

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

"PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA INSTALACION DE PROGRAMAS
DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN LA
EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES -GUADEL-"



GUATEMALA, JUNIO DE 1993

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Reservados todos los derechos.



D2
13
+(648)

ESQUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EDIFICIOS "M-8, M-3"
CALLE UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELEFONOS: 760790-94 Y 760965-83
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Walter René Soto Reyes
DIRECTOR

Licenciado Abraham Cortez Mejía
SECRETARIO

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTE CLAUSTRO DE CATEDRATICOS



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIO "M-B, M-3"
CARRERANZA DE LA UNIVERSIDAD, ZONA 12
TELÉFONOS: 740790-94 Y 740988-86
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.
DEDIPs.
Archivo

REG. 2003-92

DE IMPRESION TRABAJO DE INVESTIGACION

CODIPs. 299-93

5 de julio de 1993

Señores Estudiantes
Jorge Mario Morales Arruë
Erick Eduardo Estrada Maldonado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señorés Estudiantes

Para su conocimiento y efectos transcribo a ustedes el Punto --
CUARTO (4o.) del Acta VEINTIUNO NOVENTA Y TRES (21-92), de
Consejo Directivo, de fecha 23 de junio del año en curso, que
literalmente dice:

"CUARTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene
el Informe Final de Investigación : "PROPUESTA DE ESTRUCTURA
PARA LA INSTALACION DE PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E
INDUCCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNI-
CACIONES GUADEL", de la carrera de Licenciatura en Psicología,
realizado por:

ERICK EDUARDO ESTRADA MALDONADO

CARNET No.87-13957

JORGE MARIO MORALES ARRUE

CARNET No.86-12723

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la
Licenciada Ligia Morales y revisado por el Licenciado Luis Ma-
riano Codoñer Castillo. Con base en lo anterior, el Consejo
Directivo autoriza la IMPRESION del mismo para los trámites
correspondientes de graduación, los que deberán estar de
acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis,
con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "


Licenciado Abraham Cortez Mejía
SECRETARIO.





ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIOS "M-5, M-3"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELEFONOS: 740390-94 Y 740988-86
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

Des. 51-93.

REG. 2003-92.

INFORME FINAL

GUATEMALA, 7 de junio de 1993.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado LUIS MARIANO CODONER CASTILLO, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION titulado "PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA INSTALACION DE PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES G U A T E L", correspondiente a la Carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por los estudiantes:

NOMBRE

CARNET No.

ERICK EDUARDO ESTADA MALDONADO
JORGE MARIO MORALES ARRUE

87-13957
96-12723

Agradeceré se sirva continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. WALDEEMAR ZETINA CASTELLANOS
COORDINADOR CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA



WZC/tnideh.
c. archivo



CIEPs. 50-93.

ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIO "M-3, M-3"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELÉFONOS: 740790-94 Y 740785-86
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

GUATEMALA, 7 de junio de 1993.

LICENCIADO
WALDEMAR ZETINA CASTELLANOS
COORDINADOR CENTRO DE INVESTIGACIONES
EN PSICOLOGIA
EDIFICIO

LICENCIADO:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION titulado "PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA INSTALACION DE PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES G U A T E L", de la Carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por los estudiantes

NOMBRE

CARNET No.

ERICK EDUARDO ESTRADA MALDONADO
JORGE MARIO MORALES ARRUE

87-13957
86-12723

Considero que el trabajo arriba mencionado llena los requisitos del CENTRO DE INVESTIGACIONES, por lo que emito dictamen favorable.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. LUIS MARIANO CODONER CASTILLO
DOCENTE REVISOR



LMCC/tnideh.
c. archivo

Guatemala, 26 de mayo de 1993

Señores
Consejo Directivo.
Escuela de Ciencias Psicológicas
Presente

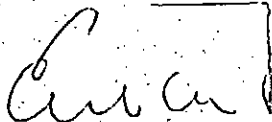
Estimados señores Consejo Directivo:

Por este medio tenemos a bien presentar la carta del Lic. Mariano Codoñer Castillo (Revisor) aprobando el trabajo de tesis Titulado "Propuesta de Estructura para la Instalación de Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -Guatel-".

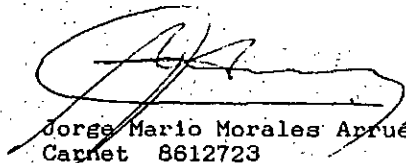
Adjuntamos fotocopia de la tesis, asimismo, solicitamos se nos conceda la impresión de la misma.

Al agradecer anticipadamente su atención, aprovechamos la oportunidad para suscribirnos con las muestras de nuestra mayor consideración.

Atentamente,



Erick Eduardo Estrada Maldonado
Carnet 8713957



Jorge Mario Morales Arrué
Carnet 8612723



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO "M-6, M-3"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELEFONO: 740750-94 Y 740988-84
ATEMALA, CENTRO AMERICA

cc.: Control Acad.
DEDIPs.
archivo

REG. 2003-92

CODIPs. 148-93

DE APROBACION DE PROYECTO Y NOMBRAMIENTO
DE ASESOR

23 de marzo de 1993

Señores Estudiantes
ERICK EDUARDO ESTRADA MALDONADO
JORGE MARIO MORALES ARRUE
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señores Estudiantes

Transcribo a ustedes el Punto OCTAVO (8o.), del Acta DIEZ NOVENTA Y TRES (10-93), de Consejo Directivo de fecha 16 del mes en curso, que literalmente dice:

"OCTAVO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación: "PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA INSTALACION DE PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES G U A T E L", de la Carrera: Licenciatura en Psicología, - - - - presentado por:

ERICK EDUARDO ESTRADA MALDONADO

CARNET No. 87-13957

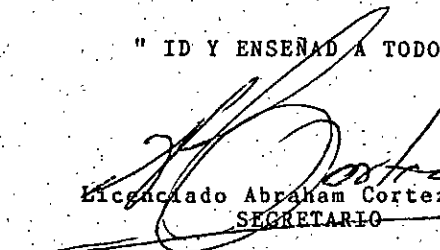
JORGE MARIO MORALES ARRUE

CARNET No. 86-12723

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Departamento de Investigaciones en Psicología, resuelve aprobarlo y nombrar como asesor a la Licenciada Ligia Morales."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "


Licenciado Abraham Cortez Mejia
SECRETARIO



Guatemala, 26 de junio de 1992

Waldemar Zetina
Coordinador del Departamento de
Investigación
Escuela de Ciencias Psicológicas, USAC

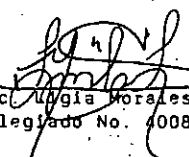
Estimado Licenciado Zetina:

De manera atenta me dirijo a usted, con el objeto de informar respecto al Proyecto de Tesis de los alumnos Mario Morales Arrué Carnet número 8612723 y Erick Estrada Maldonado, carnet número 8713957, que se titula "Propuesta de Instalación de Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones GUATEL y del cual he sido asesora.

Considero al respecto, que el mencionado Trabajo se ajusta a las exigencias del Método Científico.

Por lo anterior, me permito aprobar el Proyecto, para que pueda continuarse los trámites correspondientes.

Atentamente,


Lidia Morales
Colegiado No. 4008



PADRINOS DE GRADUACION

ERICK EDUARDO:

LIC. EDUARDO ADOLFO ESTRADA GALVEZ
ECONOMISTA
USAC

LIC. MARIANO CODONER CASTILLO
PSICOLOGO
USAC

JORGE MARIO

LICDA. CLARA LUZ DE DOUGHERTY
PSICOLOGA
USAC

LICDA. LIGIA MORALES
PSICOLOGA
USAC

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:

LIC. MARIANO CODONER CASTILLO

LIC. LIGIA MORALES

LIC. LUIS CIFUENTES ECHEVERRIA

TEC. EDUARDO AYAPAN

SR. ROBERTO MORALES E.

A LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES -GUATEL-

Y a los estudiantes del tercer año de Orientación Vocacional y Laboral de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Promoción 90 - 92.

POR LA COLABORACION BRINDADA EN LA
REALIZACION DE ESTE ESTUDIO.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DEDICATORIA DE JORGE MARIO

A DIOS NUESTRO SEÑOR

A MIS PADRES

JOSE ANTONIO MORALES

Con amor por sus multiples
esfuerzos y sacrificios:

ELOINA ARRUE DE MORALES

Con amor por su apoyo
incondicional en cada
momento de mi vida.

A MIS HERMANOS

JOSE DAVID
HECTOR EGIDIO
ELBA CONSUELO
BYRON ALIRIO
MAYNOR ESTUARDO

Por el estímulo que me
brindaron.

A MIS FAMILIARES

EN ESPECIAL A

ROBERTO O. MORALES E.

Agradecimiento infinito por
su ayuda incondicional.

A MI NOVIA

DANICSA SIOMARA

Con amor, por su apoyo y
comprensión.

A LA FAMILIA

ESTRADA MALDONADO

Por su apoyo de siempre.

A MIS AMIGOS

EN ESPECIAL A

ERICK ESTRADA

Con quien comparto este
éxito.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DEDICATORIA DE KRICK EDUARDO

A DIOS

LA BASE DE MI VIDA, VALORES Y
PRINCIPIOS.

A MIS PADRES

EDUARDO ADOLFO ESTRADA GALVEZ

Por su apoyo, sacrificio y
esfuerzo incondicional a lo
largo de mi vida.

MARIA ANTONIETA DE ESTRADA

Por su amor, dedicación y apoyo
en cada etapa de mi vida.

A MI HERMANA

CLAUDIA ANTONIETA ESTRADA MALDONADO

Por brindarme siempre su amor y
apoyo.

A MI AMIGO

JORGE MARIO MORALES ARRUE

Con quien comparto esta meta
profesional.

A ALGUIEN ESPECIAL

A cada persona que confi6 en mi y
apoy6 en cada fase de mi vida, le
dedico este triunfo.

PRESENTACION

Se presenta al Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala la presente "PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA INSTALACION DE PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUATEL".

El estudio fue realizado conjuntamente con la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, así como los departamentos de Personal, Psicología Industrial, Clasificación de Puestos y Salarios, todos de la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos de La Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones - Guatel.

Básicamente se llevó a cabo por medio de entrevistas no dirigidas, así como observaciones institucionales, con la colaboración de Jefes de Sección y Departamento, tomando en cuenta a varios profesionales que integran estos programas.

PROLOGO

Debido a los últimos cambios que se han dado a finales de la década de los ochenta a nivel mundial y en una forma vertiginosa en el tiempo y los espacios económicos, han surgido fenómenos tales como los Macromercados, los Bloques Económicos, La Globalización de mercado, la actividad primaria, secundaria, y terciaria de la economía, se han generado puntos de partida de procesos transformadores en todos los campos de la administración y básicamente en la administración de los Recursos Humanos.

Dentro de los múltiples programas de administración de Recursos Humanos que se dan en torno a una división de Recursos Humanos, es posible que existan dentro del proceso; procedimientos mal empleados inclumpliendo la función técnica de los programas de Recursos Humanos para el fin que fueron creados. De esta cuenta existe un margen de que estos procedimientos sean susceptibles de cualquier error dentro de la aplicación metodológica en un sistema de procedimientos en la administración.

Por esa razón el propósito fundamental de nuestra investigación es detectar márgenes de error dentro de los distintos procedimientos que se dan en los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones - Guatel -, para proponer los cambios necesarios en los mismos.

De acuerdo con este contexto, se podrá lograr una considerable ganancia en la producción del trabajo, un bajo costo de producción, una eficiente calidad de trabajo, una adecuada identificación por parte

del Recurso Humano hacia la Empresa, obteniendo como resultado una apropiada filosofía de trabajo y mística de servicio.

Es conveniente de acuerdo a este marco de referencia, tomar en cuenta la importancia de los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal ya que son generadores de cambios que representan desarrollo y prosperidad en cualquier Empresa que requiera la implantación de un adecuado sistema de administración de Recursos Humanos.

CAPITULO I

INTRODUCCION

A partir de la Revolución Industrial, las condiciones de desarrollo en cualquier organización moderna han sido testigos de acelerados cambios en las estructuras económicas mundiales, tal es el caso de las aperturas comerciales, la progresiva superación de los mercados protegidos, las exigencias de altos niveles de productividad y control de calidad, así como una vertiginosa Reconversión Industrial, conformando de esta manera el ya acelerado y complejo proceso de la globalización de los mercados.

Es lógico pensar que el mundo se encuentra ante una serie de cambios de orden económico, que nos obligan a tomar otro giro en cuanto a la concepción de la administración de los recursos humanos, surgiendo de esta cuenta el factor competencia "ya que lo mejor es enemigo de lo bueno", de esta manera se logrará propiciar un mejoramiento continuo de los niveles de eficacia y eficiencia del recurso humano dentro de cualquier empresa.

Unido a lo anterior, es importante destacar la creación de programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, ya que éstos son claves dentro del proceso productivo de transformación que se vive actualmente.

Los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal, persiguen no sólo mejorar la capacidad de cada trabajador, sino también adaptarlo de la mejor manera posible a la organización y brindarle todos los elementos cognoscitivos, afectivos, psicomotores y espirituales que le permitan lograr una identificación positiva con la institución, actuando como

transmisores de la mística apropiada de servicio.

Funcionarios y trabajadores necesitan, por la misma dinámica de los cambios que genera la Administración Moderna, de nuevas metodologías y técnicas, que como herramientas les ayuden a desempeñar con mayor capacidad y eficiencia las funciones que les han sido asignadas. Esto es una necesidad que la organización debe satisfacer, ya que al hacerlo está consiguiendo para sí misma la preparación de sus recursos humanos y con ello provocando mejores resultados en el desempeño de cada puesto.

