

332

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SELECCION
DE PERSONAL PARA GUADEL"**

Informe Final de Investigación presentado al
Honorable Consejo Directivo de la
Escuela de Ciencias Psicológicas



Previo a optar el Título de

PSICOLOGOS

En el Grado Académico de

LICENCIATURA

Guatemala, Septiembre de 1998

13
T(1192)
B. 4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Edificio 16.5 Ciudad Universitaria, Zona 12
Tel. 47070-4, 47090, ext. 400-4
Director: GREGORIO GONZÁLEZ
e-mail: USACPSIC@univ.g
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejía
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
S E C R E T A R I A

Licenciada Loris Pérez Singer de Salguero
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRÁTICOS



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Edificio 10-3 Ciudad Universitaria, Zona 12
Tel. 470778-4, 470800, ext. 2261
Dirección: 470800, 470778, tel. 470800
+ País: USACTRBC-0000.g
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 1975-98

CODIPs. 681-98

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE
INVESTIGACION

Septiembre 04 de 1998

Señores Estudiantes
Pedro Matías López
Sandra Elizabeth Pérez Soto
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señores Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DECIMO SEPTIMO (17o.) del Acta TREINTA Y UNO NOVENTA Y OCHO (31-98) de Consejo Directivo, de fecha 26 de agosto del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO SEPTIMO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL PARA GUATEL", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

PEDRO MATIAS LOPEZ

CARNET No. 85-11058

SANDRA ELIZABETH PEREZ SOTO

CARNET No. 86-10075

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Alejandro Lorenzo Pérez y revisado por la Licenciada Edith Ríos de Maldonado.

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 ENSEÑANZA A TODOS "


Licenc. Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA



/Rosy



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Edificio 16-3 Ciudad Universitaria, Zona 12
Tel. 4780904, 4780905, ext. 400-1
Fax: 4780904, 4782207, ext. 4780914
e-mail: UASCP@UCG.edu.gt
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

CIEPs. 50/98
REG. 1975/95

Handwritten signature

Guatemala,
10 de agosto de 1,998.

INFORME FINAL

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EDIFICIO

Univ. de San Carlos
Esc. de Ciencias Psicológicas
RELEVANTÍSIMO
11 de agosto 1998
HORA

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Edith Ríos de Maldonado, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, TITULADO:

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL PARA GUATEL"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE:
PEDRO NATIAS LOPEZ
SANDRA ELIZABETH PEREZ SOTO

CARNE No.
85-11058
86-10075

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes, para obtener ORDEN DE IMPRESION.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. EDITH RÍOS DE MALDONADO
COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA



ERD/eda
c.c. Docente Revisor
Archivo



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Edificio 14-3 Ciudad Universitaria, Zona 12
Tel: 4987790-4, 4788988, ext. 400-1
Dirección: 4788988, 4207219, fax 4788994
e-mail: USA/CPIC@guat.g
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala,
10 de agosto de 1,998.

LICENCIADA
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
EDIFICIO

LICENCIADA RIOS:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle
que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION,
titulado:

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL PARA QUATEL"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE

PEDRO MATIAS LOPEZ
SANDRA ELIZABETH PEREZ SOTO

CARNE No.

85-17058
86-10075

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos
establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito
DICTAMEN FAVORABLE, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO
DOCENTE-REVISOR

c. c. Archivo
Docente Revisor



Guatemala 4 de agosto de 1998

Licenciada
Edith Rios de Maldonado
Coordinadora del centro de Investigación
En Psicología

Licenciada:

Por este medio le informo que tuve a mí cargo la última revisión del informe Final denominado:

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL PARA GUATEL"

Elaborado por:

Carnet No.

PEDRO MATIAS LOPEZ

85-11058

SANDRA ELIZABETH PEREZ SOTO

86-10075

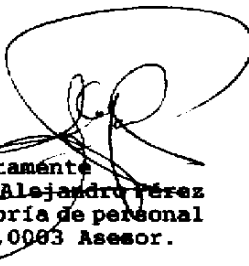
Carrera: Licenciatura en Psicología

Revisora:

Licenciada Edith Rios de Maldonado.

Considerando que llena los requisitos, establecidos para su aprobación solicito que se proceda con los trámites respectivos.

Vo.Bo.


Atentamente
Lic. Alejandro Pérez
Oficina de Asesoría de personal
Telgua. Col. 3,0003 Asesor.



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Edificio 165, Ciudad Universitaria, Zona 12
Tel.: 4760180 ó 4760885, ext. 482-1
Dirección: 4760802, 4760728, fax 4760814
e-Mail: USACPSIC@guat.net
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
archivo

REG. 1975-85

CODIPs. 1134-97

**APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y
NOMBRAMIENTO DE ASESOR**

Noviembre 19 de 1997

Señores Estudiantes
Pedro Matias López
Sandra Elizabeth Pérez Soto
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señores Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGESIMO CUARTO (24o.) del Acta TREINTA Y SIETE NOVENTA Y SIETE (37-97) de Consejo Directivo, de fecha 15 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"VIGESIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL APLICANDO CALIDAD TOTAL", de la carrera: **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**, elaborado por:

PEDRO MATIAS LOPEZ

CARNET No. 85-11058

SANDRA ELIZABETH PEREZ SOTO

CARNET No. 86-10075

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Alejandro Lorenzo Pérez S.."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS


Licenciada **Miriam Elizabeth Ponce Ponce**
SECRETARIA



/Rosy

**Telecomunicaciones
de Guatemala, S.A.**

A QUIEN INTERESE

Por este medio se hace constar: Que el señor PEDRO MATIAS LOPEZ, con número de Carnet 8511058 de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó su investigación de Tesis sobre UNA PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL APLICANDO CALIDAD TOTAL, a partir del 19 de Marzo al 04 de Abril de 1997. Y para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente certificación, en la ciudad de Guatemala, a los veintitrés días del mes de marzo de mil novecientos noventa y ocho.

JLM
Telecomunicaciones
de Guatemala, S.A.
SECRETARIA
DE PERSONAL

**Telecomunicaciones
de Guatemala, S.A.**

A QUIEN INTERESE

Por este medio se hace constar: Que la señora SANDRA ELIZABETH PEREZ SOTO, con número de Carnet 8610075 de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó su investigación de Tesis sobre UNA PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL APLICANDO CALIDAD TOTAL, a partir del 19 de Marzo al 04 de Abril de 1997. Y para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente certificación, en la ciudad de Guatemala, a los veintitrés días del mes de marzo de mil novecientos noventa y ocho.

JGM. Telecomunicaciones
de Guatemala
SECCIÓN
DE PERSONAL

DEDICATORIA

A DIOS NUESTRO SEÑOR:

Por el éxito alcanzado y por ser la base de mi vida.

