos que este exige, su no objeción, elabora copias de expedientes de pago de estimaciones, registra y actualiza una bitácora de eventos DICOR y de expedientes, elabora fotocopias de contratos y de documentos que se agreguen a cada orden de pago de estimación, archivo de papelería por cada uno de los proyectos, elabora control de pólizas y fianzas por proyecto y por convenio.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas.

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable y no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre

- No abusar del poder
- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones
- Buen compañero
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Practicar con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Excelente manejo de relaciones públicas
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Altamente ordenada, discreta y disciplinada.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico 20%

Mental 80% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.2.1.11. Perfil propuesto del puesto de Supervisor

Nombre del puesto: Supervisor

Unidad de trabajo: Coordinación de infraestructura

Jefe Inmediato: Coordinador de infraestructura

Subalternos: Ninguno

Requerimientos mínimos estudios: Título a nivel Universitario en ingeniería Civil o Arquitectura.

Idioma requerido

Inglés (x)

Lengua étnica()

Nivel requerido

Básico ()

Intermedio (x)

Avanzado ()

Competencias necesarias

Nivel de requerimiento

Negociación

Alto

Liderazgo participativo

Alto

Integridad

Alto

Consistencia

Alto

Visionario

Alto

Confianza en sí mismo

Alto

Sensibilidad social

Alto

Trabajo en equipo

Alto

Necesidad de logro

Alto

Necesidad de afiliación

Alto

Necesidad de influencia sobre los demás

Alto

Grado de autoconfianza	Alto
Sentido innovador	Alto
Grado de compromiso profesional	Alto
Expectativas de desarrollo profesional	Alto
Honestidad	Alto

Edad mínima	26	Edad máxima	45
Nacionalidad	Guatemalteca		
Género	Hombre ()	Mujer ()	No relevante (x)
Estado civil	Casado ()	Soltero ()	No relevante (x)
Licencia de conducir	si (x)	No ()	No Indispensable ()

Información del puesto

Relaciones humanas, acostumbrado al trabajo bajo presión, orientado a servicios, dominio de legislación vigente, dominio de computadoras y paquetes informáticos, dominio de equipo de oficina, dominio de Ley de Compras y Contrataciones de Guatemala.

Experiencia requerida

Cinco años de experiencia en supervisión de obras civiles preferiblemente para instituciones de Gobierno.

Actividades realizadas

Planificar acciones de trabajo conforme a las directrices del coordinador de infraestructura, asistencia en atender los requerimientos de la coordinación, supervisar proyectos de infraestructura, de acuerdo con lo contratado, elaborar informes de actividades planificadas, elaborar informes de obra para coordinación de infraestructura para desembolsos, realizar comisiones de trabajo a las áreas donde se ejecutan proyectos de DICOR, tener contacto con las empresas ejecutoras para desembolsos, ampliaciones de tiempo presupuestarias y de trabajo.

Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores para adaptarse al jefe, compañeros y colegas

- Ser concreto, sencillo y práctico
- Lenguaje sencillo, trato amable y no orientado al estatus
- Capacidad para buscar alternativas para soluciones
- Que evite la confrontación
- Hábil para manejar la incertidumbre
- No abusar del poder
- Discernir en sus atribuciones y el alcance de sus decisiones

- Buen compañero
- Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
- Ser apoyador y brindar soporte a su equipo de trabajo
- Consistente en la toma de decisiones
- Practicar con el ejemplo
- Facilidad para hacer propuestas
- Capacidad para tomar decisiones
- Excelente manejo de relaciones públicas
- Firmeza en la toma de decisiones
- Integridad y solvencia moral

Aspectos profesionales

- Constante toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- Tener visión por el futuro de la institución
- Decisiones críticas para el futuro de la institución
- Control interno crítico
- Mucho juicio y criterio propio así como poca normativa
- Las decisiones afectan a la institución y las personas que lo forman

Condiciones del trabajo

Disponibilidad de viajar dentro y fuera de Guatemala.

Nivel de esfuerzo requerido

Físico 40%

Mental 60% de esfuerzo mental en toma de decisiones y supervisión.

4.3. Proceso de reclutamiento propuesto

Debido a que el proyecto Desarrollo Integral de Comunidades Rurales DICOR no contaba con un proceso de reclutamiento bien estructurado se implementó uno que cuenta con las aplicaciones más modernas y exactas.

El entorno cambia constantemente y por esa razón se vio la necesidad de aplicar procesos los cuales se deben ir adaptando a dicho cambio, para ello, se implementan exámenes de inteligencia, psicológicos como comportamiento y personalidad; por medios electrónicos logrando la utilización de las herramientas más modernas que se obtuvieron durante la carrera de ingeniería a modo de reducir los recursos utilizados.

Para la evaluación del personal se ha logrado usar un *software* desarrollado especialmente para este proceso, con el programa se ha logrado disminuir el tiempo de ejecución de pruebas y los datos obtenidos han sido más exactos, debido a que se han evaluado varios temas muy importantes como la inteligencia y las tendencias que posee el candidato.

Antes de implementar el sistema de reclutamiento propuesto se han planteado varios temas importantes los cuales se describirán a continuación.

- La planeación de necesidades futuras

En esta parte se há estudiado detenidamente las habilidades que deben tener las personas que se necesiten para las vacantes que existen en DICOR, logrando que permanezcan dentro de la institución.

Se ha planteado la pregunta de cuantas personas con determinadas habilidades se necesitarán en el futuro cercano.

Según la institución se tiene planificado hasta el 2015 un total de 24 a 30 personas para laborar, según instrucciones gerenciales.

- La planeación de equilibrio futuro

En este paso se analiza quienes deben permanecer en su puesto de trabajo y si hay algunos que no son necesarios se les podrá dar la oportunidad de ocupar otro puesto.

Se plantea la pregunta de ¿Cuántos colaboradores actuales se espera que sigan dentro de DICOR?

En el momento actual se espera que todos sigan dentro de la institución ya que se ha conformado un buen equipo y cada uno se ha vuelto importante para DICOR.

Después de haber planteado estas preguntas se realizará el proceso de planeación del reclutamiento el cual deberá ser ordenado y controlado, logrando seleccionar el número de personas necesarias para cada área.

4.3.1. Reclutamiento interno

El departamento de recursos humanos que es el encargado de informar a las áreas de coordinación ejecutiva, administrativa y financiera en general y de infraestructura de las nuevas plazas vacantes que existen dentro de la institución.

Se informa primero a los colaboradores de DICOR antes de dar a conocer la plaza o plazas vacantes, esto se realiza con el fin de buscar la superación de los colaboradores actuales y disminuir el costo en la búsqueda de nuevos candidatos.

Otro factor importante que se busca es la motivación y la seguridad que se obtendrá al realizar un traslado debido que el personal es de confianza.

4.3.2. Reclutamiento externo

Cuando se logra establecer que el personal interno del proyecto DICOR no cumpla con los requisitos que exige el puesto vacante se realiza una convocatoria a nivel general, por medio de cartas de aviso a las demás instituciones, se ingresará la información a Internet con el fin de que sea público.

Otro método que se ha logrado utilizar para la publicación de las plazas vacantes es por medio de anuncios en diferentes universidades.

También se utiliza el método de aviso directo el cual se realizará enviando la información a diferentes personas por medio de correo electrónico con el fin de distribuir la información de las plazas vacantes.

4.4. Proceso de selección de empleados propuesto

Después de las convocatorias se reciben los currículos de los candidatos y se realiza un filtro con el fin de seleccionar los candidatos que mejor se adapten al perfil, el número de postulantes será de tres por plaza vacante.

Esta cantidad se definió para reducir los costos y tiempo y solo seleccionar a los candidatos más calificados.

El proceso que se implementará cuenta con una serie de pruebas las cuales se encontrarán en sección de pruebas psicológicas implementadas.

Este proceso se realiza con el fin de encontrar el mejor perfil que se adapte al puesto garantizando un trabajo con calidad y una armonía dentro de la institución.

4.4.1. Pruebas psicológicas

Como se había hecho mención anteriormente se ha logrado la implementación de un *software* el cual fue desarrollado para el proyecto DICOR, este programa es una herramienta que ayuda a evaluar el comportamiento, personalidad e inteligencia del candidato.

En la figura 4 se muestra el *software* que se ha implementado para las pruebas realizadas en la institución.

Figura 4. **Implementación de *software* para evaluaciones psicológicas**



Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

El objetivo de aplicar este programa PPsicoDICOR (Pruebas Psicológicas DICOR) es optimizar el tiempo en la aplicación de las pruebas, lograr resultados más exactos y reducir los recursos utilizados.

El proyecto DICOR cuenta con un personal muy limitado en el área de recursos humanos, por lo cual ha sido muy difícil la implementación de un proceso convencional y lograr un análisis exacto de los datos obtenidos en un tiempo mínimo.

En la figura 5 se muestra la forma en la que se llenarán los datos de los candidatos seleccionados a evaluar.

Figura 5. Ingreso de datos de candidatos a vacante en *software* para evaluaciones psicológicas

Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

Antes de realizar las pruebas correspondientes se deben llenar los campos del evaluado, los datos personales deben ser confiables y lo más exacto posible con el fin de tener el perfil correcto.

Estos datos son nombre, género, edad, escolaridad, estado civil, domicilio y puesto al cual desea calificar, estos datos deben ser confidenciales y no se revelarán al público y se guardarán en una base de datos, que será alimentada cuando ingresen nuevos colaboradores.

En la figura 6 se muestra la forma en que se llenará la entrevista básica.

Figura 6. Ingreso de datos en *software* al momento de la entrevista básica

The screenshot shows a software window titled "Entrevista Ejecutiva" with a close button in the top right corner. Below the title bar, there is a warning message: "Si usted no comprende alguna de estas preguntas, favor de avisar en este momento". The form contains the following fields and values:

- C. Identidad: b1
- Estado civil: Soltero
- Sexo: a) Masculino (selected)
- Nombre: Juan Pedro Perez Arriaza
- Edad: 27
- ¿ Tiene automóvil? : No
- ¿ En qué zona vive? : 18
- Grado máximo de estudios: Bachillerato
- Nombre de la institución de la que es egresado: Proyecto Desarrollo Integral de Comunidades Rurales -DICOR-
- ¿ Qué sueldo pretende ganar en nuestra empresa? : 4000.00
- ¿ Ha solicitado trabajo antes en esta empresa? : No
- ¿ Esta trabajando actualmente? : No
- A cuánto ascendió (o asciende) su último salario mensual? : 4200.00
- ¿ En alguna ocasión lo han despedido de su empleo? : Si
- ¿ Por qué razón considera que pudo haber sido despedido? : Recorte de Personal
- ¿ Por qué razón dejó usted su último (o el actual) empleo? : Recorte de personal a nivel general
- ¿ Cuándo puede empezar a trabajar en nuestra empresa? : Inmediatamente

At the bottom left, it says "Muchas gracias". At the bottom right, there are three buttons: "Salir", "Imprimir", and "Guardar Entrevista".

Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

Se llenarán las tablas que se usarán como referencia, con los valores que se espera que los candidatos obtengan como resultados.

Con las pruebas realizadas se desea verificar que los candidatos a los puestos sean muy competitivos en el ámbito laboral como en su vida, por este motivo se espera obtener notas elevadas lo cual indicará que será la mejor elección.

En la figura 7 se muestra el ingreso de los valores en la tabla comparativa la cual se espera obtengan los candidatos, este dato servirá como estándar en estas pruebas.

Figura 7. **Ingresos de valores esperados en la evaluación de los candidatos seleccionados**

The screenshot shows a software window titled "Calificación del Puesto" with a close button in the top right corner. The window is divided into two main sections. The first section, "Técnica a calificar", contains three radio button options: "Cleaveer" (which is selected), "Valores", and "Estilo de Pensamiento". The second section, "Calificación para Cleaveer", contains a table with four columns labeled "D", "I", "S", and "C". Below the labels, the values are 80, 80, 80, and 84 respectively. At the bottom of the window, there are two buttons: "Guardar" and "Cerrar".

D	I	S	C
80	80	80	84

Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

Las pruebas realizadas son avaladas por personal de recursos humanos y el coordinador de cada área, también por el coordinador ejecutivo, quienes tomarán la última decisión de qué candidato se adapte al perfil del puesto, esto deberá depender básicamente de su inteligencia, personalidad, comportamiento, nivel de estudio, habilidades, entre otras características importantes que el coordinador de cada área especificará.

4.4.2. Pruebas médicas

Las pruebas médicas son de suma importancia, sin este requisito no se contratará al nuevo personal que laborará dentro de la institución de DICOR.

Se debe tener un ambiente libre de enfermedades contagiosas, también se tratará de mantener al personal libre del alcohol, tabaco y drogas, el cual ayudará a mejorar el desempeño del personal existente y a motivarlos, logrando su desarrollo personal.

Las pruebas médicas deben ser realizadas en un centro de salud avalado por el Ministerio de Salud Pública, este debe extender una constancia al solicitante debidamente sellada y firmada por el doctor en turno.

4.4.3. Análisis de datos obtenidos

Durante el período de implementación del nuevo sistema se seleccionaron tres solicitantes a la plaza de encargado de expedientes y tres para una plaza de supervisor, los candidatos fueron propuestos por colaboradores del proyecto DICOR.

Se realizó la prueba de personalidad, esta prueba consta de una serie de preguntas que el candidato debe responder seleccionando sus respectivas respuestas como se muestra en la figura 8.

Figura 8. Evaluación de prueba de personalidad

Aplicando P-IPG

Cédula: b1 Edad: 27

Nombre: Juan Pedro Pérez Ariaza Sexo: Hombre

20/38

Cree que toda la gente es esencialmente honesta

Le gusta tomar con calma el trabajo o el juego

Tiene una actitud muy inquisitiva

Tiende a actuar impulsivamente

Ayuda Cancelar < Atras Siguiete > Terminar

Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

Esta prueba evalúa el perfil y los inventarios de personalidad, estos miden el funcionamiento diario de la persona normal.

En las tablas XII y XIII se presentan los datos que serán evaluados en las pruebas de personalidad realizadas a los candidatos.

Tabla XII. **Significado de datos evaluados en prueba de perfil de personalidad**

Perfil de personalidad	
A	Ascendencia
R	Responsabilidad
E	Estado emocional
S	Sociabilidad
AE	Autoestima

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Significado de datos evaluados en prueba de inventario de personalidad**

Inventario de personalidad	
C	Cautela
O	Originalidad
P	Relaciones personales
V	Vigor

Fuente: elaboración propia.

En las tablas de la XIV a la XIX se presentan los datos obtenidos en las evaluaciones de personalidad aplicada a los candidatos para los puestos de encargado de expedientes y supervisor.

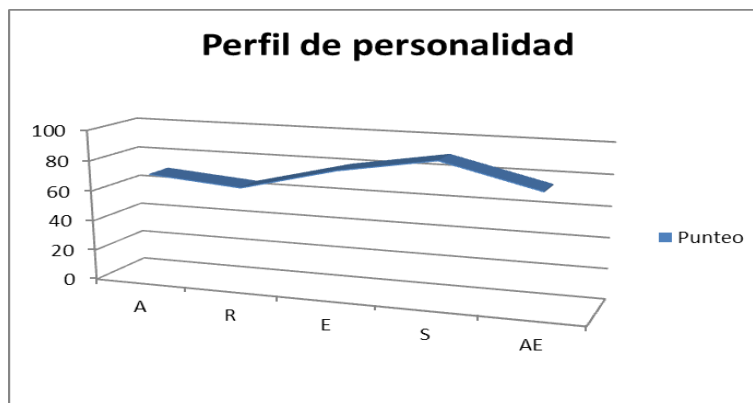
En las figuras de la 9 a la 20 se muestran las gráficas de los datos obtenidos en la evaluación de personalidad aplicada a los candidatos para los puestos de encargado de expedientes y supervisor

Tabla XIV. **Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 1 para puesto de Encargado de Expedientes**

Perfil de personalidad		Inventario de personalidad	
Perfil	Punteo	Inventario	Punteo
A	70	C	83
R	65	O	70
E	80	P	60
S	90	V	75
AE	75	Promedio	72
Promedio	76		

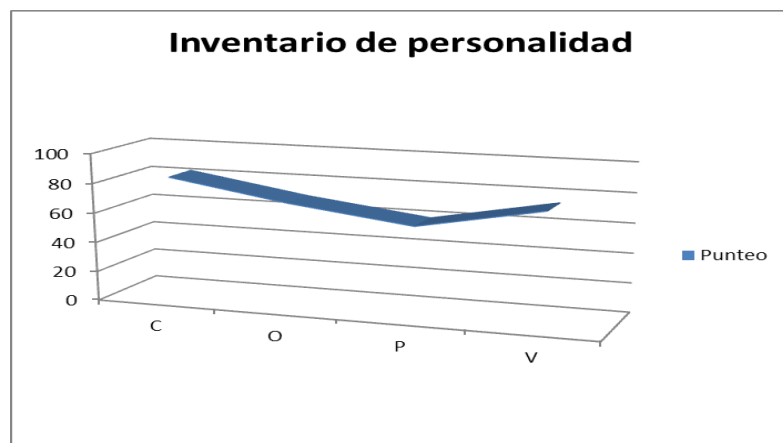
Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 1 para puesto de Encargado de Expedientes**



Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 1 para puesto de Encargado de Expedientes**



Fuente: elaboración propia.

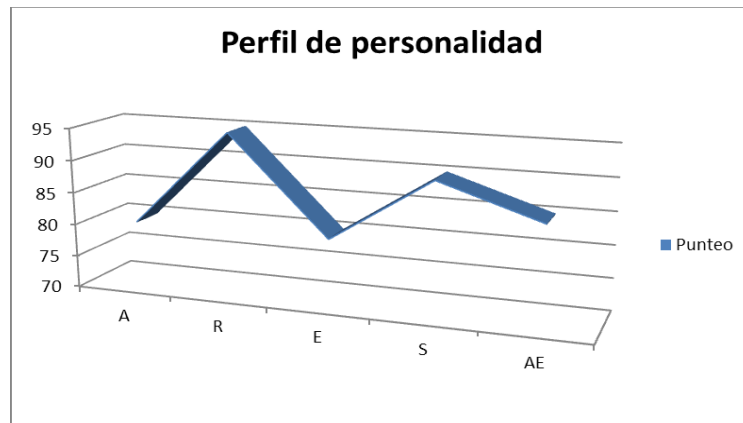
Tabla XV. **Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 2 para puesto de Encargado de Expedientes**

Perfil de personalidad	
Perfil	Punteo
A	80
R	95
E	80
S	90
AE	85
Promedio	86

Inventario de personalidad	
Inventario	Punteo
C	85
O	75
P	75
V	80
Promedio	79

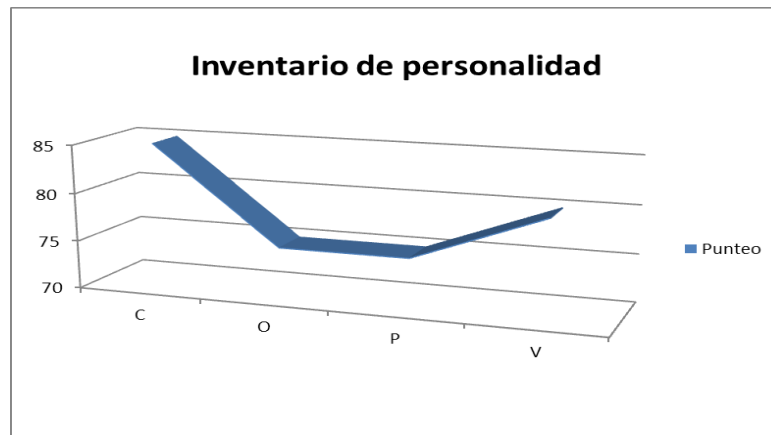
Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 2 para puesto de Encargado de Expedientes**



Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de Inventario de personalidad al candidato 2 para puesto de Encargado de Expedientes**



Fuente: elaboración propia.