El presente estudio realizado, en la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones - GUATEL -, tuvo como objetivo principal, estructurar y diseñar un sistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, tendente a mejorar y dinamizar la administración de la institución.

En lo que respecta al marco teórico se analiza la teoría de Reclutamiento, Selección e Inducción, que va desde la definición de cada programa hasta sus procesos.

Se presenta una reseña histórica de la Empresa, su estructura organizacional y la descripción de la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, específicamente la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal.

Habiendo acrecentado el acervo de conocimientos teóricos, se procedió a desarrollar el diseño de la propuesta, de modificación del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones - GUATEL -.

1. MARCO TEORICO

1.1. EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Entendemos que "Psicología Industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria". ^{1/}

Es por medio de esta disciplina que pueden conocerse con propiedad y manejarse adecuadamente los distintos programas de recursos humanos con los que debe contar una empresa.

Toda empresa, para poder funcionar como una organización, el primer paso vital que debe dar es reclutar y posteriormente seleccionar a personal calificado, que inmediatamente de ser contratados pasan a un proceso induccionario, logrando con ello el fortalecimiento en cuanto a indentificación con la empresa de parte del nuevo empleado, satisfaciendo de esta manera, las necesidades propias de la empresa y de los usuarios.

1.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Los Programas de Reclutamiento y Selección de Personal, para cumplir con sus funciones objetivos es importante hacer énfasis que se conside como un solo programa, aunque en la práctica se necesario separarlos (Program de Reclutamiento y Programa de Selección) ya que cada uno tiene su propia metodología.

^{1/} M.L. Blum y J.C. Naylor Psicología Industrial, pág. 17

1.2.1 Definición de Reclutamiento de Personal

"Deberá entenderse como aquel proceso consistente en una serie de procedimientos y acciones encaminadas a la conformación de un adecuado Banco de Recursos Humanos, que permita disponer de personal que pueda cubrir, en el menor tiempo posible, las vacantes que surjan". 2/

El Reclutamiento inicia a partir de los datos referentes a la necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para reclutar los futuros empleados de una empresa.

1.2.2 Definición de Selección de Personal

"Intimamente ligado al Programa de Reclutamiento, el Programa de Selección de Personal está llamado a constituirse en el instrumento técnico que permita elegir, dentro de un adecuado rango de selección, las mejores opciones para ocupar los diferentes puestos que la empresa necesita cubrir". 3/

Es decir que todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del puesto que debe de ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuya finalidad es la de mayor objetividad y precisión a la selección del

2/ M. Codoñer. Proyecto Creación Unidad de Recursos Humanos del Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial - ICAITI -, Pág. 9

3/ M. Codoñer, op.cit., Pág. 15

recurso humano para desempeñarlo.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables, tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución es tarea propia de la selección. De modo general, el proceso de selección debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino, principalmente, un pronóstico respecto de esas dos variables.

1.2.3 Definición Inducción de Personal

"Una vez que se reclutó con éxito y se selecciona a los empleados, el siguiente paso es inducirlo y capacitarlo. Es en este punto donde se le proporciona la información y experiencia que requiere para tener éxito en sus nuevas posiciones". 4/

La información que se le proporciona al nuevo empleado dentro de un programa de Inducción incluye desde la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación ó carnet, cuáles son los horarios de trabajo, horas de almuerzo, feriados y con quienes trabajará; hasta procedimientos específicos de su puesto de trabajo. La Inducción, en realidad, es un componente de procesos de socialización que utilizan las empresas con sus nuevos empleados, las actividades, valores y patrones de conducta prevalecientes en la empresa.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

4/ G. Dessler, Administración Personal, Pág. 260

La Inducción se divide en tres fases:

- Inducción a la Organización, que es la información a nivel general que se le proporciona al nuevo empleado, la cual incluye los antecedentes históricos de la empresa, fines, objetivos, filosofía de trabajo, así como sus derechos como trabajador, obligaciones, prohibiciones y prestaciones, posteriormente mostrarle las instalaciones de la empresa.
- Inducción al Departamento, que es la información acerca de la función y los distintos niveles de relación que se tiene con otros departamentos, la forma de organización, valores y costumbres del personal del departamento al cual esta ingresando el nuevo empleado y la importancia del departamento dentro de la estructura total de la organización.
- Inducción al Puesto, que es el último proceso de adaptación, en el cual se le da toda la información al nuevo empleado acerca de su nuevo puesto. En cuanto a objetivos y fines del puesto, posición dentro de la empresa, equipo que tiene que manejar, procedimientos, normas especiales, etc.

Para cumplir con los fines y objetivos de los programas mencionados, es conveniente basarse en la orientación teórica metodológica que a continuación se describe.

1.3 PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

"Serie de procedimientos y acciones encaminadas a la conformación de un adecuado banco de recursos humanos, que permita disponer de personal que pueda cubrir en el menor tiempo posible, las vacantes que surgan". ^{5/}

Lo anterior sólo podrá lograrse mediante la aplicación de procedimientos, técnicamente diseñados, que en actualización constante cubran las áreas de:

- Análisis de puestos
- Elección de las fuentes de reclutamiento
- Entrevista preliminar
- Solicitud de empleo

1.3.1 Análisis de Puestos

"El análisis de puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñar". ^{6/}

El desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puesto es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporcionando datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto

^{5/} M. Codoñer, op.cit., Pág. 9

^{6/} G. Dessler, op.cit., Pág. 87

(lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Para el inicio de esta tarea es necesario diseñar un instrumento que permita agenciarse de toda la información necesaria del puesto.

El instrumento a utilizar se denomina "Boleta para Análisis de Puestos". (Ver anexo No. 1) y debe incluir como mínimo lo siguiente:

- Título del puesto.
- Gerencia, Dirección, Departamento, Sección, Unidad a la que pertenece.
- Clasificación del Puesto.
- Nombre y Cargo del Jefe Inmediato Superior.
- Resumen del Trabajo.
- Descripción Detallada de Tareas.
- Condiciones especiales del puesto (uso de equipo, materiales, reactivos, ambiente especial, etc.).
- Características mínimas que debe poseer el trabajador (Escolaridad, estudios o entrenamientos especiales, características personales).
- Tipo de experiencia necesaria para ocupar el puesto. 7/

1.3.2 Elección de las fuentes de reclutamiento.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de controlar para cada una de las varias posiciones al individuo que este más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden estar empleados en otros puestos en la organización o pueden ser reclutados fuera de ella; así pues, debido a que son variadas las fuentes de reclutamiento, llegado este momento, se considera detenidamente a cuáles de ellos acudir en cada caso y qué medios de reclutamiento habrán de utilizarse.

Por lo tanto existen dos fuentes de investigación de posibles candidatos, siendo ellas Internas y Externas.

Con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos en la empresa.

1.3.3 Fuente de Reclutamiento Interno

El Reclutamiento Interno se da cuando, habiendo determinado el puesto, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (Movimiento Vertical) o transferirlos (Movimiento Horizontal) o aún transferirlos con promoción (Movimiento Diagonal). Puede incluir ciertos aspectos importantes:

- Transferencia de personal.
- Promociones de personal.
- Tranferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo personal.

El Reclutamiento Interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionados con otros subsistemas, tales como:

- Conocimientos generales de los resultados obtenidos por el candidato interno en las evaluaciones de selección a que se sometió el candidato a su ingreso a la empresa.
- Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño;
- Evaluación del período de prueba;
- Elaborar una evaluación acerca de la diferencia entre el puesto actual del candidato y del puesto que se está considerando y
- Verificación de las condiciones de promoción y de substitución.

Las principales ventajas que aporta el Reclutamiento interno son las siguiente:

- Es más rápido. Dependiendo de las posibilidades del empleado a ser transferido o promovido de inmediato y evita las demoras frecuentes del Reclutamiento Externo.
- Es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en la televisión, la radio, los periódicos o inclusive los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento de personal, los costos de admisión, los costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Presenta mayor índice de validez y confiabilidad, pues el candidato ya fue evaluado durante cierto período de tiempo y sometido al criterio de los jefes directos;

- El margen de error puede ser reducido, debido al volumen de información que la empresa reúne generalmente respecto a sus empleados y funcionarios;
- Es una fuente de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de un ascenso dentro de la empresa.
- Se aprovechan las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de capacitación y de perfeccionamiento del recurso humano.
- Cuando se implementa de una manera adecuada el sistema, se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, tomando en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.

Sin embargo, el Reclutamiento Interno presenta algunas desventajas.

- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial desarrollo para que puedan ser promovidos a otros niveles;
- Puede generar un conflicto de intereses, pues al presentarse las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, se puede crear una actitud negativa en los empleados.
- El Reclutamiento Interno sólo puede hacerse en la medida en que el candidato a una substitución esté efectivamente en condiciones de igualarse, por lo menos en un corto plazo, al desempeño del antiguo ocupante del puesto.

1.3.4 Fuentes de Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas; o sea, con candidatos ajenos a la empresa. El Reclutamiento Externo recae sobre candidatos reales o potenciales, desponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar uno o más de las siguientes técnicas.

- a) Consultas al banco de recursos humanos;
- b) Presentación de candidatos por parte de los funcionarios empresa;
- c) Pancartas o anuncios en la puerta de la empresa;
- d) Contactos con las universidades, asociaciones estudiantiles, directorios académicos, etc.;
- e) Conferencias y charlas en universidades;
- f) Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, términos de cooperación mutua;
- g) Anuncios en periódicos y revistas;
- h) Agencias de reclutamiento; y
- i) Viajes para reclutamiento en otras ciudades.

Cuando la sección de Reclutamiento recibe las solicitudes de personal, escoge las alternativas de reclutamiento. Las principales técnicas de reclutamiento presentan algunas características que vale la pena describir.

1.3.4.1 Banco de Recursos Humanos

Los candidatos que se han presentado espontáneamente y se les ha evaluado, obteniendo resultados satisfactorios ubicándolos en el criterio de elección como elegibles, se les archivará en un banco de recursos humanos incluyendo su documentación completa. Es necesario que el proceso de reclutamiento sea continuo e ininterrumpido, que tenga por objeto mantener una reserva de candidatos cuando se presente una necesidad, tomando en cuenta que es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, permite un plazo breve de elección beneficiando de esta forma las necesidades básicas de la empresa.

1.3.4.2 Presentación de los Candidatos por parte de los Funcionarios de la Empresa.

También es un sistema de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos está utilizando un medio de los más eficientes y de más amplia cobertura, ya que el canal conduce al candidato a través del funcionario, que, al recomendar a alguien conocido se siente con prestigio en la empresa y ante el presentado y, dependiendo de la forma como el proceso se desarrolle, se vuelve obviamente co-responsable junto a la empresa por su admisión.

1.3.4.3 Avisos en la Puerta de la Empresa

Es igualmente un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados dependen de una serie de factores como la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, proximidad de las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va hacia él, tomando la iniciativa. Es un sistema generalmente utilizado para puestos de bajo nivel dentro de la organización jerárquica.

1.3.4.4 Contactos con Asociaciones

Aunque no se presente el rendimiento de los anteriores sistemas, tiene la ventaja de incluir a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.

1.3.4.5 Contactos con Universidades

Para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no existan puestos vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuo, como programa insititucional para intensificar la presentación de los candidatos.

1.3.4.6 Conferencias y Charlas

Con el fin de promover a la empresa y crear una actitud favorable, haciendo énfasis en las oportunidades de trabajo que ofrece, mediante recursos audiovisuales (videos, diapositivas, etc.)

1.3.4.7 Contactos con otras Empresas

En función de cooperación, en algunos casos, esos contactos interempresas llegan a formar grupos de reclutamiento asociados, financiados por las mismas empresas interesadas.

1.3.4.8 Anuncios en Periódicos

El anuncio en periódico es considerado como una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos.

Es más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público en general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

1.3.4.9 Agencias de Reclutamiento

Con el fin de ayudar a las empresas pequeñas, medianas o grandes ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal.

Algunas oficinas se especializan en niveles de reclutamiento específico, mientras que otras se dedican a reclutar todo tipo de candidato.

1.3.4.10 Viajes de Reclutamiento a otras Ciudades

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos ya está bastante explotado, la empresa puede dirigir su reclutamiento a otras ciudades o localidades.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- a) El aporte de recursos humanos ocasiona siempre una incorporación de ideas nuevas "Sangre Nueva", de diferentes enfoques de los problemas internos de la empresa y, casi siempre, una revisión de los temas que son conducidos dentro de la organización.
- b) Enriquece los recursos humanos de la empresa, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente.
- c) Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal, efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

El reclutamiento externo presenta las siguiente desventajas:

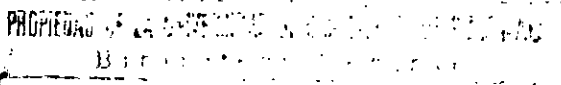
- a) Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno. El período de tiempo empleado en el reclutamiento externo varía no solamente en función de nivel jerárquico del puesto considerado, sino también en otros factores como:
 - Area de actividad o tipo de especialización del puesto;
 - Fuentes de reclutamiento escogidas;
 - Local donde se situa a la empresa;
 - Situación mercado de trabajo vrs. mano de obra; y
 - Política de personal adoptada por la empresa.

- b) Así, mientras más elevado sea el puesto, con mayor anticipación deberá adoptar la empresa el requerimiento de empleados, con el objeto que la sección de reclutamiento no se presione por los factores tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- c) Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, honorarios de oficinas de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios, etc.