A MIS PADRES:

Antonio Matías (Q.E.P.D.)
Lorenza Magdalena López

A MIS HERMANOS:

Diego Antonio Matías
Sebastiana Francisca Matías

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE ESTUDIO ESPECIALMENTE A:

Rosa Esmeralda Avila.

Quien con su apoyo y entusiasmo me motivó a seguir adelante.

Sandra Pérez Soto

Con quien comprato este éxito.

Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS:

Que de una u otra manera me brindaron su apoyo, orientación y colaboración.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Fuente Suprema de Sabiduría y Misericordia, quien me da la vida y me permite culminar con éxito mis estudios.

A MI HIJA:

Astrid Elizabeth Martínez Pérez con amor y cariño; que este triunfo sea motivo de superación para su futuro.

A MI PADRE:

Juan Pérez P., con cariño y respeto por el apoyo que me brindó.

A MIS HERMANOS:

Alfredo Pérez S., infinitas gracias por su apoyo en todo momento.

Víctor Adolfo Pérez S., con amor fraternal.

A MIS ABUELITOS:

Juana Pirique (Q.P.D.)

Nicolás Lajpop (Q.P.D.)

A MIS PRIMOS:

Edna Xiomara, Mary, Williams, Ryan, Edin, Dana.

A MIS TIOS:

Francis, Arístides, Salomón, Antonieta, Luvia.

A MIS SOBRINOS:

Evelyn, Heidy, Angelo, Jenifer, Kimberly, Juanito, Liseth.

A MIS PADRINOS DE GRADUACION:

Licda. Dora López

Licda. Rosita Avila

Lic. Alejandro Pérez.

Y A USTED:

Con todo respeto.

AGRADECIMIENTO

A:

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A:

EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES
GUATEL

Por la colaboración brindada en la realización de esta investigación.

ESPECIALMENTE A:

LIC. ALEJANDRO LORENZO PEREZ. ASESOR.

Por su enseñanza, colaboración y amistad.

LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO. REVISORA.

Por habernos brindado su colaboración, cooperación y conocimiento en la revisión de nuestra tesis.

CAPITULO I

INTRODUCCION

La presente investigación considera que la importancia de una empresa se mide por la formación de las personas que la conforman.

Pero la formación de esas personas se encuentra estrechamente relacionada con la selección de las mismas. Si las personas que integran un departamento determinado en la empresa han sido debidamente seleccionadas y, en consecuencia, son capaces para desempeñar su contenido, por lo cual el trabajo que a ellas les compete saldrá adelante con un óptimo nivel de calidad.

Por el contrario, si esos individuos, como producto de una deficiente selección, en aspectos tan importantes como el espíritu de equipo, el trabajo a ellos asignado saldrá bien.

Por lo cual se deduce de todo esto la importancia de la selección; desde el puesto más modesto hasta el más elevado jerárquicamente dentro de la empresa; la buena marcha de las distintas secciones, departamentos, direcciones y subdirecciones va a depender, primordialmente, de que los responsables de esas unidades hayan sido escogidos debidamente.

Lamentablemente algunas empresas, no siempre prestan a la selección de personal la importancia que esta merece. Siendo las consecuencias el paulatino deterioro del conjunto laboral y del ambiente de trabajo, no sólo porque no se enriquecen con la admisión de sujetos valiosos, sino porque se empobrecen con personas que nunca deberían ser aceptadas.

La presente investigación pretende dar un aporte a

la Psicología Industrial a través de la propuesta de un programa de selección de personal aplicando calidad total, el estudio enfocado en la utilización eficaz de un modelo de calidad total, orientado hacia la selección de personal.

Para elaborar la propuesta se recurrió a entrevistar a jefes de áreas, auxiliares de departamentos y empleados de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones (GUA-TEL), ubicada en la 6a. Avenida 3-47, Zona 9 en la ciudad de Guatemala.

Esta investigación de tipo monográfico se establece dentro del área de las empresas, en un proceso de selección de personal relacionado con los aspectos de la administración de recurso humano. Este estudio surge de la carencia de orientación y capacitación de personal que se selecciona, así como la deficiencia de comunicación, alta rotación de personal, bajo rendimiento del personal, y la falta de la identificación del trabajador con los objetivos de la empresa.

Se considera importante incorporar un PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL dentro del área de recursos humanos; ya que es una herramienta que nos permitirá ubicar a la persona idónea en un determinado puesto.

Para conseguir este fin nos valdremos de una serie de factores dentro del programa de selección:

1. Análisis de Puestos
2. Análisis de los trabajadores
3. Establecimientos de requisitos mínimos
4. Reclutamiento de los solicitantes
5. Aplicación de los procedimientos escogidos.

Se espera que dentro de los parámetros establecidos se realicen en una forma profesional y ética sin que intervengan los sentimientos del profesional, evitándose así favoritismos; ya que en algunas ocasiones se cae en este error y a quien más se perjudica es a la empresa para la cual

se realiza dicha tarea. La propuesta de un Modelo de Calidad Total al Programa de Selección de Personal, puede servir de antecedente para otros profesionales, y así actualizarnos en cuanto al programa de calidad total e incentivar para que apoyen o investiguen más sobre este tema en particular, y con el tiempo se realicen más trabajos con el fin de entrar en las empresas con otras expectativas de trabajo y mejorar los niveles de productividad de la misma.

Los objetivos dentro de nuestro estudio son los siguientes:

- Sistematizar información sobre calidad total, selección de personal de la Empresa de Telecomunicaciones (GUATEL) en lo que respecta al reclutamiento y selección, para elaborar un programa de selección de personal con fundamento en Calidad Total.

- Elaborar una propuesta de un programa de selección de personal fundamentado en calidad total, para que sirva de guía al psicólogo industrial.

- Difundir la propuesta elaborada con el fin de que sea utilizada por el departamento de recursos humanos y así realizar una mejor selección del personal.

1. MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES:

HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

Desde tiempos remotos el hombre encontró la forma de comunicarse a través de largas distancias, empleando diversos métodos; algunos de carácter auditivo y otros de carácter visual. Entre los de carácter auditivo se puede mencionar: Gritos, tambores, cuernos, trompetas, etc. Entre los de carácter visual se pueden mencionar: Señales de humo, banderas, espejos, mensajeros, etc.

De esta manera nacieron las TELECOMUNICACIONES, que significa: "Comunicación a Distancia".

Con el transcurrir del tiempo, las necesidades de comunicación a distancia se incrementaron, buscando que de alguna manera fueran rápidas, seguras, confidenciales y económicas.

A principios del siglo XIX, el danés Christian Ortesd, descubrió en 1,820 que la corriente eléctrica podía influir en una aguja magnética, dando a conocer al mundo científico de la época sus descubrimientos acerca de ELECTROMAGNETISMO.