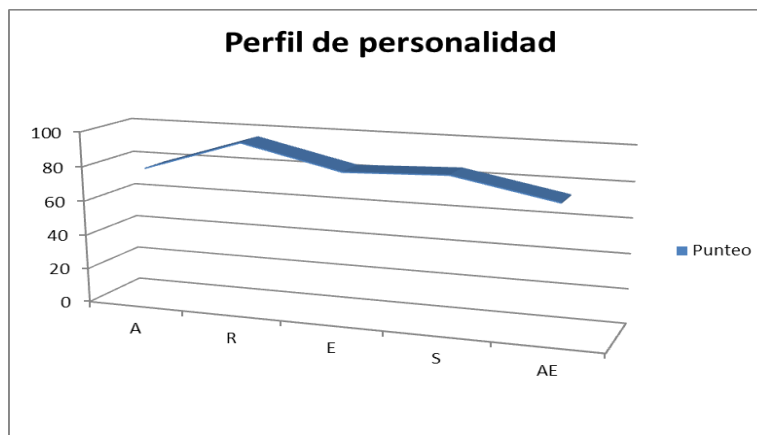
Tabla XVI. **Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 3 para puesto de Encargado de Expedientes**

Perfil de personalidad	
Perfil	Punteo
A	78
R	96
E	83
S	85
AE	74
Promedio	83

Inventario de personalidad	
Inventario	Punteo
C	76
O	79
P	80
V	91
Promedio	82

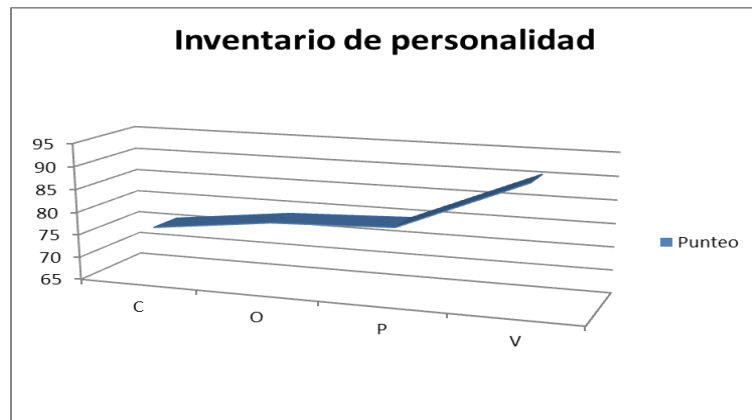
Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 3 para puesto de encargado de expedientes**



Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de Inventario de personalidad al candidato 3 para puesto de encargado de expedientes**



Fuente: elaboración propia.

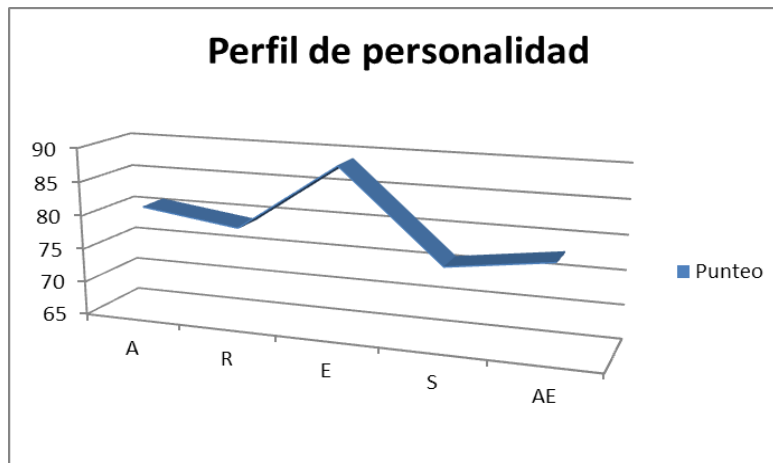
Tabla XVII. **Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 1 para puesto de supervisor**

Perfil de personalidad	
Perfil	Punteo
A	81
R	79
E	89
S	76
AE	78
Promedio	81

Inventario de personalidad	
Inventario	Punteo
C	85
O	74
P	89
V	93
Promedio	85

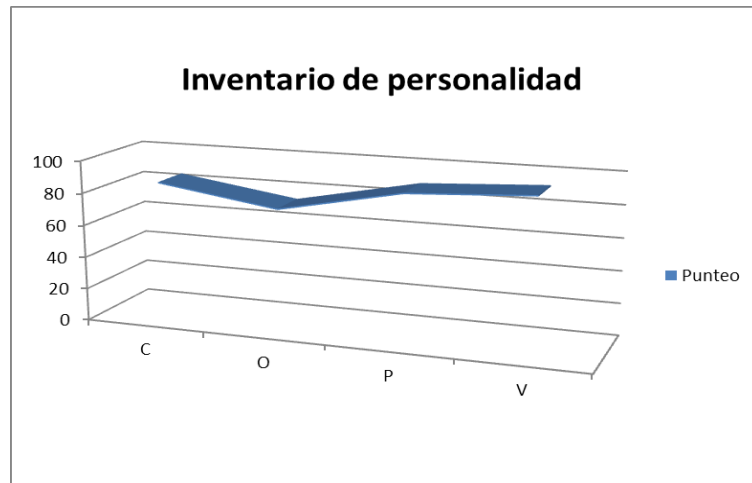
Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 1 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 1 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

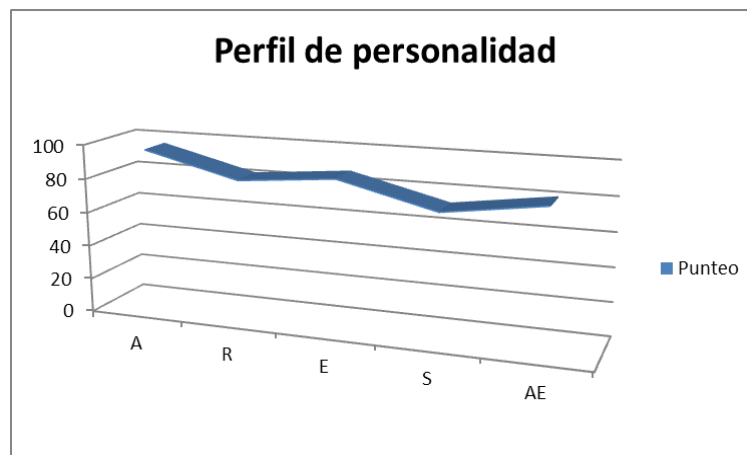
Tabla XVIII. **Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 2 para puesto de supervisor**

Perfil de personalidad	
Perfil	Punteo
A	96
R	82
E	87
S	73
AE	81
Promedio	84

Inventario de personalidad	
Inventario	Punteo
C	82
O	84
P	82
V	89
Promedio	84

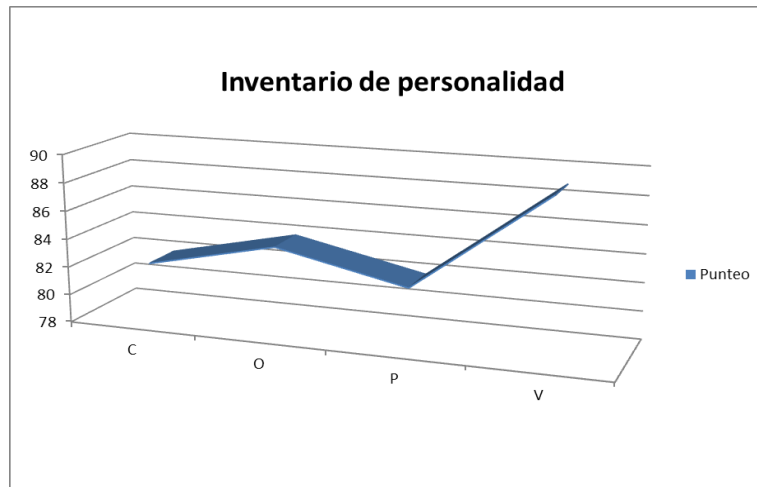
Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 2 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

Figura 18. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 2 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

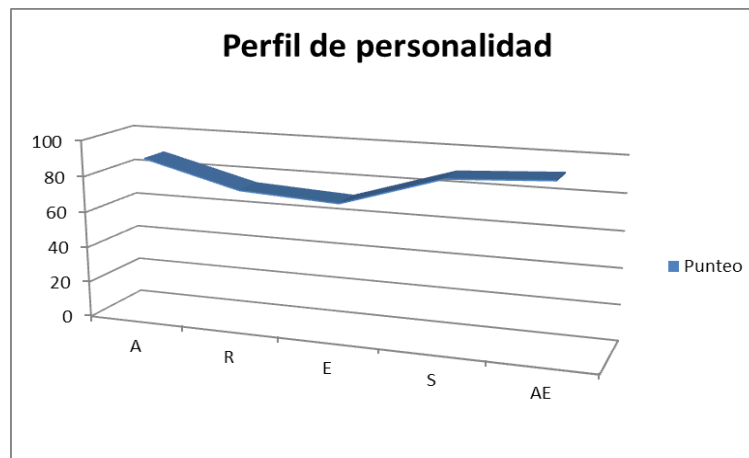
Tabla XIX. **Datos obtenidos en evaluación de personalidad al candidato 3 para puesto de supervisor**

Perfil de personalidad	
Perfil	Punteo
A	89
R	75
E	72
S	89
AE	92
Promedio	83

Inventario de personalidad	
Inventario	Punteo
C	85
O	78
P	96
V	87
Promedio	87

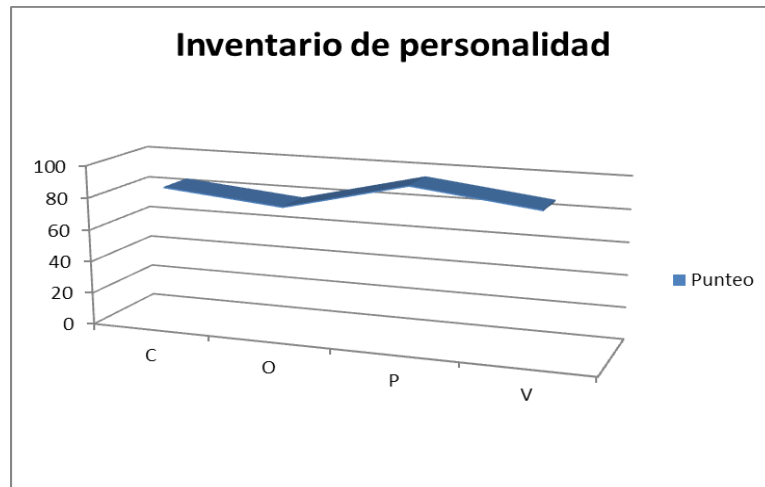
Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de perfil de personalidad al candidato 3 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

Figura 20. **Gráficas de datos obtenidos en evaluación de inventario de personalidad al candidato 3 para puesto de supervisor**



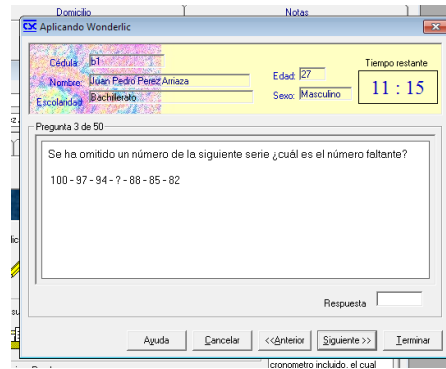
Fuente: elaboración propia.