1.3.5 Convocatoria a Concurso

Es tradicional, y conveniente, cuando se desea llenar una vacante, convocar a oposición, dentro de la institución y/o fuera de ella, debiendo en tales convocatorias incluirse la siguiente información:

- Título del puesto vacante.
- Naturaleza del puesto.
- Principales funciones y atribuciones.
- Sueldo inicial.
- Período de prueba.
- Fecha y hora de realización de entrevista preliminar.
- Lugar donde se prestarán los servicios.
- Fecha de inicio de trabajo.
- Lugar de residencia.
- Requisitos mínimos:
 - Escolaridad o entrenamientos especiales
 - Experiencia mínima necesaria.



- Condiciones especiales.
- Vigencia del contrato.
- Documentación requerida inicialmente.

1.3.6 Entrevista Inicial

Esta entrevista debe ser considerada como una evaluación inicial de los candidatos, ya que "En la actualidad, rara vez se contrata a alguien sin someterle antes a una entrevista personal". 8/ Sin embargo, la misma no representa un instrumento confiable de selección, su propósito fundamental consiste en proporcionar una impresión general de los concursantes, misma que permita decidir quienes de estos reúnen las condiciones y cualidades que justifiquen un examen más detenido.

Razón por la cual "Los departamentos de personal y su jefe confían mucho en la entrevista como instrumento de selección, por lo cual rara vez contratan a alguien sin una reunión previa con ellos". 9/

La entrevista se realizará por los psicólogos de la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal y para tal efecto se deberá diseñar una entrevista estructurada.

8/ D.P. Schultz, Psicología Industrial, Pág. 88

9/ Idem, Pág. 89

1.3.7 Solicitud de Empleo

En la fecha asignada para la recepción de solicitud de empleo, los concursantes deberán presentarse de acuerdo al formulario respectivo, así mismo, se entregará toda la documentación necesaria para complementar el expediente personal.

Se adjuntará una hoja de detalle de los documentos requeridos, resaltando en ella la advertencia de la fecha límite de entrega de la papelería.. (Ver Anexo Nº 2)

Documentos que acompañan la solicitud de empleo.

- Antecedentes penales.
- Antecedentes policíacos.
- Cartas de recomendación empleos anteriores.
- Cartas de recomendación referencias personales.
- Tres fotos tamaño cédula.
- Fotocopia cédula de vecindad.
- Fotocopia de licencia de vehículo.
- Fotocopia de licencia de motocicleta.
- Curriculum vitae.
- Fotocopia título o diploma.
- Constancia de colegiado activo
(Profesionales universitarios)

1.4 PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL

El Programa de Selección de Personal será el encargado de la escogencia y la correcta aplicación de los instrumentos y técnicas psicológicas, ya que "En la selección, lo importante es identificar al que reúna las cualidades necesarias para determinado puesto; el esfuerzo se centra en la naturaleza del puesto y en seleccionar a lo más idóneos para ocuparlo". 10/

A continuación se enumeran y describen los principales pasos del programa de selección de personal.

- Aplicación de baterias (Test Psicométricos)
- Investigación de referencias.
- Entrevista final.
- Examen médico.

1.4.1 Aplicación de Baterias (Test Psicométricos)

" La medición de las diferencias individuales tiene una historia corta, pero atractiva, ninguna otra corriente de investigación dentro de la psicología puede ignorar la contribución hecha por los test psicológicos tanto al entendimiento como a la predicción de la conducta humana". 11/

Por ello es importante mencionar que el propósito de los test psicológicos es explorar las habilidades, intereses, actitudes, aptitudes, rasgos de personalidad, así como la inteligencia.

10/ D.P. Schultz. op.cit. Pág. 112

11/ M.D. Dunette y W.K. Kirchner Psicología Industrial
Pág. 39

Con el fin de aportar información con cierto grado de val
confiabilidad.

La aplicación e interpretación de las baterías deben cumplir
ciertas condiciones mínimas, a saber:

- Espacio físico y mobiliario donde se ubicará a los exam
dos, condiciones de buena iluminación, ventilación y comodidad
para su ejecución.
- Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas
estarán a cargo de un psicólogo con experiencia en el campo de
la psicometría y el psicodiagnóstico.
- Los resultados detallados de las pruebas psicológicas y su
interpretación, serán exclusivamente conocidos por los
psicólogos de la Sección de Reclutamiento y Selección de
Personal.

1.4.2 Investigación de Referencias

Siguiendo una secuencia al proceso, en el momento de recibir
la papelería de los candidatos, en forma paralela a la etapa ante
rior, deberán iniciarse la investigación de referencias de trabajo.
Las referencias laborales las ubicará el candidato, en la solicitud
de empleo y la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal
quien tiene a cargo esta actividad, tendrá que comunicarse con las
empresas en las que ha laborado el candidato, con el propósito de
obtener información referente a su comportamiento en general.

1.4.3 Entrevista Final

Se describe como una entrevista exhaustiva y profunda, abarcando los principales aspectos relacionados con la historia Familiar, Social, Cultural y Laboral de los candidatos.

En esta etapa, dependiendo de la naturaleza del puesto a ocupar, los candidatos podrán ser entrevistados por un psicólogo de la sección de Reclutamiento y Selección de Personal. Y luego, de existir necesidad, por otros funcionarios de la empresa que tendrán relación laboral con el nuevo empleado.

Como se dijo anteriormente la entrevista que se realizará por un psicólogo de la sección deberá ser estructurada y, luego de realizarla, el entrevistador llenará el formulario específico de la entrevista final.

Evidentemente, previo a llenar el formulario, se efectuará un cuidadoso contraste y análisis de todos los datos del candidato y el puesto, incluyéndose lo siguiente.

- Formulario de análisis del puesto.
- Formulario de entrevista preliminar.
- Solicitud de empleo.
- Curriculum vitae.
- Formulario de investigación de referencias.
- Formulario de entrevista final.
- Resultados de las Baterias de test.

Después de haber realizado el análisis de toda la documentación, se procederá a emitir el fallo que designe al candidato que obtuvo la más alta calificación, siendo éste quien deba ocupar la plaza vacante.

1.4.4 Examen Médico

El siguiente paso, constituye, el paso final del proceso de reclutamiento y selección de personal, debido que el candidato que resultó ganador del concurso de oposición, dependiendo de la naturaleza del puesto a desempeñar, deberá someterse a un examen médico que se practique por un médico que la empresa designe.

1.5 PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL

La inducción de personal es una "Serie de procedimientos a través de los cuales se adapta al nuevo trabajador a la organización, al departamento y al puesto". 12/

Este programa propicia la rápida integración del nuevo trabajador al grupo, ya que le brinda el ambiente inicial que permitirá una identificación positiva con la empresa.

La importancia de un programa de inducción de personal se basa fundamentalmente en lo siguiente:

- a) El nuevo trabajador generalmente desconoce la proyección de la empresa, por eso mismo desde el inicio debe informársele en términos generales, cuáles son los fines y objetivos que se persiguen, el marco de referencia que orienta a la unidad laboral (Reglamento de personal)
- b) Al nuevo trabajador deben explicársele con exactitud las actividades a desarrollar en el ejercicio de sus funciones, además de la relación que guarda su puesto con otros.

12/ M. Codoñer op.cit. Pág. 19

La inducción de personal apunta a hacerle sentir al nuevo trabajador que puede lograr su satisfacción personal en el desempeño de su nuevo puesto, a través de las primeras impresiones que recibe de la Empresa.

1.5.1 Inducción a la Organización

Esta fase es la más general del proceso induccionario y básicamente se refiere al primer contacto con el nuevo trabajador.

"Su propósito es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí".^{13/}

Este proceso comprende lo que son los antecedentes históricos de la empresa, fines, objetivos, filosofía de trabajo, etc.

Es importante que en este proceso también el nuevo trabajador conozca sus derechos, obligaciones, prestaciones, etc.

Posteriormente se llevará al candidato a un recorrido por las instalaciones principales con el objeto de que se familiarice aún más con la empresa.

A continuación se enumerarán los aspectos que incluye el Manual de Inducción de Personal Para Nuevos Trabajadores:

- Introducción.
- Antecedentes históricos de la empresa.
- Fines y objetivos.
- Organización general.
- Descripción general de los principales departamentos,
- Derechos, obligaciones y prohibiciones del trabajador.

- Régimen disciplinario.
- Reglamento del personal.
- Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.
- Programas promocionales de incentivos.
- Días de asueto oficiales.
- Video induccionario, comprende dos fases:
 - Diseño del guión.
 - Ejecución del video.

A través de los aspectos anteriores pueden trasladarse datos importantes para el nuevo trabajador, incluyendo un video induccionario, medio idóneo para explicar claramente y en forma gráfica los fines y objetivos principales de la empresa.

Procedimiento:

- a) Notificar al nuevo trabajador sobre el lugar, hora y otras circunstancias especiales, en que se verifique esta primera reunión.
- b) El encargado de dicha actividad será el Coordinador del Programa de Inducción de Personal.
- c) Posteriormente, el Coordinador dará una breve charla y proyectará el Video Induccionario. Al finalizar la actividad, se le hará entrega del Manual de Inducción y otros documentos, tales como el Reglamento de Personal y el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

1.5.2 Inducción al Departamento

Esta fase es la menos compleja del proceso y de menor requerimiento; sin embargo no por ello es la menos importante. Cuando el nuevo trabajador ya ha terminado la primera fase induccionaria, debe buscarse un nivel idóneo de introducción. En esta segunda fase ya es trasladado al departamento en que ejecutará su trabajo y será en este proceso donde se le indicará todo lo referente al departamento al nuevo empleado.

En esta fase debe de tomarse en cuenta que se requiere un esfuerzo mayor, ya que debe de explicarsele al nuevo trabajador con detalle las características del puesto de trabajo.

A continuación se describirán los recursos con los que debe contar esta fase de inducción.

- a) La escogencia de una persona que realice la actividad Induccionaria, de preferencia el Jefe del Departamento donde el nuevo trabajador tomará posesión.
- b) La División de Recursos Humanos por medio de su Programa de inducción, deberá proporcionarle al nuevo trabajador, a quién realice esta fase del proceso, fotocopias de la parte del manual de organización que corresponde al departamento, y

Es importante tomar en cuenta que dentro de la información proporcionada al nuevo trabajador en esta segunda fase se le informará de los objetivos, funciones, metas, planes y programas: la relación que el departamento tiene con otras unidades de trabajo.

A continuación se describirán los recursos con los cuales se apoya el inductor:

- a) Organigrama del departamento, en el cual se visualiza con claridad el punto de ubicación del puesto del nuevo empleado y su relación con los demás;
- b) Organigrama general, para explicarle al nuevo trabajador la relación y ubicación de su departamento con los demás; y
- c) Documentos que amparen y ejemplifiquen las actividades fundamentales del departamento.

Finalmente se le mostrarán las instalaciones y espacio físico con que cuenta el departamento, inclusive la ubicación de los servicios sanitarios, el área destinada para la alimentación (Cafetería y/o comedor).

1.5.3 Inducción al Puesto

"Esta fase es la más específica del proceso induccionario ya que consiste en incorporar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo". 14/

En esta fase se deben informar al nuevo trabajador todos los pormenores referentes al puesto de trabajo.

La persona designada para la realización de la inducción al puesto, deberá ser instruida a efecto de proceder, de preferencia, en el siguiente orden:

14/ M. Codofier, op.cit., Pág. 25

- a) Indicarle todo lo relativo a ubicación física del puesto, entregándole al nuevo trabajador los útiles, equipo y materiales necesarios para el desempeño de sus funciones. Además, se le asignará mobiliario y equipo;
- b) Si se le asigna equipo con cierto grado de dificultad para su operación, deberá explicarsele claramente su funcionamiento;
- c) Explicarle claramente las funciones del puesto, normas y procedimientos a seguir, clarificando dudas en cada paso por el supervisor;
- d) Supervisar y apoyar al trabajador para el mejor desempeño de sus tareas.

1.6 FORMULACION DE HIPOTESIS

1.6.1 Premisas:

- La inexistencia de un programa de Reclutamiento de Personal no permite un adecuado Banco de Recursos Humanos, que disponga de personal que pueda en el menor tiempo posible, las vacantes que surgan, y
- Sin un apropiado proceso de selección de personal, no se puede elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado, para mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.
- Sin un Manual de Análisis de Puestos no se puede seleccionar al candidato con precisión y objetividad.
- La falta de identificación positiva y mística de servicio de los trabajadores de la Empresa se debe a la inexistencia de un programa funcional de Inducción de Personal.

1.6.2 Hipótesis

"LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES - GUATEL -, NECESITAN MEJORAR EN SUS PROCEDIMIENTOS ACTUALES PARA UN ADECUADO CUMPLIMIENTO DE SU FUNCION TECNICA EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS".

1.6.3 Variables de la Hipótesis

Variable independiente: Programa de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

Variable Dependiente: Procesos y Procedimientos.

CAPITULO II

RESUMEN HISTORICA DE LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES -GUATEL-

2.1 ANTECEDENTES.

Las primeras comunicaciones telefónicas que se establecieron en Guatemala, fueron durante el año de 1881, entre la ciudad Capital y Antigua Guatemala. En 1884 se extendió este servicio a la ciudad de Quetzaltenango y para 1890, se encontraba ya sólidamente constituida la Compañía Privada Teléfonos de Guatemala.

Después de treinta años de prestar sus servicios, en 1916 esta compañía fué intervenida por el Estado, adoptando el nombre de Dirección General de Teléfonos. En 1927 con la introducción de los primeros teléfonos automáticos, quedaron ya establecidas en el país la indicada Dirección y el PROYECTO TELEFONICO que estaba a cargo del Ministerio de Obras Públicas, ambos atendían exclusivamente la Telefonía Nacional.