El norteamericano Samuel Morse, en el año 1,843 construyó el primer telégrafo, iniciándose el tendido de grandes extensiones de líneas por medio de postes, que comunicaron a las ciudades. Las compañías ferroviarias y los periódicos de la época empezaron a utilizar este medio de comunicación, iniciándose así la era de las telecomunicaciones modernas.

El 14 de febrero de 1,876, el también norteamericano Alexander Graham Bell, presentó la primera solicitud de patente de un teléfono que era un aparato para la transmisión y recepción de la voz. En sus inicios el teléfono fue objeto de burla, considerándolo únicamente como un juguete, el tiempo se iba a encargar de demostrar lo contrario.

La primera central telefónica se puso en servicio en el año 1,878, en New Haven, E.E.U.U., comprendía un cuadro conmutador y 21 abonados.

La primera central automática se puso en servicio al final del siglo XIX, en Princetown, E.E.U.U.

Hasta nuestros días, las telecomunicaciones han experimentado un gran desarrollo y gracias a los avances que se han hecho en transmisión, podemos desde Guatemala sostener comunicación con cualquier abonado de cualquier país

del mundo, asegurando buena calidad en el servicio, en donde no se puede notar la diferencia entre una comunicación local y una internacional.

Existen otros medios que permiten la comunicación, ellos son: Télex, fax, video, teléfono, video conferencia, transmisión de datos, telefonía celular, etc.

IMPORTANCIA DE LA PLANTA EXTERNA

Las compañías telefónicas, su rama técnica la divide en tres grandes especialidades, inherentes a las telecomunicaciones; estas son:

- a) **Conmutación:** Es el conjunto de operaciones manuales o automáticas, necesarias para poner en comunicación a dos abonados de la misma central o centrales diferentes.
- b) **Transmisión:** Es la interconexión de centrales telefónicas que se encuentran separadas por distancias largas, utilizando transmisiones vía radio, vía satélite, etc.
- c) **Planta Externa:** Son todos aquellos elementos que sirven para establecer contacto físico entre el distribuidor principal y el apartado del abonado o la interconexión entre centrales.

En un sistema de telecomunicaciones, la planta externa ocupa un lugar importante, por ser en ella donde más se invierte en cualquier proyecto telefónico. Además por su instalación física, que es en el exterior de la central local, es el más expuesto a las averías. Los técnicos de esta especialidad, deben ser altamente calificados y poseer una amplia vocación de servicio, pues muchas de las reparaciones, se harán en las condiciones más insospechadas.

Toda administración debe estar consciente de la importancia de la planta externa, no se deben escatimar recursos humanos y financieros, los cuales asegurarán la cali-

dad de servicio que todo abonado desea y tiene derecho.

A esta especialidad se le ha llamado la columna vertebral de todo el sistema de telecomunicaciones, porque de nada serviría que se tuviera las centrales de conmutación más adelantadas y los equipos de transmisión más sofisticados, si la planta externa falla en su objetivo primordial que es el proporcionar una conexión física aceptable al usuario.

1.1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUATEL

Las primeras comunicaciones telefónicas que se establecieron en Guatemala fueron durante el año 1,880, entre la ciudad capital y Antigua Guatemala. En 1,882 se extendió este servicio a la ciudad de Quetzaltenango y en 1,890, se encontraba ya sólidamente constituida la Compañía de Teléfonos de Guatemala.

Después de treinta años de prestar sus servicios, años más tarde esta compañía fue intervenida por el Estado, adoptando el nombre de Dirección General de Teléfonos. En 1,927 con introducción de los primeros teléfonos automáticos, quedan 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 1,926 empezó a operar la TROPICAL RADIAL TELEPHONE CO. Compañía extranjera para prestar el servicio internacional de telecomunicaciones; sin embargo años después esta fue nacionalizada.

El 13 de abril de 1,971 nació por medio del "Decreto 14-71 del Congreso de la República de Guatemala", una sola empresa en la que quedaban fusionadas e integradas las tres anteriores y que a partir de entonces se llamaría EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES -GUATEL-, a la que se le asigna la responsabilidad de pres-

tar los servicios de Telecomunicaciones Nacionales e Internacionales en forma exclusiva, mediante los sistemas: Telefónico, télex, radiodifusión, facsímil, telegráfico, teleproceso, televisión.

Fue creada con carácter de entidad estatal descentralizada, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio y plena capacidad de 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.

1.1.3 BREVE HISTORIA DE CALIDAD TOTAL EN LOS PAISES DE ECONOMIA DESARROLLADA

El control de calidad moderno, o control de calidad estadístico (CCE), como lo llamamos hoy, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W.A. Shewhart de Bell Laboratories.

La Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y de gran cantidad. Las normas para tiempos de guerra que se publicaron entonces se denominaron Normas Z-1.

La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y

económicos debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos. Podría llegar a especularse que la Segunda Guerra Mundial la ganaron el control de calidad y la utilización de la estadística moderna.

En el campo de la administración de Japón iba a la zaga, pues utilizaba el llamado método Taylor en ciertas áreas. (El método Taylor, exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas y en esa época ese enfoque se consideraba moderno). El control de calidad dependía enteramente de la inspección, pero esta no era cabal para todos. En aquellos días el Japón seguía compitiendo en costos y precios pero no en calidad. Seguía siendo la época de los productos "baratos y malos".

El comienzo del control de calidad estadístico en el Japón fue en mayo de 1,946.

1.1.4 LA MARCA NIJ

Este sistema contribuyó a introducir y difundir el control estadístico en las industrias japonesas. Fue un sistema singular en que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno.

El Gobierno de Investigación en Control de Calidad

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), es una entidad privada constituida por ingenieros y estudiosos que se formó en 1,946. Su objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad. En el caso de control de calidad, como en todo lo relacionado con "Control", entran en juego factores humanos y sociales.

El Seminario del Dr. Deming

En 1,950 la UCIJ realizó un seminario cuyo conferencista fue el Dr. W. Edwards Deming de los Estados Unidos.

Fue un seminario sobre el control de calidad estadístico para gerentes e ingenieros y su duración fue de 8 días.

Nacimiento de Círculo de CC

En la fabricación de productos de alta calidad con garantía plena de calidad, no hay que olvidar el papel de los trabajadores. Los trabajadores son los que producen y si ellos y sus supervisores no lo hacen bien, el CC no podrá progresar.

En este sentido, la educación de los trabajadores en materia de CC es sumamente importante, si bien en los años 50 esa educación se consideraba prácticamente imposible.

No era difícil educar a los ingenieros y empleados directivos mediante seminarios y conferencias, pero resultaba imposible manejar al gran número de supervisores y dirigentes de grupo.