Después de haber realizado la evaluación de personalidad se prosigue a evaluar la inteligencia.

La evaluación de inteligencia al igual que en los exámenes de personalidad consta de una serie de preguntas en las cuales el evaluado debe elegir la respuesta correcta con un tiempo máximo de 12 minutos y un total de 25 preguntas.

En la figura 21 se muestra como se realiza la evaluación de la prueba de inteligencia.

Figura 21. Prueba de inteligencia realizada a candidatos



Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

En la tabla XX se muestran las cuatro escalas utilizadas para medir el valor de las pruebas de inteligencia aplicadas a los candidatos para los puestos de encargado de expedientes y supervisor.

Tabla XX. Escalas de medición de resultados en prueba de inteligencia

Nivel de inteligencia	Rango de valor obtenido
Superior al término medio	47>Resultado
Término medio	26>Resultado<47
Inferior al término medio	13>Resultado<26
Deficiente	1>Resultado<13

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la evaluación de inteligencia aplicados a los candidatos fueron los siguientes:

En la tabla XXI se muestran los resultados obtenidos al realizar las pruebas de inteligencia a los candidatos para los puestos de encargado de expedientes y supervisor.

Tabla XXI. **Resultado obtenido en evaluación de inteligencia a candidatos para puestos de encargado de expedientes y supervisor**

Puesto	Candidato No.	No. de aciertos	Nivel de inteligencia
Encargado de expedientes	1	27	Término medio
	2	45	Término medio
	3	39	Término medio
Supervisor	1	49	Superior al término medio
	2	42	Término medio
	3	29	Término medio

Fuente: elaboración propia.

Por último se realiza la prueba de comportamiento, esta consta de una serie de preguntas en las cuales se escogerán cuatro respuestas colocando de la más importante a la menos importante.

A la pregunta más importante se le pondrá el valor de uno y a la menos importante el de cuatro como se muestra en la figura 22.

Figura 22. **Prueba de comportamiento realizada a candidatos**

Nombre:	Juan Pedro Pérez Ariaza	Edad:	27
C. Identidad:	61	Sexo:	Masculino

Pregunta 2 de 20:
Cuando ve un accidente usted:

a) Se pone a orar con la persona accidentada.	2
b) Pide una ambulancia.	1
c) Cuida las pertenencias del accidentado.	3
d) Trata de detener al culpable.	4

Ayuda Cancelar Atras Siguiente Terminar

Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

Esta prueba evalúa ocho puntos los cuales se dividirán en tablas de valores y de intereses como se muestra a continuación según evaluaciones.

En las tablas de la XXXIII a la XXXVIII se presentan los datos obtenidos en las evaluaciones de comportamiento, aplicados a los candidatos para los puestos de encargado de expedientes y supervisor.

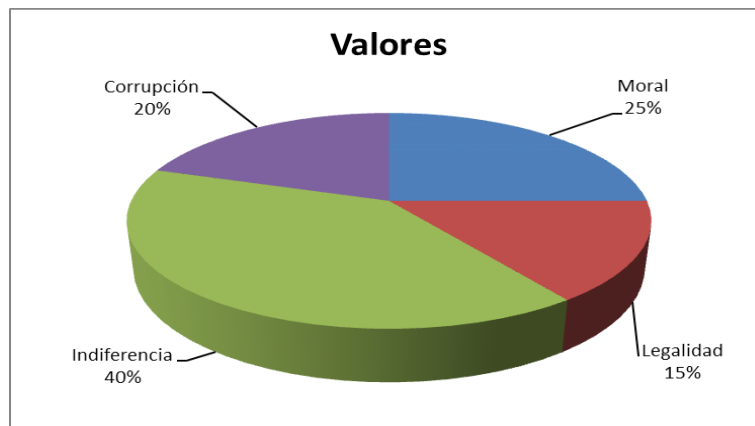
En las figuras de la 23 a la 34 se muestran las gráficas de los datos obtenidos en la evaluación de comportamiento aplicada a los candidatos para los puestos de encargado de expedientes y supervisor.

Tabla XXII. **Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 1 para puesto de encargado de expedientes**

Valores evaluados		Intereses evaluados	
Moral	25	Económico	31
Legalidad	15	Político	15
Indiferencia	40	Social	21
Corrupción	20	Religioso	33

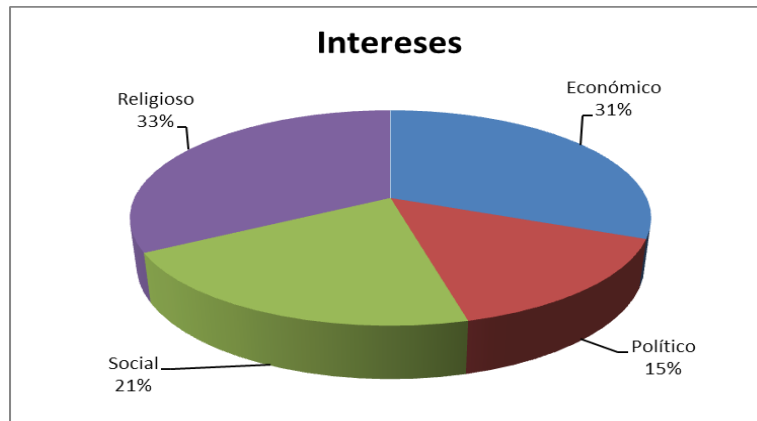
Fuente: elaboración propia.

Figura 23. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 1 para puesto de encargado de expedientes**



Fuente: elaboración propia.

Figura 24. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 1 para puesto de encargado de expedientes**



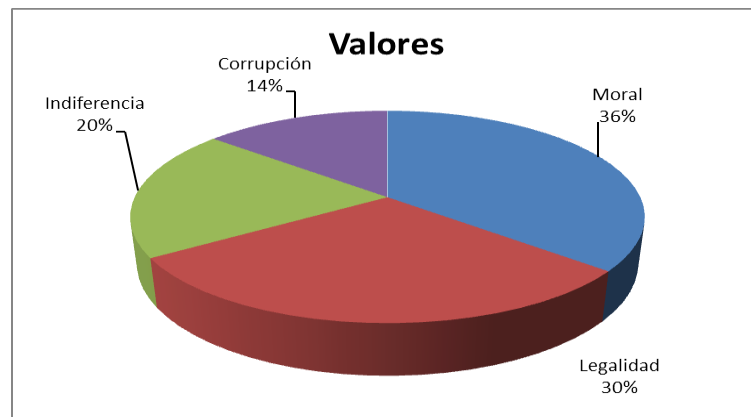
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 2 para puesto de encargado de expedientes**

Valores evaluados		Intereses evaluados	
Moral	36	Económico	26
Legalidad	30	Político	11
Indiferencia	20	Social	29
Corrupción	14	Religioso	34

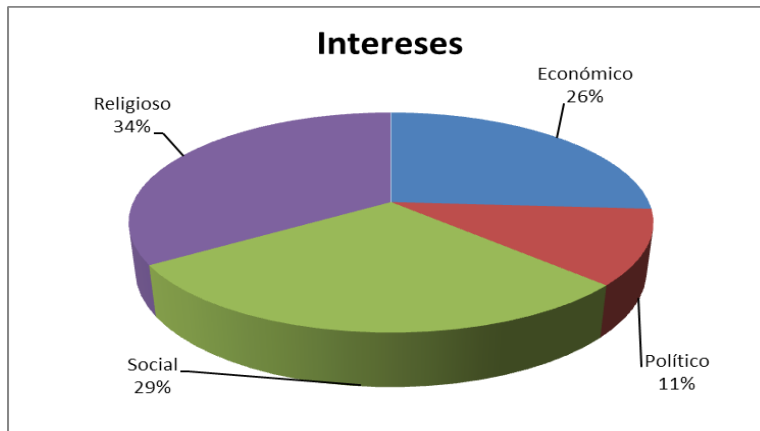
Fuente: elaboración propia.

Figura 25. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 2 para puesto de encargado de expedientes**



Fuente: elaboración propia.

Figura 26. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 2 para puesto de encargado de expedientes**



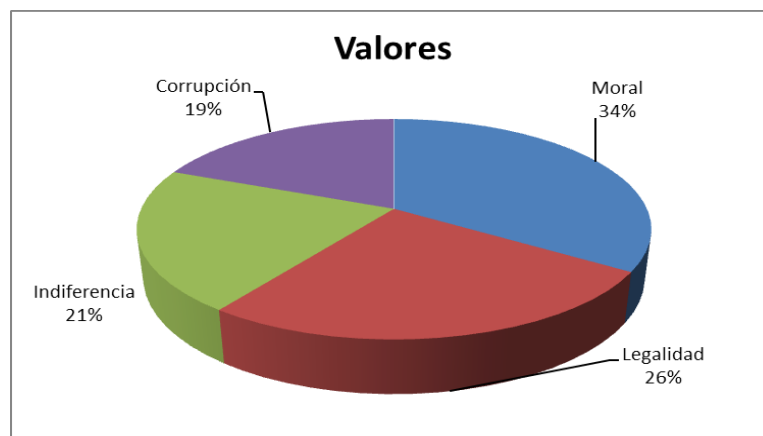
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 3 para puesto de encargado de expedientes**

Valores evaluados		Intereses evaluados	
Moral	34	Económico	14
Legalidad	26	Político	23
Indiferencia	21	Social	18
Corrupción	19	Religioso	45

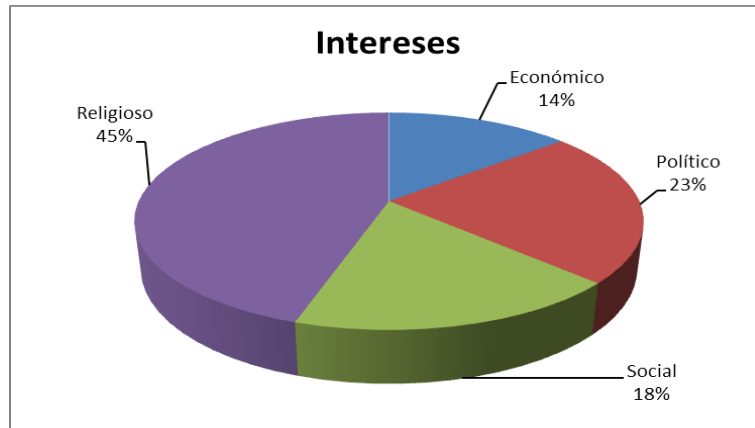
Fuente: elaboración propia.