A partir de 1926 empezó a operar la TROPICAL RADIO & TELEPHONE Co., compañía extranjera, para prestar el servicio Internacional de Telecomunicaciones; sin embargo, en 1966, ésta fué nacionalizada.

El 13 de abril de 1971 nació, por medio del "Decreto 14-71 del Congreso de la República de Guatemala" ^{15/}, una sólo Empresa en la que quedaban fusionadas e integradas las tres anteriormente citadas y que a partir de entonces se llamaría EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES -GUATEL-, a la que se le asigna la responsabilidad de prestar los servicios de Telecomunicaciones Nacionales e Internacionales en forma exclusiva, mediante los sistemas: telefónico, télex, radiodi-fusión, facsimil, telegráfico, teleproceso, televisión".

Fué creada con carácter de entidad estatal descentralizada, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

El Gobierno de Guatemala, garantiza a la Empresa la discrecionalidad funcional necesaria para el cumplimiento de su cometido, especialmente en lo relacionado con:

- Programas de desarrollo de la infraestructura;
- Organización interna;
- Administración de personal; y
- Establecimiento del régimen tarifario para la prestación de los servicios de telecomunicaciones.

^{15/} Ley Orgánica de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones. Decreto Gubernativo No. 14-71 del Congreso de la República. Guatemala, 13 de abril de 1971.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Orgánicamente, la Empresa es dirigida por su Junta Directiva, compuesta por los Ministros o Vice-ministros de: Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas, Relaciones Exteriores y de Gobernación, por dos personas nombradas por el Presidente de la República que fungen como Directores Propietarios, así como por el Gerente quien actúa como Asesor y por el primer Sub-Gerente que participa como Asesor y Secretario de la misma.

En su estructura interna se compone de nueve Divisiones que son:

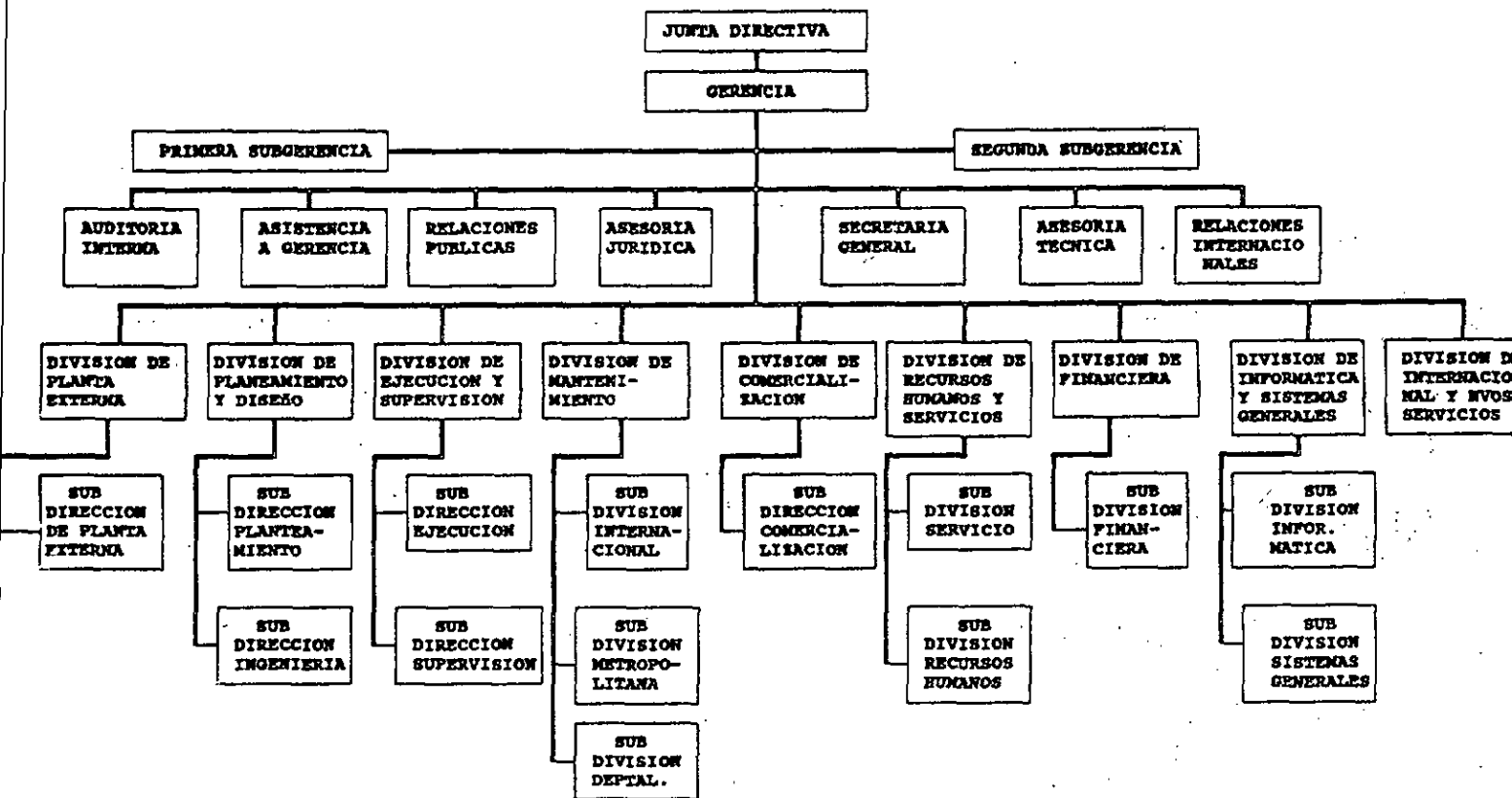
- Planeamiento y Diseño
- Ejecución y Supervisión
- Mantenimiento
- Comercialización
- Recursos Humanos y Servicios Administrativos
- Financiera
- Informática y Sistemas Generales
- Internacional y Nuevos Servicios; y
- Planta Externa

Las cuales a su vez están organizadas en departamentos, secciones y unidades.

2.2.1 Organigrama.

(Ver figura No. 1) Se se presenta el organigrama de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-.

(ORGANIGRAMA GENERAL)



2.3 LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

La función general de la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos es: seleccionar, reclutar y administrar los recursos humanos que participan en la operación de la Empresa, así como velar por su capacitación, seguridad y bienestar, a efecto de lograr su cooperación leal y efectiva, siguiendo una política definida de administración de personal, que sea favorable, tanto para los fines de la Empresa como para el desarrollo integral de sus trabajadores.

Asimismo, brindar todo el apoyo administrativo, logístico y de servicios al personal, que sea necesario para el adecuado funcionamiento de la Empresa (transporte, vigilancia y seguridad, servicios médicos y afines, servicios de cafeterías y recreativos, etc.)

2.3.1 Atribuciones Principales

Con el objeto de regular las relaciones laborales entre GUATEL y sus trabajadores, así como establecer las normas para la aplicación de un sistema técnico de administración de personal, es aprobado el 22 de febrero de 1984 el "Reglamento de Personal de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones - GUATEL-", Acuerdo Gubernativo No. 100-84, el cual contempla en el Título II, Capítulo II, Artículo 10o. lo siguiente:

ATRIBUCIONES DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS.

La División de Recursos Humanos tendrá las atribuciones que establece este Reglamento, otras que relacionadas con la administración de personal le sean asignadas y las especiales siguientes:

- a. Reclutamiento y Selección de Personal
- b. Organización y conservación de registros de ingreso del personal, promoción, retiro o despido y demás datos que se requieran conforme este Reglamento.
- c. Entrenamiento y formación
- d. Administración de puestos
- e. Administración de salarios
- f. Relaciones laborales
- g. Seguridad e higiene

2.3.2 Funciones e Integración de sus Unidades

Principales.

La descripción de la organización interna de esta División, se puede apreciar en la figura No. 2.

SUB-DIVISION DE RECURSOS HUMANOS.

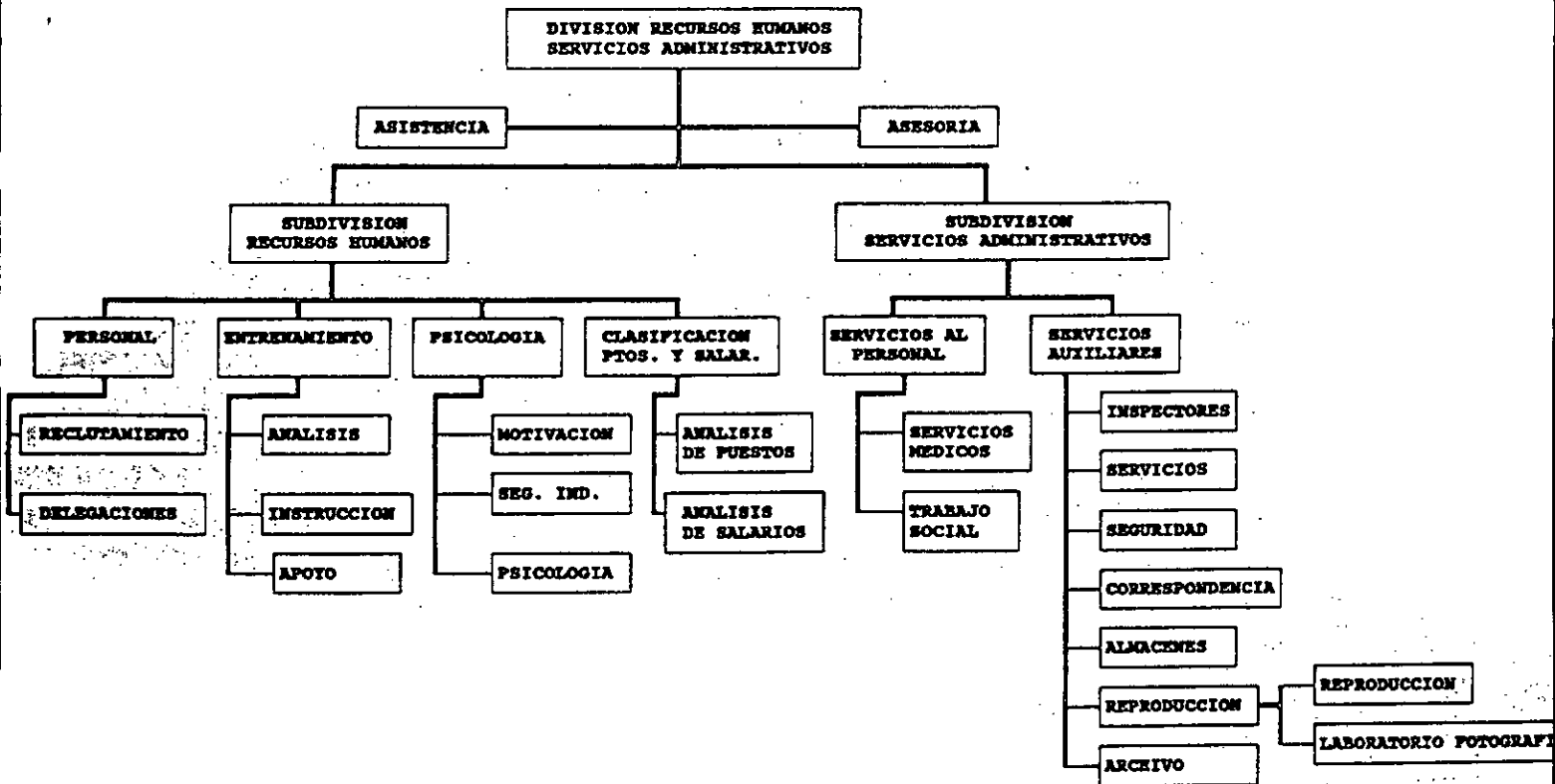
Dar el apoyo necesario a la Dirección de la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, en la formulación de políticas de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, así como de su desarrollo a través de programas de Capacitación y Entrenamiento.

2.3.2.1 Departamento de Personal.

Reclutar y seleccionar al personal técnico, administrativo y de servicio que la Empresa necesita para su funcionamiento, así como establecer controles eficaces para mantener la disciplina y un alto rendimiento del personal contratado y velar por su salud.

DIVISION DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
(ORGANIGRAMA)

FIGURA No. 2



2.3.2.2 Departamento de Psicología Industrial.

Promover el bienestar de los trabajadores de la Empresa, a través de la acción psicológica asistencial que fomenta la integración y persigue la búsqueda de recursos individuales que le permitan enfrentar sus conflictos existenciales.

2.3.2.3 Departamento de Clasificación de Puestos y Salarios.

Planificar, coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades encaminadas a la investigación, análisis, implantación y actualización del sistema de clasificación de puestos y administración de salarios de la Empresa.

2.3.2.4 Sub-División de Servicios Administrativos.

Formular políticas en materia de servicios, transportes, seguridad, traslado de correspondencia, reproducción de documentos y almacenaje de bienes y productos, que la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos debe proporcionar a la Empresa para el mejor cumplimiento de sus propias funciones.

2.3.2.5 Departamento de Servicios al Personal.

Promover el bienestar de los trabajadores de la Empresa por medio de servicios de satisfacción directa, para ellos y sus familiares.

2.3.2.6 Departamento de Servicios Auxiliares.

Coordinar y supervisar los servicios de recepción y entrega de correspondencia, reproducción, registro y clasificación de documentos, de almacenaje y vigilancia policiacas y de inspección e investigación que le sean requeridos por las dependencias de GUATEL.