A fin de abrir nuevas oportunidades para el desarrollo mutuo, se organizó en 1,962, la Conferencia Anual de CC para Supervisores, y al año siguiente se formó la Conferencia de círculos de CC.

El comienzo no fue fácil, las actividades de CC no tenían gran acogida.

En abril de 1,965, tres años después del impulso inicial, solamente se habían registrado con nosotros 3,700 grupos que practicaban actividades de CC.

Retrospectivamente sin embargo, el progreso logrado de esta manera fue conveniente. Para que el movimiento perdure es necesario evitar la obligatoriedad y hacer hincapié en el voluntarismo. A la larga, es preferible el progreso gradual que los fracasos resultantes cuando el movimiento obedece a órdenes superiores. A veces la ruta más lenta es la que lleva al éxito.

LA EXPERIENCIA JAPONESA VS. LA EXPERIENCIA OCCIDENTAL

Hay mucha diferencia entre las actividades de CC en el Japón y las realizadas en los Estados Unidos y Europa Occidental. Esto se debe en parte a las características socioculturales de cada nación. Las actividades de CC no pueden desarrollarse dentro de un vacío sociocultural, sino que se realizan dentro del marco de diversas sociedades y culturas.

¿POR QUE MEJORAR?

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos se encontró en la privilegiada situación de ser el único país que contaba con un sistema de producción intacto. Las infraestructuras industriales del resto del mundo habían sido bombardeadas o en obsoletas. Además estaba surgiendo una enorme demanda de parte de los consumidores, por artículos que llenaran el vacío producido por los años de guerra, época en que toda la capacidad industrial del mundo se había orientado a las necesidades bélicas.

En nuestro deseo de satisfacer esta nueva demanda de los clientes ampliamos nuestras áreas de producción, invertimos en nueva maquinaria y nos esforzamos por lograr que los niveles de utilización de los equipos fuesen altos. Vimos como crecían y crecían los montones de piezas inservibles, pero los justificamos arguyendo que la complejidad de las nuevas tecnologías hacían imposible esperar resultados inmediatos, similares a los de antes.

METAS LIMITADAS

En el pasado nos cansamos de decir que "la calidad cuesta dinero", mientras que nuestros competidores del extranjero decían que "la calidad produce dinero", y se han dedicado a comprobarlo.

ESTANDARES DE CALIDAD JAPONESES

Sus altos directivos se impusieron el compromiso de encontrar formas de mejorar la calidad y la productividad. Considero que el auténtico secreto que los grupos gerenciales japoneses descubrieron en su investigación a nivel mundial fue que las compañías de mayor éxito, son aquellas que poseen estándares de calidad sumamente altos para sus productos y para sus empleados.

Lograron ver que las compañías cuyos procesos producían continuamente artículos de alta calidad uno tras otro se beneficiaban de tres maneras diferentes.

- * Con menores costos de producción
- * Con márgenes de utilidad más altos
- * Con mayor participación en los mercados.

En todo el mundo esa mejor calidad aumentó la demanda por los productos japoneses. En "Estrategia y estructura de la empresa japonesa", Toyohiro Kono asegura que la cultura no fue el factor determinante del éxito de las grandes compañías japonesas. Todas presentan características "Comerciales" comunes, son innovadoras, poseen objetivos a largo plazo bien definidos, están orientados a la competencia, su administración es centralizada, tiene un alto nivel de respeto por sus empleados y mantiene un contacto continuo con su cliente.

CALIDAD: EL CAMPO DE BATALLA INTERNACIONAL DE LOS 80

La gran "guerra" de los ochenta no es una guerra militar, es una guerra industrial cuyos beneficiarios son los clientes de todo el mundo. La industria estadounidense se encuentra bajo un ataque que no solo proviene de Japón, sino también de toda Asia y Europa. Para muchos productos, Estados Unidos ya no es quien fija los estándares de excelencia.

EL CLIENTE ES EL REY

En el mercado de compras de hoy, el cliente es el rey.

Lo que nuestros clientes desean es Valor; es una palabra clave e implica calidad y confiabilidad a un precio razonable. En un mercado tan competido, resulta imperativo que cada empleado comprenda la importancia de los clientes. En las oficinas de IBM en Austin, Texas, la tarjeta de un empleado contiene la siguiente información que recalca este punto.

LOS CLIENTES

- * Son las personas más importantes para cualquier negocio.
- * No dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- * No son una interrupción en nuestro trabajo. Son un fundamento.
- * Nos hacen un favor al venir a vernos. No nosotros al servirlos.
- * Forman parte de nuestro negocio. No son "gente de afuera".
- * Son algo más que estadísticas. Son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos y emociones al igual que nosotros.
- * Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y sus deseos, y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- * Merecen que les demos el trato más atento y cortés que podamos.
- * Representan el fluido vital de este negocio o de cualquier otro. Sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

¡NUNCA LO OLVIDES!

Como lo señaló John A. Young: "Satisfacer a los clientes es la única razón por la cual estamos en los negocios". Los clientes son la sangre de todo negocio.

CALIDAD TOTAL

Calidad Total, creado por Estadounidenses y desarrollado por japoneses. En los 90, Calidad es un lujo que se añade a un producto, ni es norma o especificación creada por alguien dentro de la empresa y con la cual se debe cumplir. Ahora, es el cliente o consumidor quien difiere cuales son sus expectativas acerca de un producto dado, y las empresas las llamadas a escuchar la voz del consumidor.

Probablemente el factor que más ha influido, es que las personas encargadas de la administración de las empresas de servicio no están familiarizadas con el contenido, de los principios de control de calidad.

El concepto de calidad total conoce además que el único camino hace el mejoramiento de la empresa para que se fundamente en la participación de todas las personas que trabajan en la misma. Esto conduce a mejorar relaciones laborales y a la realización personal de los empleados de la empresa. La calidad se utiliza para no obtener trabajo, y busca la autorrealización, la satisfacción personal y el desarrollo potencial de la capacidad del ser humano. Solo con calidad humana se logra calidad total, y cuando las personas están contentas en su trabajo, inician su logro de calidad.

HACIA UN MODELO DE CALIDAD

La calidad siempre va a ser importante que se tome en cuenta en una empresa determinada, ya que de ella depende la satisfacción que pueda tener un cliente de un producto que pretendemos lanzar al mercado para su distribución. (1)

LAS EMPRESAS DE NEGOCIOS ESTAN PARA HACER DINERO

Cuando se habla de la empresa, son tantas las refe-

(1) Larios Gutiérrez, Juan José. Hacia un Modelo de Calidad. pp.20.

rencias del servicio al cliente, al valor agrupado o al desarrollo humano, al delegar al consenso y a la organización, que suena muy mal hablar de hacer dinero. La empresa de negocios está para hacer dinero. Lo que ocurre es que debemos entretenernos un poco más en desarrollar todo lo que esta noción conlleva y la noción de ganar siempre se asocia subconscientemente a la de "Poder". Para que la empresa pueda hacer dinero es preciso que tenga clientes satisfechos.