Figura 27. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 3 para puesto de encargado de expedientes**



Fuente: elaboración propia.

Figura 28. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 3 para puesto de encargado de expedientes**



Fuente: elaboración propia.

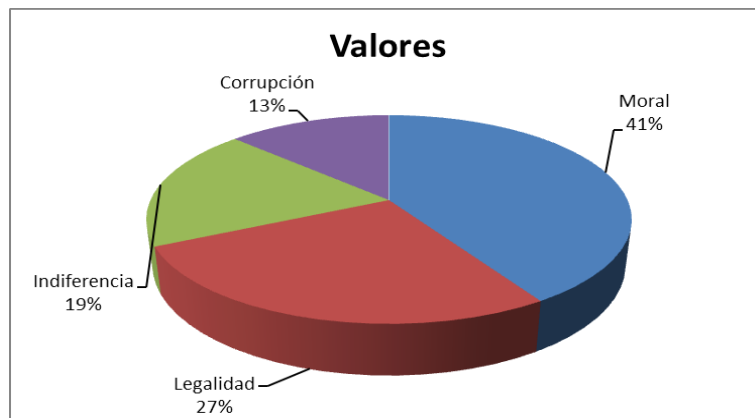
Tabla XXV. **Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 1 para puesto de supervisor**

Valores evaluados	
Moral	41
Legalidad	27
Indiferencia	19
Corrupción	13

Intereses evaluados	
Económico	31
Político	17
Social	34
Religioso	18

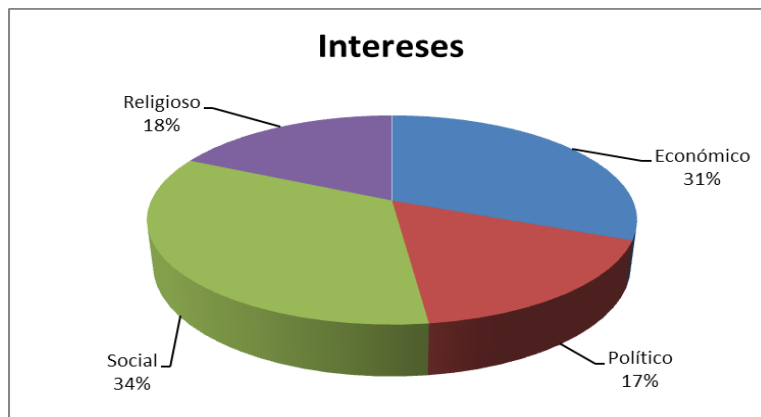
Fuente: elaboración propia.

Figura 29. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 1 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

Figura 30. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 1 para puesto de supervisor**



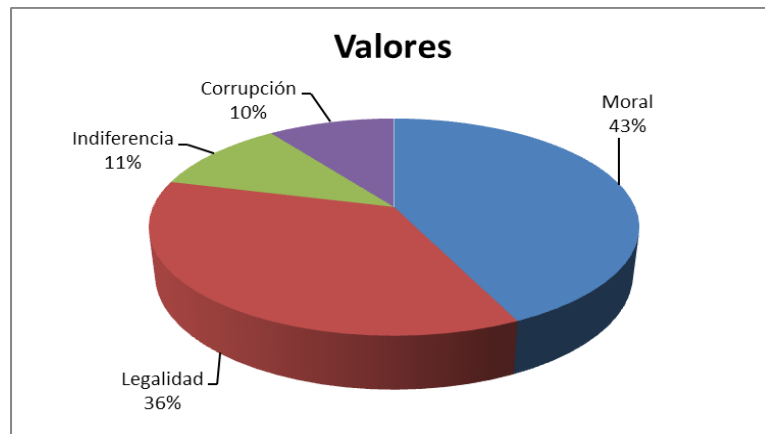
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. **Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 2 para puesto de supervisor**

Valores evaluados		Intereses evaluados	
Moral	43	Económico	24
Legalidad	36	Político	19
Indiferencia	11	Social	43
Corrupción	10	Religioso	14

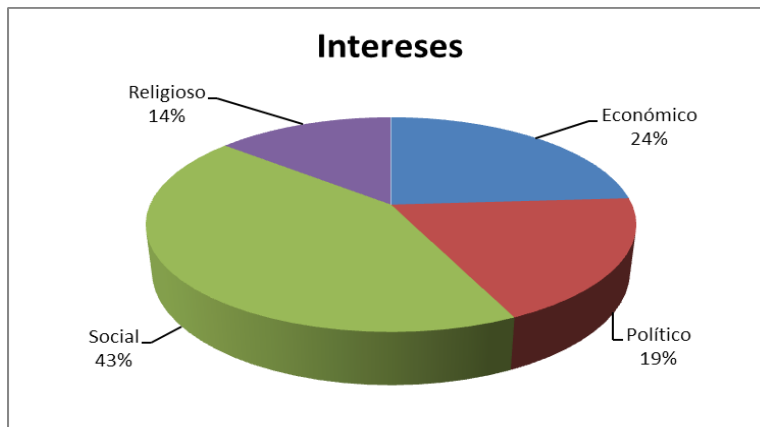
Fuente: elaboración propia.

Figura 31. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 3 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

Figura 32. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 3 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

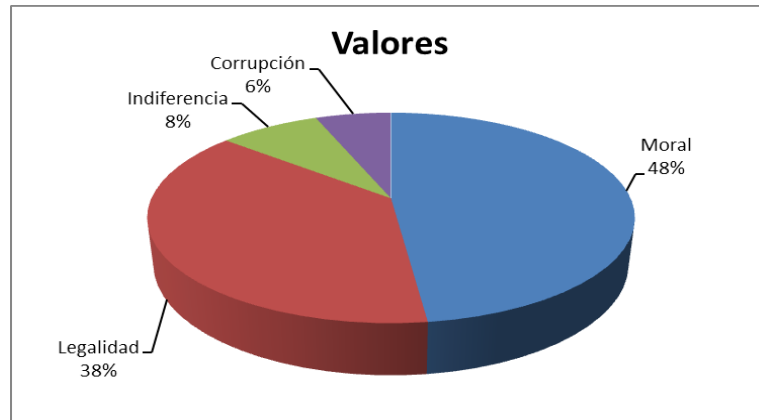
Tabla XXVII. **Datos obtenidos en evaluación de comportamiento al candidato 3 para puesto de supervisor**

Valores evaluados	
Moral	48
Legalidad	38
Indiferencia	8
Corrupción	6

Intereses evaluados	
Económico	35
Político	7
Social	47
Religioso	11

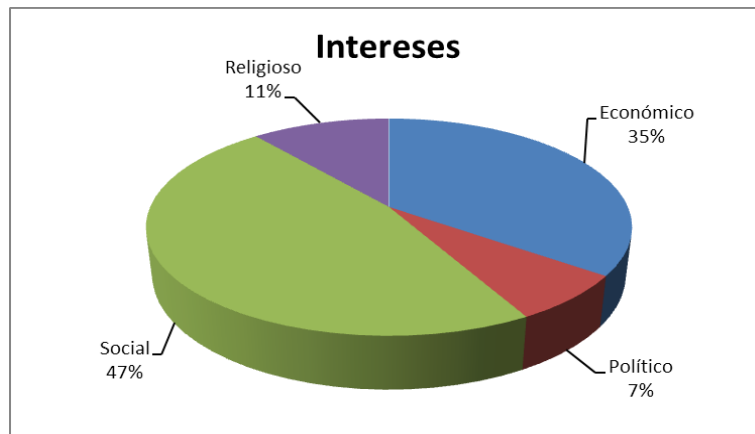
Fuente: elaboración propia.

Figura 33. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de valores al candidato 3 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

Figura 34. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación de intereses al candidato 3 para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

Con los datos obtenidos se analiza que candidato ha obtenido el mayor puntaje en los exámenes psicométricos, también se evaluará quien tendrá mejores habilidades, destrezas, capacidad y que este sea apto para el puesto.

A continuación se muestra la tabla XXVIII, los resultados obtenidos:

Los datos de habilidades, destreza y capacidad son evaluados directamente por el coordinador de cada área quien es el jefe inmediato.

En la tabla XXVIII se muestran los datos obtenidos en las pruebas realizadas a los candidatos para seleccionar a los ocupantes a las plazas vacantes.

Tabla XXVIII. Resumen de datos obtenidos en pruebas de personalidad, inteligencia, habilidad, destreza y capacidad a candidatos para puestos de encargado de expedientes y supervisor

Encargado de Expedientes	Personalidad	Inteligencia	Habilidades	Destreza	Capacidad	Promedio
Candidato 1	74,00	24,00	84,00	85,00	96,00	72,60
Candidato 2	82,50	45,00	79,00	78,00	97,00	76,30
Candidato 3	82,50	39,00	90,00	96,00	89,00	79,30
Supervisor	Personalidad	Inteligencia	Habilidades	Destreza	Capacidad	Promedio
Candidato 1	83,00	49,00	86,00	75,00	87,00	76,00
Candidato 2	84,00	42,00	91,00	89,00	93,00	79,80
Candidato 3	85,00	29,00	83,00	89,00	91,00	75,40

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra que el candidato al puesto de encargado de expedientes con mayor puntaje en las evaluaciones es el número 3 y le sigue el candidato 2 y para el puesto de supervisor se encuentran el 2 y el 1.

La mejor opción para el puesto de encargado de expedientes es el candidato 2 al igual que para el puesto de supervisor debido a que ellos tienen menos tendencia a la corrupción y a la indiferencia hacia los compañeros y la institución.

Cada coordinador tiene una base de datos independiente con la que lleva el control de los datos obtenidos del colaborador.