2.3.3 La Sección de Reclutamiento y Selección de Personal.

La función general de la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal es: ejecutar todo lo relacionado con las políticas de reclutamiento y selección de personal que la Empresa requiere para su funcionamiento. Le corresponde también establecer los registros y demás controles administrativos que sean necesarios para el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos. Dado que la investigación se efectúa específicamente en la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, se profundiza en los elementos que constituye de ésta a efecto de definir más precisamente sus componentes.

2.3.3.1 Ubicación Física.

Se encuentra ubicada en 1a. Calle 6-90, Zona 9, tercer nivel, Edificio Colomer.

CLASES DE PUESTO Y ASIGNACION DE PERSONAL

Descripción	Cantidad
Jefatura	1
Secretario	2
Auxiliar de Oficina	1
Analista	4
Oficinista	1
Mensajero	1

2.3.3.2 Herramientas de Trabajo.

Manual de Descripción y Clasificación de Puestos

Reglamento de Personal de GUATEL

Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo

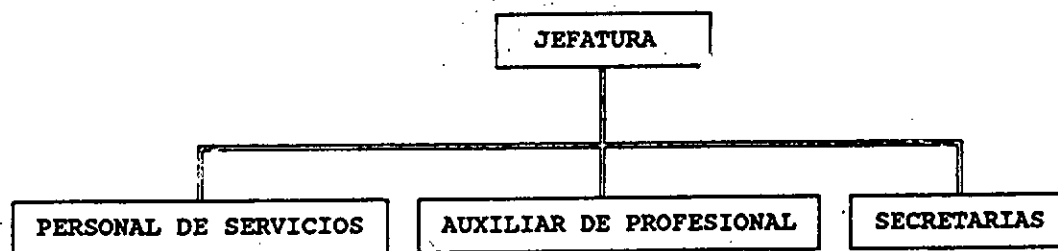
Evaluación curricular. (Ver anexo No. 5)

Evaluación psicométrica (Ver anexo No. 6)

2.3.3.3 Estructura Organizacional.

En la figura No. 3 se presenta un organigrama detallado de la integración de puestos de la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal.

SECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(ORGANIGRAMA)



CAPITULO III

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

3.1 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.

La investigación se realizó en la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-, específicamente en la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, en el periodo comprendido del 01 de febrero al 01 de marzo de 1993.

Con base en una investigación exploratoria, se determinó que en la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, no existe un instrumento explícito que indique los procedimientos y/o normas establecidas para el logro de sus objetivos; por consiguiente, con base al método de observación se puntualizan las siguientes apreciaciones, de la situación actual:

Al producirse una plaza vacante, se solicita a la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal que realice una convocatoria interna para ocupar el puesto, la misma es publicada en toda la Empresa, con el objeto de que el personal interesado pueda participar en la selección del candidato.

Posteriormente, al recibir solicitudes, se procede a realizar las evaluaciones correspondientes (evaluación curricular, que describe más adelante), se remiten las mismas a la dependencia a la que pertenece la vacante. Al no presentarse aspirantes a la convocatoria interna, se procede a verificar en el Banco de Candidatos Elegibles que opera en la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal.

Los expedientes de los candidatos seleccionados se remiten a la dependencia solicitante. De no existir candidatos de la convocatoria interna, se procede a evaluar a nuevos candidatos y/o simultáneamente se realizan convocatorias externas que son publicadas en las universidades, colegios profesionales y en uno de los medios de comunicación masiva escrita; según se considere necesario.

La Sección de Reclutamiento y Selección de Personal con el objeto de agilizar el proceso de selección de candidatos, ha girado una circular a todas las dependencias de la Empresa donde se indica los documentos mínimos que deben adjuntar a las propuestas de contratación y/o nombramiento de personal.

Documentos que al ser presentados a la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, se procede a la verificación de los mismos para realizar la evaluación curricular.

La evaluación curricular, consiste en un análisis comparativo de los datos mencionados en el curriculum vitae, con sus respectivos comprobantes o constancias, con lo que estipule el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos en cuanto a nivel educativo, capacitación y experiencia previa.

Una vez verificado lo anterior, siempre y cuando sea satisfactorio, se solicita para el caso de personal de primer ingreso, a la Sección de Psicometría y Análisis que practique las evaluaciones psicotécnicas a los aspirantes. El conjunto de pruebas psicométricas de habilidad, aptitudes y de

documento al cual se ha llamado evaluación psicométrica. (ver anexo No. 6).

Luego, la evaluación psicométrica es remitida a la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, quien a su vez, la revisa y procede a la inclusión del o los expedientes del o los aspirantes al Banco de Candidatos Elegibles; simultáneamente, se da informe de evaluaciones curricular y psicométrica a la dependencia solicitante, para que gestione el nombramiento o ascenso, según se trate, del o los aspirantes.

Las hojas de evaluación curricular y psicométrica son archivadas bajo un orden alfabético de nombres y un criterio por puestos.

Cada tres meses, la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal solicita al Departamento de Personal, un listado de las personas que han sido ascendidas o nombradas en la Empresa, con el objeto de proceder a extraer del Banco de Candidatos Elegibles, los expedientes de las mismas y entregarlos a ese Departamento, quien lleva un archivo (Unidad de kardex), de los empleados que laboran en la Empresa.

Existe el Manual Informativo del Empleado de -GUATEL-, o manual de inducción a nuevos trabajadores. Es un folleto de inadecuada presentación, sin la suficiente técnica que corresponde a un Manual de Inducción.

El video de inducción tiene una duración de siete minutos, no es suficiente ya que el contenido del video carece de actualización y no es objeto de fortalecimiento empleado en la empresa; no se utilizan técnicas audiovisuales en la inducción, es decir que el Programa de Inducción carece de técnicas adecuadas. Al igual de un espacio físico para las actividades inductorias.

El video de inducción tiene una duración de siete minutos, no es suficiente ya que el contenido del video carece de actualización y no es objeto de fortalecimiento empleado en la empresa; no se utilizan técnicas audiovisuales en la inducción, es decir que el Programa de Inducción carece de técnicas adecuadas. Al igual de un espacio físico para las actividades inductorias.

CAPITULO IV

DISÑO DE LA PROPUESTA

4.1 DEFINICION DEL PROBLEMA.

Habiendo descrito el funcionamiento del sistema actual de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en el capítulo anterior, surge como problema principal la falta de un documento que oriente lo relativo al Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-.

4.2 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.

Cuando el Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal se hace en forma empírica, se encuentra ante empleados a quienes para conocer apropiadamente los procedimientos adecuados de los programas, se debe emplear mucho tiempo, dedicación y como consecuencia dinero. Por otro lado, falta tiempo para controlar a cada uno individualmente, en forma intensiva y amplia, por lo que debe conformarse la mayoría de veces con el control del progreso en el rendimiento de su trabajo.

Como consecuencia de la falta de un documento apropiado, se hace imperante, pues, elaborar los procedimientos que faciliten los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal para una eficiente administración de los Recursos Humanos de la Empresa.

El documento de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal propuesto, será un medio que facilite esta labor, la hará más profunda y sistemática, permitiendo además tener resultados cada vez más positivos.

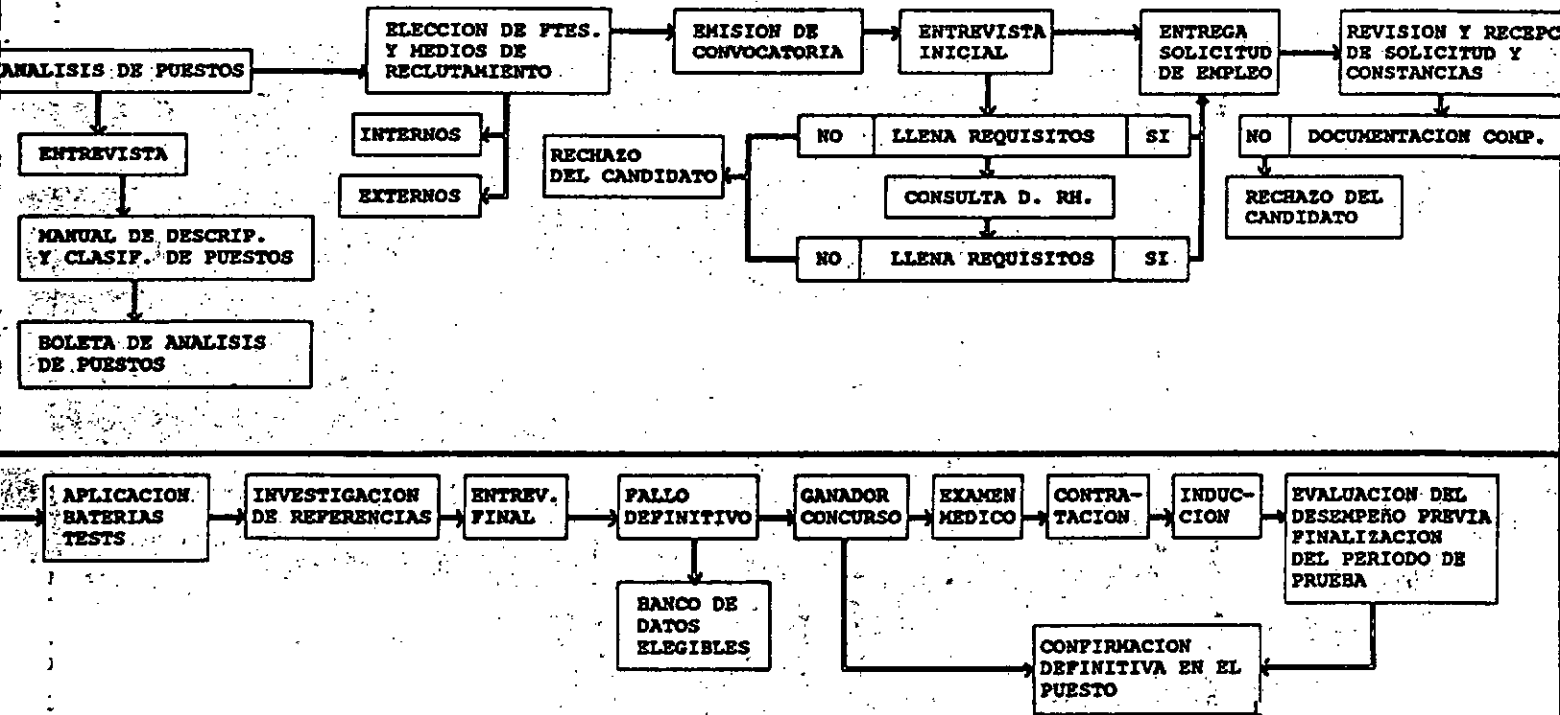
4.3 DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL.

En apoyo a lo establecido en el Reglamento de Personal de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL- y el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo suscrito entre GUATEL y el Sindicato de Trabajadores de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -STEGUATEL- y la investigación teórica descritas y señaladas en el capítulo I, se propone el establecimiento del procedimiento que se describe en las hojas siguientes y se muestra representado en un flujograma del proceso, (ver figura No. 4) con el propósito de obtener una mejor apreciación y orientación en el procedimiento de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

4.3.1 Programa de Reclutamiento de Personal.

"Serie de procedimientos y acciones encaminadas a la conformación de un adecuado Banco de Recursos Humanos, que permita disponer de personal que pueda cubrir en el menor tiempo posible, las vacantes que surjan en la Empresa".

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL



PASO I. Análisis de Puestos.

Es el paso inicial en el proceso de Reclutamiento de Personal, ya que es un procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo.

Para el efecto GUATEL cuenta con el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos.

PASO II. Elección de Fuentes de Reclutamiento.

Para tal efecto las fuentes pueden ser: Internas o Externas.

La primera comprende a todo el personal de la Empresa y la segunda comprende las fuentes ajenas a la misma.

Las principales técnicas de Reclutamiento son:

- Banco de Recursos Humanos
- Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la Empresa.
- Avises en la puerta de la Empresa
- Contactos con asociaciones
- Contactos con universidades
- Conferencias y charlas
- Contactos con otras empresas
- Anuncios en periódicos
- Agencias de reclutamiento

PASO III. Convocatoria a Concurso.

Es citar a todo el personal de la Empresa que esté interesado en optar a un puesto vacante. (Cuando el reclutamiento es interno).

PASO IV. Entrevista Inicial.

Su propósito fundamental, consiste en proporcionar una impresión general de los concursantes, misma que permita decidir quienes de éstos reúnen las condiciones y cualidades que justifiquen un examen más detenido.

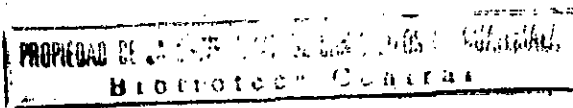
Para el efecto se utilizará el formato de Entrevista Inicial (ver anexo No. 3).

PASO V. Solicitud de Empleo.

El propósito de la solicitud de empleo es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. También sirve como medio conveniente para la información acerca del solicitante al funcionario de la administración y como medio útil para almacenar información para subsecuentes referencias.

Para el efecto se utilizará el formato de Solicitud de Empleo. (ver anexo No. 4).

En esta etapa el solicitante deberá adjuntar los siguientes documentos:



- Antecedentes penales
- Antecedentes policíacos
- Cartas de recomendación de empleos anteriores
- Cartas de recomendación de referencias personales
- Tres fotos tamaño cédula
- Fotocopia de Cédula de Vecindad
- Curriculum Vitae
- Fotocopia de título o diploma
- Constancia de colegiado activo (profesionales universitarios)
- Fotocopia de licencia de vehículo (si el puesto lo amerita).
- Fotocopia de licencia de motocicleta (si el puesto lo amerita).