La gente compra "Funciones" no "Productos", a la gente sí le importa que la atiendan con amabilidad, pero lo que le importa, sobre todo, es que le den fielmente lo que él busca y aquello que le prometieron. La gente compra funciones y no producto, no compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer con el automóvil.

Para entrar a fondo en la orientación a servicio de calidad, se hace necesario cambiar muchos modos de hacer en la administración y dirección de las empresas. En esencia, estos cambios afectan: A las estructuras organizativas, al concepto de autoridad, al tipo de personal necesario, al ambiente, a las políticas comerciales, y a las inversiones en planta. Otro elemento importante para la moderna pelea de servicios es la productividad de todos los gastos generales, de la investigación, de los sistemas, de los servicios de apoyo. Para ello todo debe dirigirse hacia allá, hasta el propio costo ha de servir más para influir que para "Informar". (2).

LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

La comunicación es primordial en todas las empresas que existen en nuestro globo terráqueo, ya que por medio de ella las relaciones obrero-patronales marcharán en forma excelente; asimismo, existirá un ambiente laboral bastante aceptable.

Solo que al comunicar algún mensaje o información es importante que se realice en forma concreta y fácil de

(2) Ginebra Joan y De La Garza Rafael Arana. La Otra Calidad. pp. 39.

entenderse para que el trabajador que se encuentra en una jerarquía muy baja capte bien el mensaje y así poder ejecutarlo, en beneficio de la empresa y de las autoridades superiores de la misma.

Sistema de Selección:

Atraer a solicitantes calificados para el empleo no es más que el primer paso del proceso de conseguir empleados nuevos. A continuación, la compañía tiene que establecer sistema para escoger entre dichos solicitantes, habrán de aceptarse dándoles empleo. Esta es una decisión de gran importancia, puesto que la mayoría de empleados no dejan voluntariamente a su patrón después del período de prueba.

Los costos de contratación y capacitación pueden ser muy elevados y no hay empresa a la que le guste gastar más dinero del estrictamente necesario. Sin embargo, hay que hacernos cuenta que la mayoría de las organizaciones velan de un período de prueba como medio para comprobar su sistema de seleccionador.

POLITICAS ALTERNATIVAS PARA SELECCION

Las organizaciones tienden a establecer sistemas de contratación que sean congruentes con la filosofía general que siguen en la selección, estos sistemas pueden variar muchísimo de una u otra compañía.

La filosofía de la selección da por sentado que las exigencias de determinada labor y las características de un solicitante dado son suficientemente únicas y explícitas para poder establecer un ajuste inteligente entre ellos.

PROCEDIMIENTO DE SELECCION

El primer paso correcto para llevar a cabo cualquier programa de selección debe establecer descripciones adecuadas de las labores correspondientes a los puestos que haya de llevarse a cabo; cabe establecer la lista de requisitos

que habrá de reunir el personal para cada empleo. Esta lista deberá incluir el tipo de educación y la experiencia que debe tener el solicitante, qué capacidad posee.

PROGRAMA DE INDUCCION

La inducción de personal es una "Serie de procedimientos a través de los cuales se adapta al nuevo trabajador a la empresa, al departamento y al puesto. 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 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 debe explicársele con exactitud las actividades a desarrollar en el ejercicio de sus funciones, además de la relación que guarda su puesto con otros.

CALIDAD EN EL TRABAJO

La calidad es un objetivo alcanzable, no un vago sentido de hacer bien las cosas.

Es un esfuerzo continuo de mejorar, más que un grado fijo de excelencia. Es un resultado. No podemos poseer calidad, sólo practicarla. La calidad es un estándar de perfección a través del cual juzgamos si llevamos a término lo que nos propusimos, cuándo y cómo dijimos que lo haríamos y de manera que satisfaga las necesidades de nuestros clientes. El Dr. J.M. Juan dice que elaborar calidad es "disposición" para un propósito.

Estándares Personales de Calidad:

Sus estándares personales de calidad, son los que lo hacen exclamar "Qué bárbaro, esa mesera atiende de maravilla", o los que lo llevan a pensar "Si vuelvo a recibir este pésimo servicio en el mostrador, no vuelvo".

En estos casos estamos utilizando nuestros estándares personales de calidad para evaluar si los otros están haciendo lo que dijeron que harían cuando dijeron que lo harían. (3).

1.1.5 PROCEDIMIENTO DEL RECURSO HUMANO Y MATERIAL QUE SE UTILIZA EN LA SECCION DE SELECCION DE PERSONAL (EXTERNO)

Se inicia un proceso de selección en el departamento de personal con algun candidato referido armando así el expediente, se anota en el libro de ingresos que para el efecto se lleva, y así tener un control manual y estadístico del solicitante.

Los candidatos son propuestos o referidos por las diferentes dependencias con que consta la institución de GUA-TEL, siendo enviados por la dirección de cada dependencia interesada, quien envía la pre-solicitud con el expediente de la persona propuesta a la dirección de la división de recursos humanos.

El siguiente paso o proceso se da cuando el departamento de personal envía el expediente al departamento de selección de personal, en donde receptoría recibe y da ingreso a los expedientes en un sistema computarizado que actualmente se instaló, el cual facilita tener registrados a los candidatos de acuerdo al llenado de la solicitud, examen, entrevista, etc.

(3) Arthur, Diane "Selección efectiva de personal". Trad. Jorge Cárdenas Nanetti. (Grupo Editorial Norma 1994). pp. 1-50.

Posterior a esto se continúa con el traslado del expediente a la jefatura de selección de personal quien a su vez clasifica y traslada los expedientes a los analistas, quienes proceden a realizar lo siguiente:

- Revisa el expediente para verificar si la papelería necesaria está completa.
- Envía radiograma al candidato propuesto para una entrevista elaborada en borrador y luego a máquina vía fax al interesado, en el que también solicita alguna papelería si hiciera falta en el expediente. Si el candidato no se presentó a la primera cita, se envía un segundo radiograma siendo ésta, la última oportunidad.
- El día de la entrevista se entrega el formulario de solicitud de trabajo, el que consta de 4 hojas tamaño carta y tiene la siguiente descripción:
 - Datos personales
 - Datos familiares
 - Datos educativos
 - Datos laborales
 - Datos generales
 - Referencias laborales y personales

Luego se procede a realizar la entrevista por parte del analista en un promedio de tiempo de 30 a 45 minutos, en donde se dialoga temas relacionados a lo descrito en la solicitud y al final se hace un dictamen para definir si el candidato llena los requisitos para la plaza que está aspirando.