El coordinador tiene la obligación de trasladar una copia al departamento de Recursos Humanos quienes unifican los datos obtenidos y lo estudiarán con el fin de poder detectar problemas y la forma de resolverlos si estos existieran.

También el coordinador ayuda a desarrollar nuevos métodos para motivar al colaborador que tiene a su cargo.

4.5. Proceso de contratación propuesto

El proceso de contratación inicia después que el candidato cumpla con las evaluaciones correspondientes y el punteo sea satisfactorio.

No se contratará a un candidato que no cumpla con los requisitos antes mencionados o se compruebe que tiene problemas psicológicos o de algún tipo de drogas.

4.5.1. Solicitud de papelería

Se solicita la papelería completa al candidato dándole un tiempo total de un mes como máximo para que la complete si por alguna razón no lo está.

La papelería debe ser en original, no se permitirá fotocopias en los antecedentes policiacos, penales y en la tarjeta de salud.

Se le solicita como mínimo tres cartas de recomendación de personas que tengan como mínimo un año de conocerlo.

Se le solicita carta de recomendación o constancia laboral del trabajo anterior la cual tendrá que venir firmada y sellada por el jefe inmediato.

4.5.2. Análisis de referencias y datos personales

Se recolecta toda la información proporcionada por los candidatos, esta información debe ser corroborada por medio telefónico y electrónico con la debida autorización de los solicitantes.

Si se llegará a descubrir que la información es falsa automáticamente queda fuera de la selección.

En los casos en los cuales no se pueda confirmar la veracidad de la información y el candidato sea seleccionado para la plaza vacante quedará a disposición de Recursos Humanos y del coordinador de área la aprobación final.

4.6. Evaluación de desempeño propuesto

Se le realiza la evaluación del desempeño al personal anualmente tomando como referencia el año después de su ingreso al proyecto DICOR.

La evaluación se trabaja con base en los resultados obtenidos de los objetivos planificados, los cuales serán verificados cada cierto tiempo, para ver el cumplimiento con los objetivos y si se han logrado realizar en el tiempo especificado.

Cuando hay desfases se realizan reuniones para realizar el FODA, para poder implementar estrategias que contrarresten las debilidades y amenazas.

Se realiza por medio del Método de Puntos una evaluación de desempeño a cada trabajador de DICOR:

Por ser diferentes las tareas que realizará cada departamento se calificarán sólo aquellos aspectos que realice cada área, se evaluará a cada uno de los empleados.

En la tabla XXIX se muestra como el personal de la institución está distribuido en las áreas respectivas y el jefe inmediato.

Tabla XXIX. **Personal a cargo de cada coordinador**

DEPARTAMENTO	PERSONAL
Coordinación ejecutiva	Coordinador ejecutivo Secretaria
Coordinación administrativa y financiera	Coordinador administrativo y financiero Encargado RRHH y tesorería Contador Encargado de expedientes Encargado de inventarios Encargado de informantita Asistente financiero
Coordinación de infraestructura	Coordinador de infraestructura Secretaria Supervisores

Fuente: elaboración propia.

Hojas de evaluación realizadas

Se utiliza el nombre de puestos, al final de la evaluación encontrará una tabla resumen en la que aparece la calificación obtenida por cada uno de los colaboradores con base en el siguiente estándar.

En la tabla XXX se muestra el rango de evaluación que se implementó al personal de la institución.

Tabla XXX. **Tabla de calificación de desempeño**

Punteo de evaluación del desempeño	
91-100	Sobresaliente
76-90	Muy bueno
61-75	Bueno
52-60	Regular
0-51	Malo

Fuente: elaboración propia.

De la tabla XXXI a la XLII se muestra el punteo asignado al personal al momento de ser evaluado por el jefe inmediato.

Coordinación ejecutiva

Tabla XXXI. **Evaluación de desempeño a coordinador ejecutivo**

Empleado:	Coordinador ejecutivo	Departamento:	Coordinación ejecutiva			
Puesto:	Coordinador ejecutivo	Fecha:	15/02/2011			
Evaluador:	RRHH					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad	95					
Educación	100					
Puntualidad		90				
Iniciativa		90				
Liderazgo	95					
Productividad						x
Eficiencia		80				
Compromiso	95					
Trabajo en equipo		90				
Discreción	95					
Sociabilidad	100					
Desempeño		80				

Promedio = 91,81

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. **Evaluación de desempeño a secretaria ejecutiva**

Empleado:	Secretaria ejecutiva	Departamento:	Coordinación ejecutiva			
Puesto:	Secretaria ejecutiva	Fecha:	15/02/2011			
Evaluador:	Coordinador ejecutivo					
	Sobresaliente	Muy bueno	Buena	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad		85				
Educación	100					
Puntualidad		80				
Iniciativa			75			
Liderazgo		80				
Productividad						x
Eficiencia	95					
Compromiso		90				
Trabajo en equipo		90				
Discreción	100					
Sociabilidad	95					
Desempeño	95					

Promedio = 89,54

Fuente: elaboración propia.

Coordinación administrativa y financiera

Tabla XXXIII. **Evaluación de desempeño a coordinador administrativo y financiero**

Empleado:	Coordinador administrativo y financiero		Departamento		Coordinación administrativa y financiera	
Puesto:	Coordinador administrativo y financiero		Fecha:		15/02/2011	
Evaluador:	Coordinador ejecutivo					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad		90				
Educación		90				
Puntualidad	95					
Iniciativa	95					
Liderazgo	95					
Productividad						X
Eficiencia		90				
Compromiso		90				
Trabajo en equipo		90				
Discreción		90				
Sociabilidad		90				
Desempeño	95					

Promedio = 91,81

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Evaluación de desempeño a RRHH/tesorería**

Empleado:	RRHH/tesorería	Departamento	Coordinación administrativa y financiera			
Puesto:	RRHH y tesorería	Fecha:	15/02/2011			
Evaluador:	Coordinador administrativo y financiero					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad			75			
Educación	95					
Puntualidad		90				
Iniciativa			75			
Liderazgo						X
Productividad						x
Eficiencia		80				
Compromiso		80				
Trabajo en equipo	95					
Discreción	95					
Sociabilidad	100					
Desempeño		90				

Promedio = 87,5

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Evaluación de desempeño a contador**

Empleado:	Contador	Departamento	Coordinación administrativa y financiera			
Puesto:	Contador	Fecha:	15/02/2011			
Evaluador:	Coordinador administrativo y financiero					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad	95					
Educación		80				
Puntualidad		80				
Iniciativa		80				
Liderazgo						X
Productividad						X
Eficiencia	95					
Compromiso		85				
Trabajo en equipo						X
Discreción		85				
Sociabilidad		85				
Desempeño	95					

Promedio = 86,66

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVI. **Evaluación de desempeño a encargado de expedientes**

Empleado:	Encargado de expedientes	Departamento	Coordinación administrativa y financiera			
Puesto:	Encargado de expedientes		Fecha:	15/02/2011		
Evaluador:	Coordinador administrativo y financiero					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad	95					
Educación		80				
Puntualidad		80				
Iniciativa			70			
Liderazgo						X
Productividad						X
Eficiencia			70			
Compromiso		80				
Trabajo en equipo						X
Discreción	95					
Sociabilidad			70			
Desempeño		80				

Promedio = 80,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVII. **Evaluación de desempeño de encargado de inventarios**

Empleado:	Inventarios	Departamento	Coordinación administrativa y financiera			
Puesto:	<u>Encargado de inventarios</u>	Fecha:	15/02/2011			
Evaluador:	<u>Coordinador administrativo y financiero</u>					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad	95					
Educación		80				
Puntualidad			75			
Iniciativa			75			
Liderazgo						X
Productividad						X
Eficiencia	95					
Compromiso		80				
Trabajo en equipo	95					
Discreción	95					
Sociabilidad		90				
Desempeño		90				

Promedio = 87,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVIII. **Evaluación de desempeño a técnico en informática**

Empleado:	Informática	Departamento:	Coordinación administrativa y financiera			
Puesto:	<u>Técnico en informática</u>	Fecha:	15/02/2011			
Evaluador:	<u>Coordinador administrativo y financiero</u>					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad		90				
Educación		90				
Puntualidad		80				
Iniciativa			70			
Liderazgo						X
Productividad						X
Eficiencia	95					
Compromiso			75			
Trabajo en equipo		90				
Discreción						X
Sociabilidad	95					
Desempeño		90				

Promedio = 86,11

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. **Evaluación de desempeño a asistente administrativo y financiero**

Empleado:	Asistente financiero	Departamento:	Coordinación administrativa y financiera			
Puesto:	Asistente administrativo y financiero	Fecha:	15/02/2011			
Evaluador:	Coordinador administrativo y financiero					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad	95					
Educación		90				
Puntualidad		90				
Iniciativa				55		
Liderazgo						X
Productividad						X
Eficiencia			75			
Compromiso			75			
Trabajo en equipo		80				
Discreción	95					
Sociabilidad	95					
Desempeño	95					

Promedio = 84,50

Fuente: elaboración propia.

Tabla XL. **Evaluación de desempeño a coordinador de infraestructura**

Empleado:	Coordinador de infraestructura		Departamento:	Coordinación de infraestructura		
Puesto:	Coordinador de infraestructura		Fecha:	15/02/2011		
Evaluador:	Coordinador ejecutivo					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad	95					
Educación	95					
Puntualidad			75			
Iniciativa	95					
Liderazgo	95					
Productividad		90				
Eficiencia		90				
Compromiso		90				
Trabajo en equipo		90				
Discreción						x
Sociabilidad			75			
Desempeño	95					

Promedio = 89,94

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. **Evaluación de desempeño a secretaria de infraestructura**

Empleado:	Secretaria de infraestructura	Departamento:	Coordinación de infraestructura			
Puesto:	Secretaria de infraestructura	Fecha:	24/5/07			
Evaluador:	Coordinador de infraestructura					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad		80				
Educación		80				
Puntualidad			75			
Iniciativa			70			
Liderazgo						X
Productividad						x
Eficiencia	95					
Compromiso		85				
Trabajo en equipo						X
Discreción		90				
Sociabilidad		90				
Desempeño	95					

Promedio = 84,44

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Evaluación de desempeño a supervisor**

Empleado:	Supervisor	Departamento:	Coordinación de infraestructura			
Puesto:	Supervisor	Fecha:	24/5/07			
Evaluador:	Coordinador de infraestructura					
	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Responsabilidad	95					
Educación		80				
Puntualidad			75			
Iniciativa		90				
Liderazgo						X
Productividad		90				
Eficiencia		90				
Compromiso	100					
Trabajo en equipo			75			
Discreción						X
Sociabilidad			75			
Desempeño	95					

Promedio = 86,50

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XLIII se muestra un resumen de los datos obtenidos al realizar la evaluación de desempeño al personal del Proyecto DICOR.