4.3.2 Programa de Selección de Personal.

" Selección de Personal es la escogencia del hombre adecuado para el puesto adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los puestos existentes en la Empresa ".

PASO I Aplicación de Baterías. (Test-Psicométricos)

Hacer una primera presentación en base al Curriculum Vitae, para lo cual se deben tomar en cuenta los criterios de calificación de Curriculum Vitae (utilizar el formulario guía de Evaluación Curricular, ver anexo No. 5).

Seguidamente, someter a los candidatos preseleccionados a las pruebas de aptitud, habilidad y personalidad, que estipule el Manual de Pruebas para Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa; las cuales estarán a cargo de la Sección de Psicometría y Análisis. Jerarquizar (clasificar) a los candidatos en función del punteo alcanzado. Para ejecutar dicha clasificación se utilizará el formulario guía de Evaluación Psicométrica. (ver anexo No. 6).

PASO II Investigación de Referencias.

Se hará una investigación de referencias y antecedentes de los cinco mejores candidatos, para lo cual se utilizará el formulario de Investigación de Referencias (ver anexo No. 7). Si los cinco candidatos preseleccionados aprobaron con éxito la investigación de referencias y antecedentes, se procederá a citarlos para una entrevista final.

PASO III Entrevista Final.

Ejecutar la Entrevista Final con los cinco candidatos para conocerlos a fondo, así como identificar inconsistencias; para ejecutar dicha entrevista deberá utilizarse el formulario guía para la Entrevista Final (ver anexo No. 8).

En base a la entrevista final, seleccionar a los tres mejores candidatos y adjuntar el formulario Resumen de Selección (ver anexo No. 9).

PASO IV Fallo Definitivo.

El jefe solicitante realizará una tercera y posiblemente última entrevista con los tres candidatos preseleccionados, para lo cual podrá utilizar el formulario guía para la entrevista. Como resultado de estas entrevistas finales, deberá hacerse la selección final. Los candidatos no elegidos para el puesto pasarán al Banco de Recursos Humanos o Banco de Candidatos Elegibles.

PASO V Examen Médico.

Por último, se deberá practicar un examen médico completo para detectar incapacidades físicas.

En este proceso podría ser que el candidato elegido no apruebe el examen médico. De ser este el caso, se deberá someter al mismo a los dos candidatos restantes.

4.3.3 Programa de Inducción de Personal

"La Inducción de Personal es una serie de procedimientos a través de los cuales se adapta al nuevo trabajador a la Organización, al Departamento y al Puesto".

Es indispensable que los nuevos empleados, asistan a dicho programa durante el primer mes de labores. El mismo será impartido por el Departamento de Psicología Industrial, conjuntamente con el Jefe del Departamento donde labore el nuevo empleado

PASO I Inducción a la Organización

En esta fase es en donde se le presenta al nuevo trabajador una visión completa de GUATEL, se iniciará por los antecedentes históricos, fines, objetivos y filosofía de trabajo para la prestación de un mejor servicio. Además es primordial que en esta fase el trabajador conozca sus derechos, obligaciones, prohibiciones y prestaciones. Por cualquier medio, tanto mejor si es en recorrido, deberán mostrarsele las principales instalaciones de GUATEL.

1. Recursos:

- 1.1 Debe contarse con un Manual de Inducción para Nuevos Trabajadores; (el detalle de este manual se describe en Capítulo I, literal 1.5.1, página No. 27)
- 1.2 El Video de Inducción, que para el efecto se produzca, formará parte del material de apoyo necesario para la realización de esta fase.

2. Metodología:

- 2.1 Notificar al nuevo trabajador, sobre el lugar, hora y otras circunstancias especiales, en que se verifique esta primera reunión.
- 2.2 El encargado de dicha actividad será el coordinador del Programa de Inducción de Personal.
- 2.3 Posteriormente el coordinador dará una breve charla y proyectará el video inductorio. Al finalizar la actividad se le hará entrega del Manual de Inducción, el Reglamento de Personal y el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

PASO II Inducción al Departamento.

En esta segunda fase el trabajador es trasladado al Departamento en que ejecutará su trabajo. Será aquí en donde se le indique todo lo relativo a las actividades que dicho Departamento realiza, debiendo explicársele los objetivos, funciones, metas, planes y programas; la relación que el departamento tiene con otras Unidades de GUATEL.

1. Recursos:

- 1.1 Organigrama del Departamento, en el cual se visualice claramente la ubicación del puesto del nuevo trabajador y su relación con los demás.
- 1.2 Organigrama general de GUATEL, para explicarle la relación y ubicación de su Departamento con los demás.

2. Metodología:

- 2.1 El Coordinador del Programa de Inducción, al finalizar la primera fase, conduce al nuevo trabajador a su Departamento y lo presenta oficialmente, a nombre de la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, con su Jefe Inmediato Superior.

- 2.2 Antes de realizar la presentación mencionada en el paso anterior, el Coordinador del Programa de Inducción, habrá de conversar con el Jefe Inmediato Superior del nuevo trabajador, a efecto de que cuando ambos lleguen al Departamento se les esté esperando. El Jefe Inmediato Superior dará la bienvenida al Departamento y le explicará al nuevo trabajador qué es lo que allí se hace, cómo se hace, por qué, cuando, etc; así como la relación que guarda el Departamento con los demás Departamentos o Unidades de la Empresa. En este momento se le indica al nuevo trabajador el tipo de normas generales y específicas del Departamento, incluyendo el horario.

- 2.3 El siguiente paso consiste en presentar al nuevo trabajador con quienes serán sus compañeros directos de trabajo. Esta acción puede realizarse reuniendo a todos los miembros del personal durante unos minutos, o bien, acompañando al nuevo trabajador y presentándolo con cada uno de sus compañeros en sus respectivos lugares de trabajo.

2.4 Finalmente se le mostrarán las instalaciones y espacio físico con que cuenta el Departamento, siendo importante indicarle dónde quedan los servicios sanitarios y el área para la ingestión de alimentos.

PASO III Inducción al Puesto.

" Inducción al Puesto, consiste en preparar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo ".

1. Recursos:

1.1 La escogencia de una persona que realice la actividad Induccionaria, de preferencia un trabajador que desempeñe similares o iguales funciones. En su defecto, esta labor deberá realizarse por el Jefe Inmediato Superior del nuevo trabajador.

1.2 El Departamento de Psicología Industrial, específicamente la Unidad que esté a cargo del Programa de Inducción, deberá proporcionar a quien realice esta fase del proceso induccionario, fotocopia de la parte del Manual de Organización que corresponde al Departamento. Conviene también brindarle una copia de la hoja de descripción del puesto.

2. Metodología:

La persona designada para la realización de la Inducción al Puesto, deberá ser instruida a efecto de proceder, de preferencia, en el siguiente orden:

- 2.1 Indica todo lo relativo a ubicación física del puesto, entregándole al nuevo trabajador los útiles, equipo y materiales necesarios para el desempeño de sus funciones.
- 2.2 Si se asigna equipo con algún grado de dificultad para su operación, deberá explicársele claramente su funcionamiento y los mandos que posee. Mejor aún si se le entrega un Manual de Operación del equipo.
- 2.3 Se le explica cada una de las funciones del puesto, preferentemente a través de desempeñar un caso concreto, aprovechando para explicar los procedimientos y normas a seguir, clarificando dudas en cada paso de los procedimientos.
- 2.4 Supervisar y ayudar al nuevo trabajador durante los primeros días o meses, según sea el caso.

CAPITULO V

TECNICAS E INSTRUMENTOS

5.1 TECNICAS

5.1.1 Técnicas de muestreo.

La muestra que se utilizó para el estudio fué la Sub-División de Recursos Humanos de la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-.

Para dicha muestra se tomó como referencia a los jefes de los siguientes departamentos: Departamento de Psicología Industrial, Departamento de Clasificación de Puestos y Salarios, Sección de Reclutamiento y Selección, del Departamento de Personal.

La técnica de muestreo que se utilizó fué no aleatoria, de tipo intencional o de juicio; se incluyó a los jefes, sub-jefes y/o auxiliares de los departamentos enunciados.

5.1.2 Técnicas de Recolección de datos.

Para la recolección de datos se utilizaron varias técnicas:

Entrevista no estructurada: se entrevistó a los Jefes Subjefes y/o auxiliares con el fin de investigar la forma en que se efectúa el Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

- Observación directa: se visitó diariamente durante cuatro semanas la Sección de Reclutamiento y Selección del Departamento de Psicología Industrial, Departamento de Clasificación de Puestos y Salarios, así como el Departamento de Personal, con el fin de investigar los procedimientos y procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- Revisión del Banco de Recursos Humanos: se realizó con el fin de investigar, el stock de candidatos elegibles para cualquier plaza vacante que surja en la Empresa.

2.2 INSTRUMENTOS.

Se trabajó en base a entrevistas a los Jefes, Subjefes y/o auxiliares, se constituyó por preguntas directas sobre la mecánica del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Se acepta la hipótesis planteada: los programa de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-, necesitan mejorar en sus procedimientos actuales para un adecuado cumplimiento de su función técnica en la administración de Recursos Humanos.
2. Se estableció que no existe un adecuado Banco de Recursos Humanos, que permita disponer de personal que pueda cubrir, en el menor tiempo posible, las vacantes que surjan en la Empresa.
3. En el proceso de Reclutamiento se estableció que ocasionalmente se da el procedimiento de Análisis de Referencias, limitando de esta manera la confiabilidad del candidato que solicita la vacante en la Empresa.
4. La Solicitud de Empleo se utiliza como Entrevista Inicial, provocando de esta forma incumplimiento de su función técnica en el proceso de selección de personal, ya que es importante ubicar cada procedimiento, dentro del sistema administrativo que corresponde.

5. Es importante destacar que al momento de tomar la decisión de elegir al candidato adecuado, no se toman en cuenta los criterios de selección, dentro de los procesos técnicos que se requieren, refiriéndonos al contraste y análisis de todos los datos del candidato y del puesto, tal es el caso de: el Formulario de Análisis de Puestos, Formulario de Entrevista Inicial, Solicitud de Empleo, Curriculum Vitae, Formulario de Investigación de Referencias, Formulario de Entrevista Final y los resultados de la Bateria de test.
6. Se estableció que existe un Manual Induccionario para nuevos empleados, sin embargo no está diseñado técnicamente.
7. Para poder realizar la actividad induccionaria cuenta mucho el poder tener al alcance un local para dicha actividad, sin embargo, la Empresa no cuenta con el espacio físico necesario para tal evento.
8. Dentro de los recursos audiovisuales con que se debe de contar, para el apoyo de la actividad induccionaria, es necesaria la elaboración de un video actualizado que responda a las necesidades e inquietudes personales que requiere el nuevo empleado, ya que el actual con una duración aproximada de 7 minutos no llena las condiciones necesarias en un video de inducción debido a su desactualización.

9. Es necesario que al terminar la actividad induccionaria, se lleve a los nuevos empleados a las oficinas centrales de la Empresa, con el objeto de que conozcan sus instalaciones y que el Gerente de la Institución les de la bienvenida por un espacio corto de tiempo, tomando esta actividad como una norma establecida dentro de este proceso, ya que sería imposible llevar al nuevo personal a conocer todas las instalaciones que posee la Empresa tanto en la capital como en el interior de la República.
10. Hay que tomar en cuenta, que la importancia de un examen médico es necesaria, para verificar el estado físico del nuevo empleado, logrando evitar de esta forma problemas innecesarios a la Empresa, provocados por la falta de dicho examen.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Es necesaria la reactivación del Banco de Recursos Humanos de la Empresa, con el objeto de agilizar las solicitudes de plazas vacantes, cubriéndolas de esa forma en el menor tiempo posible.
2. Es importante, tomar en cuenta que dentro del procedimiento de Reclutamiento, se de el Análisis de Referencias, logrando establecer de esa manera cierto grado de confiabilidad en el candidato y en el proceso.
3. Es recomendable la delimitación de los procesos técnicos administrativos, separando la Solicitud de Empleo y la Entrevista Inicial, con el fin de solventar adecuadamente cada procedimiento.
4. Es necesario establecer la canalización de todos los datos y documentos necesarios para el contraste y análisis del candidato el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
5. Se recomienda la elaboración de un Manual de Inducción para nuevos empleados, de parte de los encargados de esa actividad.
6. Es necesario que se habilite un local permanente para la Inducción de Personal.
7. Es de vital importancia la creación de un video induccionario que reúna las calidades de actualización y guión adecuado o sea que se ajuste a las necesidades actuales del nuevo trabajador.

8. Dentro del recorrido que se realiza por las instalaciones es necesario cubrir por lo menos las oficinas centrales y las autoridades encabezadas por el Gerente. Les den la bienvenida, propiciando de esta forma una buena identificación de parte del nuevo personal para con la Empresa.
9. Es básico tener en cuenta la importancia de una evaluación médica al nuevo empleado, con el objeto de crear mayor seguridad en ambas partes al momento de su contratación.
10. Darle a la actividad de inducción el carácter de Programa de Inducción, estructurándolo y dándole las herramientas e instrumentos que sean necesarios para un mejoramiento continuo de su funcionamiento técnico, fortaleciendo de esa manera la identificación del nuevo empleado hacia la Empresa.