Si no presenta la papelería solicitada, firma una carta de compromiso, en la que se otorga dos días hábiles para que la complete.

- Si el candidato no presentara papelería a pesar de haberle dado dos días más, queda allí concluido el proceso.
- Cuando el candidato completa su papelería, se procede a realizar el análisis, para determinar de acuerdo

al manual de clasificación de puestos, si llena o no los requisitos para el puesto solicitado y/o ubicarlo según su capacidad.

Al terminar la entrevista, llena un borrador (una hoja tamaño carta de papel xerox) de la constancia curricular.

Si el candidato llena los requisitos para optar al puesto, el analista envía solicitud de evaluación a la sección de psicometría y entrega al candidato una hoja de fecha de evaluación en la que indica el día a realizarse; esta se elabora en papel xerox 1.2 tamaño carta en original y copia.

El departamento de psicometría consta de 114 exámenes individuales y cada una se destina a los diferentes puestos que existen en la institución; no se hace reseña de estos exámenes por ser de aspecto confidencial, solo se describe en forma muy generalizada algunos:

1. Test de Inteligencia
2. Test de Habilidades (Numérico, rapidez, atención, etc.)
3. Test de Personalidad
4. Pruebas Técnicas

El expediente es trasladado a secretaría, para que se mecanografíe la evaluación curricular, mientras se recibe la evaluación psicométrica. Al ser entregada esta, se adjunta al expediente. En secretaría se elabora la constancia en original y dos copias, con número correlativo el cual se lleva en un fólder y hojas numeradas.

En el departamento de jefatura se revisa el expediente y firma providencia en original y copia con número correlativo, el que se lleva y es anotado en un libro destinado para ello. En receptoría se le da egreso al expediente y lo envía al departamento de personal, esto representa de 10 a 15 minutos por expediente.

Al estar listo para firma, la papelería se entrega a

la jefatura. Luego pasa a recepción para sello y foleo, donde se clasifica la papelería que se va y la que es archivada. Este procedimiento lleva como mínimo 5 minutos de trabajo por cada expediente.

Se da salida o egreso al expediente en los libros de control por parte de recepción en un tiempo utilizado de un minuto por cada uno, allí se clasifica la papelería que se va a la jefatura o departamento de personal, la que es archivada en el departamento de selección de personal para su respectivo registro. El procedimiento interno es similar y el retardo de los expedientes directamente de la sección, se debe a la falta de documentación y los avales cuando son necesarios. El departamento de selección de personal da atención al público tanto telefónica como personalmente, es constante durante las 8 horas de trabajo.

La empresa cuenta con un archivo de pre-solicitudes elegibles de personas externas, quien solicita plaza sin ser referido por determinada persona que ocupe un puesto de alta jerarquía dentro de la empresa; a la mayoría de estas pre-solicitudes no se les da trámite, solamente cuando se dan casos especiales de puestos muy difíciles de reclutar, y es cuando se hace la selección de las pre-solicitudes para efectuar el respectivo proceso, teniendo por ejemplo 10 plazas que cubrir y se hace proceso de 30 candidatos, el cual 10 plazas se otorgan, 10 no pasarán el proceso y las otras 10 se quedan en un archivo de proceso terminado de plazas especiales, las cuales son vigentes 6 meses en relación a la evaluación psicométrica y la currícula de un año.

El archivo de pre-solicitudes se depura cada año, con el fin de no acumular tanta papelería de años anteriores, los candidatos pueden llenar pre-solicitudes anualmente.

El espacio físico con que cuenta el departamento de selección de personal es un área de atención en relación al llenado de pre-solicitud y evaluación psicométrica es muy reducido, por lo cual cuando excede de más de 4 candidatos se utiliza otro salón ubicado en otro nivel que es el depar-

tamento de capacitación.

CAPACITACION DE PERSONAL EN GUATEL

La Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones (GUATEL), con el afán de incrementar los conocimientos y destrezas de sus trabajadores, actualmente imparte un programa de capacitación compuesto por dos tipos: Técnica y administrativa. La capacitación técnica se imparte por el departamento de entrenamiento dirigida al personal técnico el cual comprende los pasos siguientes:

1. En base al déficit detectado se programa, incluyendo el nombre del curso, duración, horario en que se realizará, lugar donde se ejecutará y requisitos mínimos que deberán ser llenados por los aspirantes.
2. Luego se procede a elaborar llamamientos a donde corresponde.
3. Las divisiones interesadas seleccionan candidatos.
4. La jefatura de cada departamento recibe el listado de propuestas y margina para que el departamento de análisis verifique si cumple con los requisitos exigidos.
5. Con base al listado se procede a preparar material didáctico, equipo audiovisual, aula, etc.
6. Después de concluida la capacitación, se envía a la jefatura la cual analiza y recomienda soluciones para mejorar la capacitación siguiente.
7. Por último se registra en la ficha individual de cada empleado y se da por terminado el proceso.

Todos estos pasos tienen una duración más o menos de dos meses.

Con respecto a la capacitación administrativa, esta

se imparte por solo una psicóloga para todo el personal de la empresa, siendo los directores de cada división los que informan sobre las necesidades que según ellos presenta cada división, sin tomar en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados; los cursos que se imparten son los siguientes:

- a. Cursos operativos: Dirigidos al personal de servicio.
- b. Cursos de oficina: Dirigidos al personal administrativo.
- c. Cursos ejecutivos: Dirigidos al personal de mandos medios, hasta la mayor jerarquía de la gerencia.

Para asistir a los cursos se cuenta con un cupo limitado, teniendo un máximo de 25 personas por evento, tomando en cuenta que GUATEL posee un grupo numeroso de empleados, siendo muy reducido el número de los que tienen el privilegio de asistir a los cursos que se imparten cada tres meses, una o dos veces al mes. (El mismo curso), en jornada matutina.

DIVISION DE RECURSOS HUMANOS

Corresponde a la División de Recursos Humanos, la organización, dirección y ejecución de las pruebas de ingreso y ascensos a los diferentes puestos de la empresa.

ATRIBUCIONES DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS

La División de Recursos Humanos tendrá las atribuciones que establece su reglamento, y otras relacionadas con la administración de personal que le sean asignadas, siendo las 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 requieren conforme este reglamento.

- C) Entrenamiento y formación.
- D) Administración de puestos y salarios.
- E) Relaciones Laborales.
- F) Seguridad e higiene.

RESPONSABILIDAD DE LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS:

Las divisiones, departamentos o unidades y secciones existentes u otras dependencias que se establezcan, tendrán inmediata y directa responsabilidad en la administración de su personal y actuarán en coordinación con la división de Recursos Humanos para la adecuada aplicación del reglamento de la empresa.