Tabla XLIII. **Resumen de datos obtenidos en evaluación de desempeño**

PERSONAL	PONDERACION
Coordinador ejecutivo	91,81
Secretaria ejecutiva	89,54
Coordinador administrativo y financiero	91,81
RRHH y tesorería	87,50
Contador	86,66
Expedientes	80,00
Inventarios	87,00
Informática	86,11
Asistente administrativo y financiero	84,50
Coordinador de infraestructura	89,94
Secretaria de infraestructura	84,44
Supervisor	86,50

Fuente: elaboración propia.

4.7. Análisis de resultados

En la evaluación de desempeño se muestran los resultados de las pruebas realizadas por los jefes inmediatos, esto demostró donde tienen mayor debilidad y se puede estudiar como innovar métodos con los cuales se pueden fortalecer, logrando un balance en el personal.

4.7.1. Estadísticas de resultados

La estadística de evaluación abarca a los candidatos a ocupar las plazas vacantes como a los colaboradores que actualmente están dentro de la institución.

Como se mencionó anteriormente se lleva un registro de todos los candidatos evaluados, este tiene como fin no bajar la calidad del nuevo personal como el personal que actualmente labora dentro de DICOR.

Se recibieron siete solicitudes para el puesto de encargado de expedientes y cinco para supervisor, de los cuales se seleccionaron tres para cada puesto, esta razón se debe a decisiones de los coordinadores, lo cual tiene menos gastos y sólo se escoge a los más calificados.

A continuación se muestran los resultados que se obtuvieron al hacer las pruebas del nuevo personal.

De la tabla XLIV a la XLV se muestran resúmenes de los datos promedios obtenidos por los candidatos para los puestos de encargado de expedientes y supervisor.

De la figura 35 a la 36 se muestran gráficas de resúmenes de los datos promedios que se obtuvieron de los candidatos para los puestos de encargado de expedientes y supervisor.

Tabla XLIV. **Resumen de datos obtenidos en evaluación a candidatos para puesto de encargado de expedientes**

Encargado de expedientes	Promedio
Candidato 1	72,60
Candidato 2	76,30
Candidato 3	79,30

Fuente: elaboración propia.

Figura 35. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación a candidatos para puesto de encargado de expedientes**



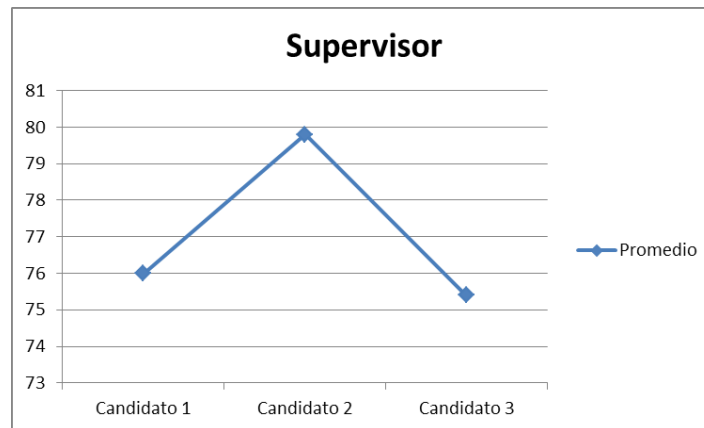
Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. **Resumen de datos obtenidos en evaluación a candidatos para puesto de supervisor**

Supervisor	Promedio
Candidato 1	76,00
Candidato 2	79,80
Candidato 3	75,40

Fuente: elaboración propia.

Figura 36. **Gráfica de datos obtenidos en evaluación a candidatos para puesto de supervisor**



Fuente: elaboración propia.

Se ve claramente quien es la mejor opción si se basan en los resultados cuantitativos.

La selección no se basará sólo en resultados cuantitativos, también en resultados cualitativos, lo cual será estudiado y evaluado por el personal de recursos humanos y los coordinadores de cada área en el momento adecuado.

En la etapa de la evaluación del personal que actualmente labora en la institución, estos son evaluados al transcurrir un año después de la evaluación actual, este con el fin de ver que competencias han mejorado, logrando llegar al estándar propuesto o si falta para llegar.

El objetivo del seguimiento no es hacer sentir mal al colaborador sino al contrario es lograr motivarlo para que desarrolle nuevas habilidades y destrezas las cuales ayudarán en el desempeño de su trabajo con calidad y eficiencia.

A continuación se muestra el nivel que actualmente tienen los colaboradores y se presenta el estándar propuesto el cual es de un promedio de 95 puntos a los cuales todos deben llegar.

En la tabla XLVI se muestra un resumen obtenido al aplicarse la evaluación de desempeño y los estándares establecidos al momento de realizarse las evaluaciones de desempeño.

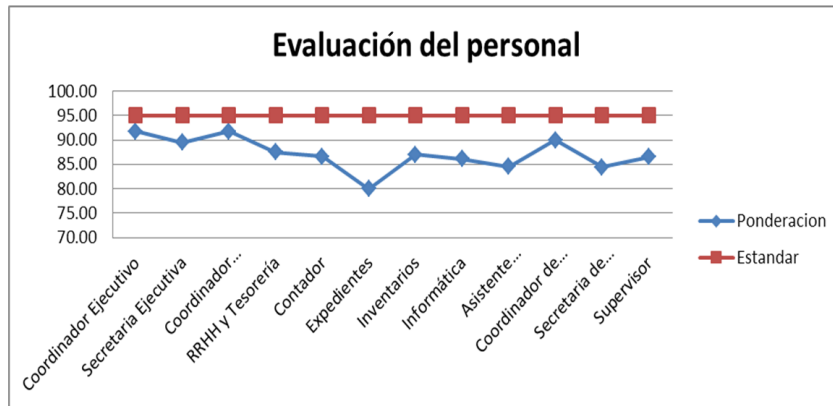
Tabla XLVI. **Resumen de datos obtenidos en evaluación de desempeño a personal actual y estándares establecidos**

Personal	Ponderación	Estándar
Coordinador ejecutivo	91,81	95,00
Secretaria ejecutiva	89,54	95,00
Coordinador administrativo y financiero	91,81	95,00
RRHH y tesorería	87,50	95,00
Contador	86,66	95,00
Expedientes	80,00	95,00
Inventarios	87,00	95,00
Informática	86,11	95,00
Asistente administrativo y financiero	84,50	95,00
Coordinador de infraestructura	89,94	95,00
Secretaria de infraestructura	84,44	95,00
Supervisor	86,50	95,00

Fuente: elaboración propia.

En la figura 37 se muestra la gráfica del resumen obtenido al aplicarse la evaluación de desempeño y los estándares establecidos al momento de realizarse las evaluaciones de desempeño.

Figura 37. **Gráfica de resumen de datos obtenidos en evaluación de desempeño a personal actual y estándares establecidos**



Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño, del nuevo sistema implementado para el manejo de recursos humanos y la dotación de personal del proyecto DICOR, se llevará a cabo conforme al siguiente procedimiento:

Cada año se realizará la evaluación de los colaboradores, la cual estará a cargo de cada jefe inmediato, se llenará una tabla de las competencias más importantes, este será proporcionado por el departamento de recursos humanos.

Los coordinadores trasladarán los formularios debidamente llenos al departamento de Recursos Humanos, este formulario mostrará las áreas en las que muestra deficiencia y necesite mejorar, implementando capacitaciones para lograrlo.

Los resultados se estudiarán por Recursos Humanos y las diferentes coordinaciones, con el fin de implementar mejores métodos para elevar la deficiencia, innovar sistemas para motivar y suministrar al recurso humano adecuadamente en cada departamento.

5.1.1. Retroalimentación

Se puede obtener una retroalimentación con el análisis anterior el cual permitirá tomar todos los aspectos que contribuyen a un buen desempeño del personal y elevación de estándares del proyecto DICOR.

El método ha dado resultados satisfactorios en su primera implementación, por lo que se ha decidido seguir utilizando e ir mejorándolo constantemente.

El mejoramiento será realizado por el personal que tiene a cargo la evaluación de nuevos colaboradores y los que se encuentran laborando, enfocándose en las necesidades que actualmente se tienen.

5.1.2. Plan de mejoramiento

El departamento de Recursos Humanos de la institución deberá realizar anualmente un plan de mejoramiento de perfiles, el cual se desarrollará reestructurando los perfiles de los puestos con base en un análisis de necesidades del entorno anual.

5.1.3. Capacitaciones

Con base en los resultados arrojados por el análisis de desempeño anual que se realizará a todo el personal, el área de Recursos Humanos deberá determinar las áreas débiles del personal, para realizar capacitaciones y fortalecer a la institución.

5.1.4. Estadísticas

Aparte de llevar el registro en tablas de los datos obtenidos con las evaluaciones de desempeño del personal, Recursos Humanos deberá presentar al coordinador del programa en forma gráfica las estadísticas de los datos obtenidos anualmente y realizar una comparación con el año anterior y de esta forma determinar los logros obtenidos.

5.2. Estándares de desempeño

Las evaluaciones de desempeño se realizarán cada año por los coordinadores de área y sobre la base de los resultados se establecerán nuevos estándares, los cuales ayudarán a DICOR a lograr las metas establecidas para el desarrollo del personal dentro de la institución.

Los estándares de desempeño se cambiarán una vez al año, por el departamento de Recursos Humanos o los coordinadores de cada área, estos nuevos datos serán presentados a Coordinación Ejecutiva de DICOR quien dará el visto bueno.

Una vez establecidos los nuevos estándares, el departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de divulgarlos a todos los colaboradores dentro de la institución.

5.3. Mejora continua

Como parte de la mejora continua del plan se presentaron en los incisos anteriores las siguientes propuestas: aumentar el requerimiento de desempeño de cada puesto, capacitación del personal y este trabajo como tal representa una mejora para la institución.