A N E X O S

BOLETA PARA ANÁLISIS
DE PUESTOS

Fecha: _____

1. Título del puesto: _____

Que otra denominación tiene el puesto: _____

2. Unidad: _____

3. Sección: _____

4. Departamento: _____

5. División: _____

6. Clasificación del puesto:

6.1 Categoría: _____

6.2 Escala salarial: _____

6.3 Jornada de trabajo: _____

6.4 Horarios: _____

7. Lugar de trabajo:

Oficina []

Taller []

Otros []

Especifique: _____

8. Jefe inmediato superior:

8.1 Nombre: _____

8.2 Cargo: _____

9. Descripción del trabajo (Resumen de las principales tareas que realizan en el puesto): _____

10. Relaciones de trabajo:

10.1 Supervisión recibida. Las tareas que se realizan en el puesto son supervisadas por:

Nombre: _____

Cargo: _____

10.2 Supervisión ejercida. Dentro de las atribuciones del puesto, es necesario dirigir o supervisar a otros trabajadores:

Sí [] No [] Ocasionalmente []

En caso afirmativo, indique:

Título de los puestos supervisados	Nº de personas
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

11. El puesto requiere del uso de equipo especial

Sí [] No []

En caso afirmativo, especifique: _____

14.3 Ocasionales (Qué hace, como lo hace; las que por su naturaleza obedecen a casos eventuales y que no tiene provisto cuándo se van a realizar):

15. Requisitos mínimos:

Marque en los espacios correspondientes los requisitos que según su criterio, exige el puesto, no los que tiene la persona que actualmento lo ocupa.

15.1 Educación

Primaria Secundaria Vocacional
Universitaria PostGrado Otros Estudios
Del dato anterior, marque el último año aprobado
1 2 3 4 5 6

15.2 Es necesario poseer estudios o entrenamientos especiales:

Sí No

En caso afirmativo, especifique: _____

15.3 Es necesario el conocimiento de idiomas:

Sí No

Cuál (es)? : _____

Nivel: Leerlo Hablarlo Escribirlo

15.4 Sexo (El puesto requiere ser ocupado de algún sexo especial.)

Sí [] No []

En caso afirmativo, indique:

Masculino [] Femenino []

15.5 Estado civil (El puesto requiere ser ocupado por una persona de algún estado civil en especial).

Sí [] No []

En caso afirmativo, indique:

Soltero (a) [] Casado (a) []

15.6 El puesto requiere de licencia o autorización especial, para ser desempeñado:

Sí [] No []

En caso afirmativo, especifique: _____

15.7 El puesto requiere de quien lo ocupa alguna característica física o psicológica en especial:

Sí [] No []

En caso afirmativo, especifique: _____

16. Experiencia:

16.1 Meses o años de experiencia mínima que se requiere para ocupar el puesto:

Ninguna [] 4 meses [] 1 año [] 2 años []
3 años [] 4 años [] 5 años [] más de 5 []

16.2 Indique la clase de tipo de experiencia que se requiere para ocupar el puesto:

17. Iniciativa (Marque lo que requiere el puesto)

- Se requiere habilidad sólomente para interpretar las ordenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas dificiles que se presentan eventualmente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas dificiles que se presentan constantemente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

18. Esfuerzo mental y/o visual (marque el requerido en el puesto):

- Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Se requiere mucha atención, pero sólo durante períodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero, recibir instrucciones, manejar reactivos, etc.
- Se requiere de atención en períodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades, condiciones, medidas, etc.
- Se requiere de atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

19. Esfuerzo físico (Marque el requerimiento en el puesto):

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y sólo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esa naturaleza.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

20. Responsabilidad en la dirección de personas (Marque la que corresponda al puesto):

- Dirige a Jefes de División.
- Dirige a Jefes de Departamento
- Dirige a Jefes de Sección.
- Dirige a Jefes de Unidad.
- Dirige a Profesionales.
- Dirige a Técnicos.
- Dirige a Personal Administrativo y de Oficina.
- Dirige a Operarios.
- Dirige a Personal de Servicios.
- No Dirige Personal.

21. Responsabilidad en tramites y procesos (Marque la que corresponda al puesto):

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar las marcas de:

- Unidad.
- Sección.
- Departamento.
- División.
- Gerencia.
- Empresa.

22. Responsabilidad en el manejo de valores y/o equipo (Marque lo que corresponda al puesto):

El daño deterioro o pérdida de los bienes que se manejan en el puesto, pueden producir perjuicios:

- Hasta por Q 1,000.00
- Entre Q 1,000.00 y Q 5,000.00
- Entre Q 5,000.00 y Q 25,000.00
- Por más de Q 25,000.00

23. Condiciones de trabajo

23.1 Ambiente

Aspectos	Deficiente	Bueno	Exelente
Iluminación			
Olores			
Emanaciones			
Humedad			
Resequedad			
Corrientes			
Ventilación			
Frio			
Calor			
Limpieza			
Ruido			

23.2 Tipo de trabajo.

	100%	75%	50%	25%	10%	Eventual
Interior						
Exterior						
Escritorio						
Máquina						
Vehículo						
De pie						
Sentado						
Conducción						
Mantenimiento						

24. Riesgos:

24.1 Accidentes de trabajo:

	PROBABILIDADES			
	Altas	Moderadas	Escasas	Remotas
Caidas				
Cortaduras				
Mutilación				
Quemaduras				
Golpes				
Choques eléctricos				
Raspaduras				
Intoxicación				
Otros *				

* Especifique: _____

24.2 Enfermedades que pueden derivar del tipo de trabajo:

	PROBALIDADES			
	Altas	Moderadas	Escasas	Remotas
Alergias				
Oídos				
Vista				
Sist. Respiratorio				
Sist. Digestivo				
Sist. Nervioso				
Otros *				

* Especifique: _____

REQUISITOS PRESENTA

Señor (a)(ita):

A continuación encontrará un detalle de los documentos que deberá presentar a la División de Recursos Humanos, Sección de Reclutamiento y Selección de Personal. Adjunto a la solicitud de empleo.

1. Antecedentes penales (Original)
2. Cartas de recomendación de los trabajos citados en la solicitud de empleo.
3. Cartas de recomendación personales (3)
4. Fotocopia de la cédula de vecindad.
5. Fotocopia licencia de conducir.
6. Fotocopia licencia de motocicleta.
7. Curriculum vitae.
8. (3) fotos tamaño cédula.
9. Fotocopia de título o diploma.
10. Constancia de colegiación activa
(Profesionales Universitarios)

NOTA: La falta de cualesquiera de los documentos mencionados, será motivo suficiente para rechazar el expediente personal.

F. _____
Sección de Reclutamiento
y Selección de Personal.

FORMULARIO ENTREVISTA INICIAL
 DIVISION DE RECURSOS HUMANOS
 SECCION DE RECLUTAMIENTO Y
 SELECCION DE PERSONAL

ANEXO No. 3

Nombre: _____

Puesto al que aspira: _____

Departamento, Sección o Unidad: _____

División o Gerencia: _____

Fecha de la Entrevista: _____

Nombre del Entrevistador: _____

Presentación Personal. Considere si las características físicas, arreglo personal y modales del candidato son adecuados para el puesto que solicita.

"ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA"

1.1	Aspecto Personal	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
1.2	Aspecto Modales del Candidato.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
1.3	Aspecto referente al arreglo personal del candidato.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
1.4	Aspectos referentes a la simpatía del candidato.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar

2. Escolaridad. Considere si los antecedentes y formación académica del candidato son adecuados a los requisitos del puesto.

"ENCIERRE EN CIRCULO UNA CATEGORIA"

2.1	Formación Escolar	Excelente	Superior al Prom.	Promedio al Prom.	Inferior al Prom.	Imposible estimar
2.2	Antecedentes académicos (diplomas, medallas, cartas.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio al Prom.	Inferior al Prom.	Imposible estimar

3. Estudios y/o Entrenamientos Especiales

Considere los estudios y/o entrenamientos especiales realizados por el candidato, relacionados con los requisitos del puesto.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

3.1	Entrenamiento adecuado al puesto.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio al Prom.	Inferior al Prom.	Imposible estimar
3.2	Posee estudios y/o entrenamientos adecuados al puesto.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio al Prom.	Inferior al Prom.	Imposible estimar
3.3	Posee estudios y/o entrenamientos afines al puesto.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio al Prom.	Inferior al Prom.	Imposible estimar

4. Antecedentes Laborales. Considere los cargos desempeñados y la estabilidad del candidato.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

4.1 Cargos sobresalientes en relación al puesto.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
--	-----------	-------------------	----------	-------------------	-------------------

4.2 Cargos desempeñados y estabilidad laboral.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
--	-----------	-------------------	----------	-------------------	-------------------

5. Relaciones. Considere la habilidad del candidato para establecer una comunicación efectiva.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

5.1 El candidato es habil para establecer comunicación efectiva.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
--	-----------	-------------------	----------	-------------------	-------------------

5.2 Habilidad adecuada para establecer comunicación efectiva.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
---	-----------	-------------------	----------	-------------------	-------------------

6. Aspiraciones. Considere la congruencia entre metas, expectativas, aspiraciones y capacidades reales del candidato.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

6.1 El candidato posee aspiraciones.	Excelente Superior al Prom.	Promedio Inferior al Prom.	Imposible estimar
--------------------------------------	-----------------------------	----------------------------	-------------------

6.2 El candidato se considera optimista.	Excelente Superior al Prom.	Promedio Inferior al Prom.	Imposible estimar
--	-----------------------------	----------------------------	-------------------

7. Evaluación Global. Analice todos los factores anteriores, determine hasta qué punto el candidato reúne todos los requisitos del puesto que solicita.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

Excelente	Superior al Promedio	Promedio	Inferior al Promedio	Imposible de Estimar
-----------	----------------------	----------	----------------------	----------------------

8. Resultados

Elegible

No elegible

9. Observaciones: _____

Firma: _____

Entrevistador

SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre _____ Teléfono _____
 Apellidos _____ Nombres _____
 Domicilio actual _____
 Código postal _____
 Último domicilio _____
 Código postal _____
 Fecha de nacimiento _____ Edad _____ Sexo _____ Estatura _____ Peso _____

ES NECESARIO RESPONDER A TODAS LAS PREGUNTAS

I. STATUS FAMILIAR

Soltero

Casado _____ Fecha de matrimonio _____ Comprometido _____ Fecha de la boda _____

Separado _____
 fecha de separación _____ Divorciado _____ Fecha _____

Viudo _____ fecha
 de la muerte del cónyuge _____ Número de hijos _____

Nombre del cónyuge _____ Edad _____

Nombre de los hijos _____

El cónyuge trabaja permanente temporal medio tiempo

Ocupación _____

Ocupación del padre (actual o anterior) _____ Edad _____

Número de hermanos _____ Número de hermanas _____

II. EDUCACION

Presente un pasorana de su educación llenando la siguiente tabla:

Tipo de escuela	Nombre y ubicación de la escuela	Principal área de estudio	Fecha de estudios De a	Se graduó Sí No	Calificaciones promedio obtenidas
Preparatoria					
Técnica o comercial					
Universidad					
Otros					

Si dejó la escuela sin graduarse, ¿Cuáles fueron las razones? _____

¿Cuáles materias le gustaban más? _____ ¿Cuáles menos? _____

III. HISTORIA LABORAL

1. Nombre y domicilio de las empresas (empiece con el más reciente empleo y de allí hacia atrás)

2. Naturaleza del negocio de la empresa

3. Clase de trabajo que realizaba

Nombre

Domicilio

Ciudad

Departamento

Nombre

Domicilio

Ciudad

Departamento

4. Personas bajo
cuyas órdenes
trabajaba

5. Duración
del
servicio
(mes y año)

6. Salario
o
comisiones

7. ¿Por qué
dejó este
empleo?

Nombre	De	Primer mes
_____	_____	_____
Título	A	Ultimo mes
_____	_____	_____
Teléfono		

Nombre	De	Primer mes
_____	_____	_____
Título	A	Ultimo mes
_____	_____	_____
Teléfono		

(Nota: Haga una lista de los empleados adicionales en el reverso de la forma si es necesario. Asegúrese de responder las siete preguntas para cada empleo anotado.)

Indique cualquier empleo al que no desee que se le llame en este momento y por que.

IV. INFORMACION COMPLEMENTARIA

Posición solicitada _____ Salario esperado _____

Fecha disponible _____ Periodo que planea trabajar _____

¿Tiene amigos o familiares que trabajen aquí? _____

Si es así, anote los nombres y relación _____

¿Quién le recomendó que hiciera una solicitud aquí? _____

V. STATUS DE CONDUCTOR

¿Tiene licencia de conducir vigente? Si [] No []

Nº de licencia: _____

¿En alguna ocasión le han cancelado a usted o alguien de sus casa su licencia de conducir?

Si [] No []

Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué fecha? _____ ¿A quién y por que? _____

¿Tiene seguro de automóvil? Si [] No [] ¿Se lo han cancelado o negado? Si [] No []

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuándo y por qué? _____

¿Ha sido sentenciado por algún delito? Si [] No [] Si la respuesta es afirmativa, explique

VI. CONDICION FISICA

¿Cuántos días ha perdido por enfermedad o lesión durante los últimos años?