CLASIFICACION DE PUESTOS

Seguir el reglamento de Guatel, todos los cargos deberán ordenarse de acuerdo a un plan de clasificación que tome en cuenta las obligaciones, responsabilidades y condiciones especiales de cada puesto.

Para la clasificación de puestos se toma en cuenta lo siguiente:

- a) Que cada clase comprenda los puestos con atribuciones semejantes en cuanto a la autoridad, responsabilidad y trabajo.
- b) Que para la selección de candidatos a un puesto de una determinada clase se puedan utilizar las mismas pruebas de aptitud.
- c) En iguales circunstancias de trabajo derivadas de eficiencia, condiciones y antigüedad, se aplique la misma escala de salarios.

SELECCION DE PERSONAL

Corresponde al gerente nombrar y remover a los empleados y funcionarios de la empresa cuando ello no sea la atribución de la junta directiva conforme a la ley orgánica.

En similar condición, los contratos de trabajo deberán ser firmados o aprobados por la autoridad indicada.

Requisitos de ingreso: Las personas que deseen prestar su servicio a Guatel, deberán cumplir con los requisitos siguientes:

- a) Ser ciudadano guatemalteco. Cuando no se encuentre trabajadores nacionales que puedan desempeñar con capacidad y eficiencia el cargo de que se trate, podrán ser contratados trabajadores extranjeros de acuerdo con las leyes de la República de Guatemala.
- b) Llenar formulario de solicitud de empleo y proporcionar todas las informaciones que se soliciten.
- c) Aprobar los exámenes de aptitud y competencia conforme los sistemas y procedimientos que la empresa establezca para aprobar la concurrencia de todas las calidades necesarias para el desempeño del puesto solicitado.
 - Someterse a exámenes psicotécnicos correspondientes.
 - Presentar certificaciones de carencia de antecedentes penales y policíacos.
 - Selección por currículum: Además de los exámenes de aptitud, se establece como procedimiento de selección, la comparación del currículum de los aspirantes. Aplicándose otro procedimiento de acuerdo a la naturaleza del puesto. La División de Recursos Humanos por medio de su departamento de personal, organizará los registros de candidatos elegi-

bles para los distintos tipos de puestos de Guatel, conforme los resultados de las pruebas efectuadas.

- Candidatos elegibles: Para ser declarado elegible, el examinado debe obtener calificación mínima de 75 puntos en la escala de 1 a 100 en cada una de las pruebas de capacidad.

CAPITULO II

TECNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 TECNICAS DE MUESTREO

La muestra que se utilizó para llevar a cabo el estudio del cual partiría la Propuesta, fue extraída de la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Administrativos de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones GUATEL.

Se tomó como referencia a los jefes de los departamentos siguientes:

- Departamento de clasificación de puestos y salarios.
- Sección de reclutamiento y selección del departamento de personal.
- Departamento de capacitación, y
- Departamento de inducción.

La técnica de muestreo que se utilizó fue la NO ALEATORIA de tipo intencional o de juicio; se incluyó a los jefes, subjefes y a los auxiliares de los departamentos mencionados.

2.2 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizaron las siguientes técnicas:

2.3 LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Se entrevistó a los jefes, subjefes y a los auxiliares con el fin de investigar la forma en que se lleva a cabo el reclutamiento, selección, capacitación e inducción de personal.

2.4 REVISION DEL BANCO DE RECURSOS HUMANOS

Se realizó para establecer, investigar a los candidatos disponibles para cualquier plaza vacante que surja en la empresa.

2.5 OBSERVACION DIRECTA

Se visitó 3 veces a la semana durante dos meses, la Sección de Reclutamiento y Selección, Departamento de Personal, Departamento de Capacitación, así como el Departamento de Inducción de Personal, con el fin de investigar los procesos y procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción de personal.

2.6 INSTRUMENTOS

Se trabajó con base a entrevistas a los jefes, jefes y auxiliares, a través de preguntas directas sobre la mecánica, el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.

2.7 FICHAS

Entre éstas utilizamos las fichas bibliográficas, las de resumen y las de comentario. Dichas fichas fueron fundamentales para la elección de los textos de consulta ya la vez para la extracción de la información.

CAPITULO III

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

La investigación se llevó a cabo en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones GUATEL, específicamente en la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal.

En la investigación exploratoria se determinó que en la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, no existe un instrumento concreto que indique los procedimientos y normas establecidas para el logro de sus objetivos; por lo tanto, en base a la observación realizada se mencionan 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 y 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.

Se inicia el proceso de selección en la Sección de Personal con algún candidato referido organizando así el expediente, el cual se anota en el libro de ingresos, que para tal efecto se lleva para tener un control manual y estadístico del solicitante; los expedientes de los candidatos seleccionados se remiten a la dependencia solicitante.

Al no existir candidatos en la convocatoria interna,

se procede a evaluar a los nuevos candidatos o simultáneamente se realizan convocatorias externas que son publicadas en los medios de comunicación escrita, según se considere necesario.

El siguiente paso o proceso se da cuando el Departamento de Personal envía el expediente a la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, en donde Receptoría recibe y da ingreso a los expedientes en un sistema computarizado que actualmente se instaló, el cual facilita tener registrados a los candidatos de acuerdo al llenado de la solicitud, examen, entrevista, etc.

Posterior a esto se continúa con el traslado del expediente a la Jefatura de la Selección de Personal, quien a su vez clasifica y traslada los expedientes a los analistas, quienes proceden a realizar lo siguiente:

- Revisa el expediente para verificar si la papelería necesaria está completa.
- Envía radiograma al candidato propuesto para una entrevista. Si el candidato no se presenta a la primera cita, se envía un segundo radiograma siendo esta la última oportunidad.

El día de la entrevista se entrega el formulario de solicitud de trabajo que consta de 4 hojas tamaño carta, conteniendo lo siguiente:

- Datos familiares
- Datos personales
- Datos educativos
- Datos laborales
- Datos generales
- Referencias laborales y personales.

Luego se procede a realizar la entrevista por parte del analista con una duración de 30 a 45 minutos, en donde se dialogan temas relacionados al empleo que se solicita. La

evaluación curricular consiste en un análisis comparativo de los datos mencionados en el currículum vitae, con sus respectivos comprobantes o constancias; asimismo, se confronta la papelería con lo que estipula el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos en cuando el nivel educativo, capacitación y experiencia previa.

Si el candidato no presenta la papelería solicitada, firma una carta de compromiso en la que se otorgan dos días hábiles para que la complete. Si no la presenta en el plazo otorgado, queda concluido el proceso.