CONCLUSIONES

1. La implementación de un sistema que cumpla con los requisitos para seleccionar al personal altamente calificado en los puestos, garantiza la calidad en los procesos de selección, evaluación y contratación.
2. Los métodos implementados que identifican las debilidades en las competencias requeridas de cada colaborador ayudaran a innovar los procesos para fortalecerlas a través de capacitaciones y adiestramientos.
3. Las pruebas psicométricas establecidas como evaluación de personalidad, inteligencia y comportamiento, logran evaluar las competencias específicas que garanticen el buen desempeño en el puesto.
4. Con la implementación del sistema de entrevista que involucra a las áreas más importantes y no se deja toda la responsabilidad a Recursos Humanos, se logra obtener datos exactos y confiables, reduciendo al mínimo los errores cometidos.
5. La evaluación de las referencias tiene un grado de exactitud mayor, logrando su verificación de forma rápida por los medios más modernos como medio telefónico, Internet, de forma sencilla y con un nivel de confianza alta.

6. La base de datos se mantiene actualizada con información de candidatos calificados que ayuda a Recursos Humanos y los coordinadores de cada área a tomar la mejor decisión en los futuros puestos vacantes dentro de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Motivar a los colaboradores en la generación de ideas para innovar constantemente los sistemas de evaluación, reforzando las debilidades y simplificando los procesos.
2. Se deberán de buscar los métodos que sirvan de motivación a los colaboradores por parte de los coordinadores para desarrollar las competencias que tienen y fortalecer las que están débiles.
3. Realizar pruebas psicométricas basándose en datos cuantitativos, y cualitativos por igual, garantizando un personal personal equilibrado psicológicamente.
4. Mejorar e innovar los sistemas de entrevistas tomando como base las ideas de los colaboradores, logrando una exactitud con mayor grado de confianza y evitar los errores que se puedan generar.
5. Al momento de obtener datos pocos confiables por parte de los solicitantes se deberán de realizar verificaciones utilizando las herramientas más exactas y rápidas disponibles.
6. Actualizar constantemente la base de datos con información de los candidatos entrevistados y seleccionados en un periodo corto de tiempo, buscando mejorar el Recurso Humano disponible.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. 7a. ed. Buenos Aires: Granica, 2000. 478 p. ISBN: 9789506413170.
2. BARRIOS SANDOVAL, Sergio Roberto. *Reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal, para una empresa que se dedica a la manufactura de artículos de piedra*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009. 169 p.
3. CHÁVEZ TAKS, Amanda Abedyna. *Diseño de un sistema para el manejo de recursos humanos, desde la perspectiva del reclutamiento, selección, contratación y desempeño en el proceso de dotación de personal*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. 158 p.
4. CHEW VÁSQUEZ, Harry Herbert. *Diseño de un sistema de reclutamiento, para un desempeño efectivo, en una organización de servicio*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 92 p.
5. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a. ed. Colombia: McGraw-Hill, 2005. 699 p. ISBN 9584100375.

6. DURÁN, M.; ORTIZ DE URBINA, Marta. *Fundamentos de Recursos Humanos*. España: Pearson Educación, 2004. 292 p. ISBN 978-84-4188-4.
7. FRENCH, Wendell L. *Administración de personal: desarrollo de recursos humanos*. Vol. 3. México: Limusa, 1993. 656 p. ISBN: 968-18-2436-9.
8. GEORGE BOHLANDER, Scott Snell; SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. 12a. ed. Colombia: Thomson, 2001. 706 p. ISBN: 9789706861085.
9. HELLRIEGEL, Don; W. SLOCUM, John. *Administración*. 7a. ed. México: Thomson, 1998. 555 p. ISBN 968-451-365-8.
10. HENGSTENBERG WINTER, Klaus Iván. *Desarrollo de un programa de reclutamiento y selección de recurso humano, para el sistema administrativo en una organización de servicio*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 117 p.
11. ISMALEJ ALVAFADO, Nancy Llanet. *Administración de la planeación y reclutamiento del recurso humano para la prestación de un servicio efectivo en una industria maquiladora*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 119 p.

12. KOPELMAN, Richard E. *Administración de la productividad en las organizaciones*. México: McGraw-Hill, 1988. 362 p. ISBN: 9684223013.
13. MARROQUÍN BOJORQUEZ, Selvin Oswaldo. *Incremento de la productividad laboral de la empresa de Servicios de selección y reclutamiento de personal*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 205 p.
14. MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. *Administración de recursos humanos*. 4a. ed. México: Trillas, 1998. 194 p. ISBN: 9682442958.
15. MUÑOZ PINEDA, Irma Elizabeth. *Aplicación de la ingeniería industrial al reclutamiento y selección de personal en una institución de formación*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad San Carlos de Guatemala, 2007. 79 p.
16. ORANTES CHÁVEZ, Oscar Obdulio. *Sistema de planeación de recursos humanos: reclutamiento, selección y contratación de personal para una institución municipal*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008. 162 p.
17. WERTHER, B. William; KEITH, Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. 3a. ed. Colombia: McGraw-Hill, 1991. 395 p. ISBN: 9789684227927.

18. WERTHER, Jr. Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. 5a. ed. Colombia: McGraw-Hill, 2000. 582 p. ISBN 9701028929.

APÉNDICE

En el apéndice 1 se muestra el formato impreso que se usará para evaluar el desempeño del personal dentro de la institución, con el fin de mejorar las debilidades y fortalecerlas.

Apéndice 1. Diseño de hoja para evaluación de personal



Hoja de evaluación de desempeño de personal de Proyecto Desarrollo Integral de Comunidades Rurales –DICOI-

Empleado:	_____						Departamento:	_____
Puesto:	_____						Fecha:	_____
Evaluador:	_____							_____
	Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Aplica		
Responsabilidad								
Educación								
Puntualidad								
Iniciativa								
Liderazgo								
Productividad								
Eficiencia								
Compromiso								
Trabajo en equipo								
Discreción								
Sociabilidad								
Desempeño								

Observaciones:

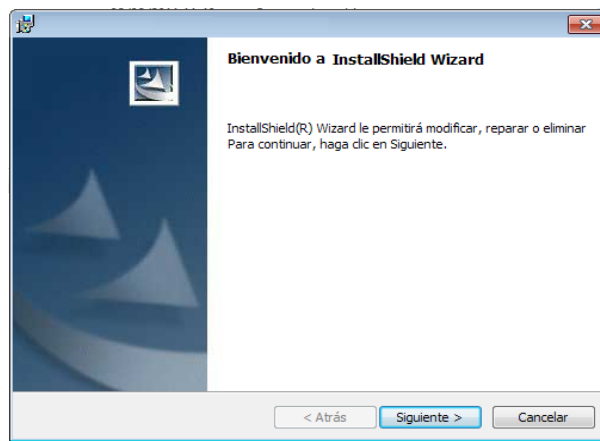


Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Del anexo 1 al 4 se muestra la instalación, el ingreso del programa PPsicoDICOR y la edición de los puestos según necesidades del proyecto DICOR

Anexo 1. **Instalación de Software para evaluación de pruebas psicológicas**



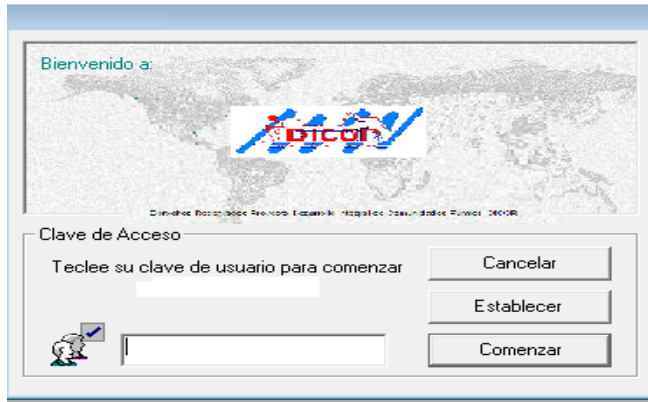
Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

Anexo 2. **Finalización de Instalación de Software para evaluación de pruebas psicológicas**



Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

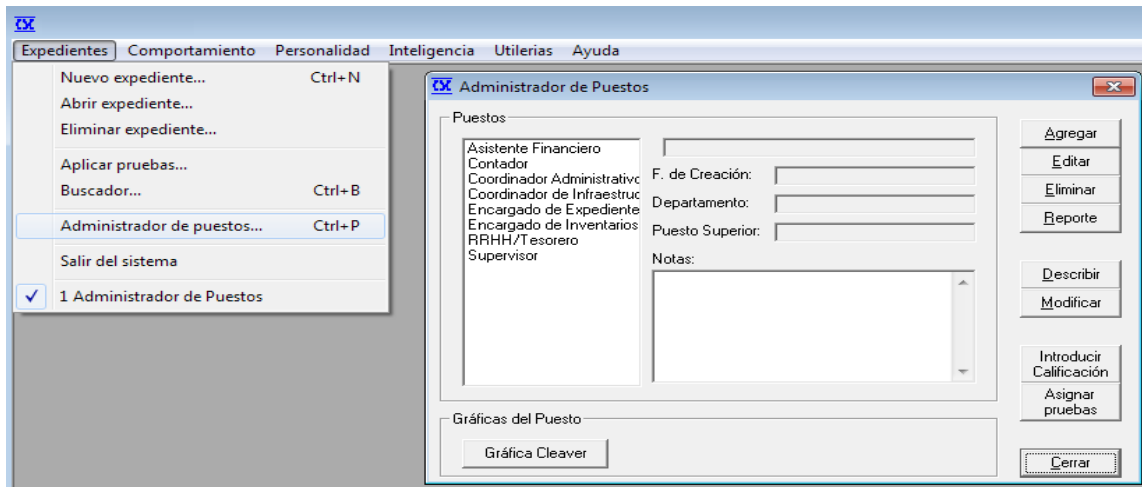
Anexo 3. Ingreso a software de pruebas psicológicas



Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

Antes de ingresar se debe tener una contraseña de administrador, la cual solo recursos humanos la tiene, debido a que este departamento es el encargado de aplicar dichas pruebas.

Anexo 4. Ingreso a *software* de pruebas psicológicas



Fuente: implementación de programa PPsicoDICOR.

Recursos humanos puede agregar, eliminar o editar los perfiles de los puestos dependiendo las necesidades que se tengan.