¿Por qué causa? _____

Indique las razones o causas por los que ha pasado algún tiempo en un hospital, sanatorio o descansando en casa como paciente _____

Indique las razones si alguna vez le han negado un seguro de vida o salud _____

¿Los miembros de su familia inmediata gozan de buena salud? _____

Si no, indique su edad y condición _____

¿En qué medida consume bebidas alcohólicas? _____

VII. HISTORIAL DE SERVICIO MILITAR

¿Ha prestado servicio militar? _____ (Si la respuesta es afirmativa) Fecha de inicio de servicio activo _____

¿En qué rama del servicio? _____ Rango y categoría inicial _____

Responsabilidades durante el servicio _____

Fecha de retiro _____ Razones para el retiro. _____

Rango y categoría al momento del retiro _____ ¿Estuvo hospitalizado mientras estaba en servicio? Si [] No []

Si la respuesta es afirmativa, de _____ a _____ ¿Por qué razón? _____

¿Cuánto tanto recibe por pensión o incapacidad? _____

¿Cuál es la razón? _____

¿Qué tipo de capacitación recibió o que otra habilidades útiles desarrolló durante el servicio que debiera considerar? _____

Clasificación militar actual _____

VIII. ASPECTOS FINANCIEROS

Propiedades	Valor	Cantidades que se debe	mensuales
Casa _____	0 _____	0 _____	0 _____
Otros bienes raíces o propiedades _____	0 _____	0 _____	0 _____
Mobiliario (excluyendo los efectos personales _____	0 _____	0 _____	0 _____
Automóvil (es) _____	0 _____	0 _____	0 _____
Otras obligaciones			
Si renta, ¿cuánto paga? _____	0 _____	0 _____	0 _____
¿Paga pensión o manutención para infantes? _____	0 _____	0 _____	0 _____
Monto de las obligaciones pendientes con bancos, asociaciones de crédito o compañías financieras que no aparecen en las cantidades anteriores 0 _____	0 _____	0 _____	0 _____
Cantidades de cuentas médicas, pagos o cuentas pendientes que no aparecen en las cantidades anteriores 0 _____	0 _____	0 _____	0 _____

Información general

Ingresos del cónyuge _____ Cantidad Q _____

¿Alguna fuente independiente de ingresos? _____ Cantidad Q _____

¿Tiene una cuenta de ahorro? _____ Cantidad aproximada Q _____

IX. MEMBRESIA Y ACTIVIDADES

Nota: Omita los nombres de las organizaciones que indiquen la raza, credo, color, o nacionalidad de los miembros.

	Nombre de la organización tipo de actividad	¿En qué medida participa?	Horas que dedica a la semana	Puestos ocupados durante los últimos cinco años
Religiosa	Omita el nombre aquí			
De negocios, honorario o social				
Deportes y pasatiempos				

X. REFERENCIAS No incluya a parientes, jefes anteriores o empleados de esta compañía.

Nombre	Calle y número	Ciudad	Ocupación

Por este medio certifico que mis respuestas a todas las preguntas de esta solicitud son verdaderas y completas, la Empresa tiene mi permiso para comunicarse con mis jefes actuales y anteriores, y las escuelas a la que he asistido para determinar mis calificaciones para el empleo.

Entiendo que CUATEL, como parte de su procedimiento normal de empleo, puede solicitar un informe de investigación al consumidor que podría prepararse mediante entrevistas personales con mis amigos, vecinos y asociados, quienes proporcionarán información sobre mi carácter, reputación general, características personales y modo de vida, y que entre una solicitud por escrito en un plazo razonable, se proporcionarán información adicional detallada sobre la naturaleza y alcance de la investigación, si ésta se realiza.

Fecha _____ FIRMA DEL ASPIRANTE _____

AUDITOR INTERNO DE GUATEL

El infrascrito Jefe de la Sección de Reclutamiento del Departamento de Personal de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-, hace constar que: _____

llena los requisitos mínimos estipulados por el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos ya que cuenta con un nivel educativo de: _____

Con capacitación en: _____

y una experiencia laboral en: _____

por lo que puede desempeñar el puesto de: _____

y que las constancias se encuentran en el expediente del solicitante; por lo que se extiende, firma y sella la presente constancia.

JEFE SECCION DE RECLUTAMIENTO

JEFE DEPARTAMENTO DE PERSONAL

AUDITOR INTERNO DE GUATEL

El infrascrito Jefe de la Sección de Psicometría y Análisis del Departamento de Psicología Industrial de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-, hace constar que:

fue evaluado psicométricamente en las áreas de: _____

para el puesto de trabajo de: _____

el día: _____ remitido por: _____

y obtuvo un resultado de: _____

ya que cuenta con un nivel de habilidad general: _____

_____ con aptitudes en las áreas:

y con las siguientes características de personalidad: _____

y que las pruebas utilizadas se encuentran en el expediente del solicitante; por lo que se extiende, firma y sella la presente constancia.

JEFE SECCION DE PSICOMETRIA Y ANALISIS

JEFE DE DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL

BOLETA DE INVESTIGACION DE REFERENCIAS ANEXO No. 7

Fecha: _____

1. Apellidos y Nombres de Solicitante: _____

2. Puesto al que aspira: _____

3. Empresa o Institución referente: _____

4. Nombre y cargo de la persona que ofreció la información: _____

5. Información específica ofrecida por el Informante:
 - 5.1 Rendimiento Laboral (calidad): _____

 - 5.2 Rendimiento Laboral (cantidad): _____
 - 5.3 Responsabilidad: _____

 - 5.4 Puntualidad: _____
 - 5.5 Disciplina: _____
 - 5.6 Esmero y Dedicación: _____

 - 5.7 Honradez: _____
 - 5.8 Etica: _____
 - 5.9 Relaciones Interpersonales: _____
6. Observación General: _____

FORMULARIO ENTREVISTA FINAL
 DIVISION DE RECURSOS HUMANOS
 SECCION DE RECLUTAMIENTO Y
 SELECCION DE PERSONAL

Nombre del candidato: _____

Puesto al que aspira: _____

Departamento, Sección o Unidad: _____

División: _____

Fecha de la Entrevista: _____

Nombre del Entrevistador: _____

1. Presentación Personal y Habilidades de Comunicación.
 Analice la capacidad del candidato para comunicarse con
 otros en relación con los requisitos de la vacante.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

1.1 Aspecto Personal	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
1.2 aplomo/ urbanidad	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
1.3 Comuni- cación escrita (clara, concisa, lógica, etc.)	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
1.4 Comuni- cación oral (clara, concisa, lógica, etc.)	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar

2. Habilidades de Relaciones Personales. Analice la capacidad del candidato para trabajar en armonía con subordinados, compañeros de trabajo y superiores en relación con los requisitos de la vacante.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

2.1 Tacto	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
2.2 Consideración por los demás	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
2.3 Capacidad de realizar el trabajo con otros.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
2.4 Capacidad de realizar el trabajo por medio de otros.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar

3. Motivación. Analice la capacidad del candidato para "cumplir con las tareas".

" ENCIERRE EN CIRCULO UNA CATEGORIA "

3.1 Iniciativa/espiritu emprendedor.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
3.2 Entusiasmo.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
3.3 Capacidad de trabajo.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar

4. metas personales. Analice hasta qué punto el candidato cumple las metas y los objetivos.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

4.1 Meta/ objeti- vos (bien defini- dos y claros)	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
4.2 Planes profe- siona- les (bien defini- dos y claros)	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
4.3 Con- gruen- cia de las me- tas y objeti- vos con la ca- pacidad (razo- nable y realis- tas)	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar

5. **Potencial.** Analice hasta qué punto el candidato puede asumir responsabilidades en el futuro.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

5.1 Crecimiento: puede asumir puestos que exigen cada uno mayor responsabilidad, semejantes o relacionados con el puesto que solicita.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
--	-----------	-------------------	----------	-------------------	-------------------

5.2 Flexibilidad, puede asumir puestos que requieren cada vez mayor responsabilidad o relación con el que solicita.	Excelente	Superior al Prom.	Promedio	Inferior al Prom.	Imposible estimar
---	-----------	-------------------	----------	-------------------	-------------------

6. Evaluación Global. Analice todos los factores anteriores, determine hasta que punto el candidato reúne todos los requisitos del puesto que solicita.

" ENCIERRE EN UN CIRCULO UNA CATEGORIA "

Excelente al Prom.	Superior al Prom.	Promedio al Prom.	Inferior al Prom.	Imposible estimar
-----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

7. Resultados

Elegible

No elegible

8. Observaciones: _____

Firma: _____
Entrevistador

RESUMEN DE SELECCION

Nombre			
Posición a la que aspira			
Disponibilidad		Trabajo Actual	
Dirección		Tel.	

	Calificación Obtenida		Ponderación	TOTAL
	Rango (Exc., etc.)	Puntos	%	
1. Curriculum			20%	
2. Prueba de Aptitud			30%	
3. Entrevista			30%	
4. Investigador			20%	

Comentarios	

Decisión Final	

Fecha	Nombre del Evaluador	Firma

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Blum, Milton y James Naylor, Psicología Industrial, Editorial Trillas, México, 1988.
- Codoñer, Mariano, Proyecto de Creación de Unidad de Recursos Humanos, Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial - ICAITI-, Guatemala, 1990.
- Dessler, Gary, Administración de Personal, 4a. Edición, Editorial Trillas, México, 1987.
- Dunnette, Marvin y Wayne Kirchner, Psicología Industrial, Editorial Trillas, México, 1987.
- Ojer, Luis, Orientación Profesional, Editorial Kapelusz, Argentina, 1986.
- Nahoum, Charles, La Entrevista Psicológica, Editorial Kapelusz, Argentina, 1986.
- Schultz, Duane, Psicología Industrial, 3a. Edición, Editorial Interamericana, S.A. México, 1985.
- Reyes, P. Agustín, El Análisis de Puestos, 5a. Edición, Editorial Limusa, México, 1987.
- Ley Orgánica de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-, Decreto Gubernativo Número 14-71 del Congreso de la República, Guatemala, 13 de abril de 1971.
- Reglamento de Personal de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-, Acuerdo Gubernativo Número 100-84, Guatemala, 22 de febrero de 1984.
- Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, Negociado entre GUATEL y STEGUATEL, 1993.

INDICE GENERAL

	Pág
Presentación.....	11
Prologo.....	13
CAPITULO I Introducción.....	15
1. Marco Teórico.....	
1.1 El papel de la psicología en la administración de los recursos humanos.....	17
1.2 El Reclutamiento y Selección de Personal.....	
1.2.1 Definición de reclutamiento de personal.....	18
1.2.2 Definición de selección de personal.....	
1.2.3 Definición de inducción de personal.....	19
1.3 Programa de Reclutamiento de Personal.....	21
1.3.1 Análisis de puestos.....	
1.3.2 Elección de fuentes de reclutamiento.....	23
1.3.3 Fuentes de reclutamiento interno.....	
1.3.4 Fuentes de reclutamiento externo.....	26
1.3.4.1 Banco de recursos humanos.....	27
1.3.4.2 Presentación de los can- didatos por parte de los funcionarios de la empresa.....	
1.3.4.3 Avisos en la puerta de la Empresa.....	28
1.3.4.4 Contactos con asociaciones.....	
1.3.4.5 Contactos con universidades.....	
1.3.4.6 Conferencias y charlas.....	
1.3.4.7 Contactos con otras empresas.....	29
1.3.4.8 Anuncios en periódicos.....	
1.3.4.9 Agencias de reclutamiento.....	
1.3.4.10 Viajes de reclutamiento a otras ciudades.....	
1.3.5 Convocatoria a concurso.....	31
1.3.6 Entrevista inicial.....	32
1.3.7 Solicitud de empleo.....	33

1.4	Programa de Selección de Personal.....	34
1.4.1	Aplicación de Baterias (test psicométricos).....	35
1.4.2	Investigación de referencias.....	36
1.4.3	Entrevista final.....	36
1.4.4	Examen médico.....	37
1.5	Programa de Inducción de Personal.....	
1.5.1	Inducción a la organización.....	38
1.5.2	Inducción al departamento.....	40
1.5.3	Inducción al puesto.....	41
1.6	Formulación de Hipótesis.....	43
1.6.1	Premisas.....	
1.6.2	Hipótesis.....	44
1.6.3	Variables de la hipótesis.....	
CAPITULO II Reseña Histórica de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-		
2.1	Antecedentes.....	45
2.2	Estructura Organizacional.....	47
2.2.1	Organigrama	48
2.3	La División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos	49
2.3.1	Atribuciones y Funciones Principales de los Departamentos y Unidades de la División de Recursos Humanos y Servicios Administrativos	
2.3.3	Sección de Reclutamiento y Selección de Personal.....	53
2.3.3.1	Ubicación física	
2.3.3.2	Herramientas de trabajo.....	54
2.3.3.3	Estructura Organizacional.....	
CAPITULO III Presentación y Análisis de Resultados		
3.1	Presentación y análisis de resultados.....	57

CAPITULO IV Diseño de la Propuesta.

4.1	Definición del problema.....	61
4.2	Justificación de la propuesta.....	
4.3	Descripción del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.....	62
4.3.1	Programa de Reclutamiento de Personal	
	PASO I. Análisis de puestos.....	64
	PASO II. Elección de fuentes de reclutamiento.....	
	PASO III. Convocatoria a concurso.....	65
	PASO IV. Entrevista inicial.....	66
	PASO V. Solicitud de empleo.....	
4.3.2	Programa de Selección de Personal	
	PASO I. Aplicación de baterías.....	67
	PASO II. Investigación de referencias...	
	PASO III. Entrevista final.....	68
	PASO IV. Fallo definitivo.....	
	PASO V. Examen médico.....	
4.3.3	Programa de Inducción de Personal	
	PASO I. Inducción a la organización....	69
	PASO II. Inducción al departamento.....	70
	PASO III. Inducción al puesto.....	72

CAPITULO V Técnicas e Instrumentos

5.1	Técnicas.....	75
5.1.1	Técnicas de muestreo.....	
5.1.2	Técnicas de recolección de datos.....	
5.2	Instrumentos.....	76

CAPITULO VI Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones.....77

6.2 Recomendaciones.....81

ANEXOS83**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**.....119