Si el candidato llena los requisitos para optar al puesto, el analista envía solicitud de evaluación a la Sección de Psicometría, y entrega al candidato una hoja de fecha de evaluación en la que indica el día a realizarse; ésta se elabora en papel xerox 1.2 tamaño carta en original y copia.

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 de los expedientes del o los aspirantes al Banco de Candidatos Elegibles. En forma simultánea se da informe de evaluaciones curricular y psicométrica a la dependencia del 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.

El Departamento de Psicometría consta 114 pruebas individuales y cada una se clasifica según los diferentes puestos que existen dentro de la Institución. Las mencionamos de la siguiente manera:

- 1- Test de Inteligencia.
- 2- Test de Habilidades (numérica, rapidez, atención, etc.).
- 3- Test de Personalidad.

4- Pruebas Técnicas.

Cada 3 meses, la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal solicita al Departamento de Personal un listado de 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 que lleva un archivo (Unidad de Kárdex).

La empresa cuenta con un archivo de pre-solicitudes elegible de personas externas que solicitan la plaza sin ser referidos por ninguno. Este archivo se depura cada año con el fin de no acumular tanta papelería. Estas pre-solicitudes pueden llenarse cada año.

El espacio físico con el que cuenta la Sección de Selección y Reclutamiento de Personal tiene un área de atención muy reducida, que al presentarse más de 4 candidatos se tiene que utilizar otro salón ubicado en otro nivel del Departamento de Capacitación.

Sobre la base del estudio efectuado podemos concluir que:

- Se estableció que carecen de un adecuado Banco de Recursos Humanos, que permite disponer de personal al momento de presentarse una emergencia, y pueda cubrir en el menor tiempo posible las vacantes en la empresa.

- Se determinó que los programas de reclutamiento y selección de personal de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones (GUATEL), necesitan mejorar en sus procedimientos actuales para un adecuado cumplimiento de su función: "Técnicas en la Administración de Recursos Humanos".

- En el proceso de reclutamiento se estableció que ocasionalmente se da el procedimiento de análisis de referencia, limitando de esta manera la confiabilidad del candidato que solicita la vacante de la empresa.

- Es importante destacar que al momento de tomar la decisión de elegir al candidato adecuado, no se toma 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 el puesto, tal es el caso del formulario de análisis de puestos, solicitud de empleo, currículum vitae, formularios de investigación de referencia, formulario de entrevista y los resultados de la batería de test.

- Se estableció que existe un Manual Induccionario para nuevos empleados; sin embargo, no está diseñado técnicamente.

- Debe de dársele la importancia que merece el EXAMEN MEDICO, para verificar el estado físico del nuevo empleado para evitar problemas innecesarios a la empresa, provocados por la falta de dicho examen.

Como expusimos al inicio de este estudio, era necesario conocer todo el ambiente laboral, administrativo y humano de GUATEL para establecer el funcionamiento de la Selección de Personal; es así que a partir del análisis y conclusiones se ha podido conformar la "PROPUESTA DEL PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL, PARA LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE GUATEMALA (GUATEL), y que a continuación se presenta.

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL

INTRODUCCION

Cuando el reclutamiento y selección de personal se realiza en forma empírica, da como resultado que en la mayoría de casos se debe emplear mucho tiempo, dedicación y como consecuencia dinero, debido a la falta de un programa apropiado.

Se considera que es de suma importancia elaborar los procedimientos que permitan facilitar los procesos dereclutamiento y selección de personal para una eficiente administración de los Recursos Humanos.

Por lo cual, el programa de reclutamiento y selección de personal propuesto, será un recurso que permita facilitar esta labor, haciéndola más profunda y sistemática, permitiendo así obtener resultados cada vez más eficientes y vanguardistas que contemplen los requisitos de la Calidad Total.

DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL

En apoyo a lo establecido en el reglamento de personal de la Empresa 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 descrita en el capítulo anterior, por lo cual se propone el establecimiento del procedimiento que se describe en las hojas siguientes.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Básicamente el reclutamiento consiste en proveernos de una cantidad suficiente de solicitantes durante el transcurso del año, para que entre ellos podamos elegir aquellos que reúnan los requisitos necesarios y tengan las características adecuadas para llegar a ser buenos empleados.

El proceso de reclutamiento de personal se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa.

El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser encontradas para ocuparlas.

Para el efecto se utilizará el formato de análisis de puestos. (Ver Anexo 1).

ELECCION DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

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

Las primeras son aquellas que toman en cuenta a todo el personal de la empresa o sea promoción interna de acuerdo a ciertas capacidades y requisitos para determinado puesto; y las segundas son todas aquellas personas externas que llega a solicitar empleo a la empresa.

LAS PRINCIPALES TECNICAS DE RECLUTAMIENTO SON:

- Anuncios o avisos en la entrada principal de la empresa.

- Anuncios en periódicos, radio y televisión.
- Agencias privadas de empleo.
- Contactos con otras empresas.
- Contactos con asociaciones profesionales.
- Solicitudes espontáneas.
- Recomendaciones de empleados.
- Banco de Recursos Humanos.

CONVOCATORIA DE PROMOCION INTERNA

Es aquella situación que se lleva a cabo con todo el personal de la empresa que esté interesado en optar a una plaza vacante, cuando el reclutamiento es interno.

PRE-ENTREVISTA

Su objetivo principal consiste en proporcionar una impresión general de los solicitantes, permitiéndonos la misma decidir quiénes de estos reúnen las condiciones y cualidades que justifique un examen posterior, esto se hará en la verificación y completación de una solicitud de empleo.

SOLICITUD DE EMPLEO

El propósito de la solicitud de empleo es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma veraz de acuerdo a su situación familiar, económica y laboral, etc.

También sirve como medio conveniente para dar la información acerca del solicitante al funcionario de la administración y como medio útil para almacenar información para posteriores referencias. (Ver Anexo 2).

En esta etapa el solicitante deberá adjuntar los siguientes documentos:

- Antecedentes penales y policíacos.
- Cartas de recomendación laborales y personales.
- 3 Fotografías tamaño cédula.
- Currículum Vitae.
- Fotocopia de título o diploma, licencia de vehículo, licencia de motocicleta (si el puesto lo amerita).

Se considera necesario tomar en cuenta la información que deben tener las solicitudes de empleo, siendo los siguientes:

- Información personal, familiar, educacional, laboral, referencial, espacios para fotografías.

Para tal efecto se utilizará la solicitud de empleo. (Ver Anexo No. 3).

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

La selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

APLICACION DE TEST PSICOLOGICOS

El test psicológico es uno de los métodos más importantes de la selección de personal, ya que se emplea en todos los ámbitos y épocas de la vida.

Hacer una primera presentación en base al currículum vitae, para lo cual se deben tomar en cuenta los criterios de calificación del currículum vitae. **Para lo cual es importante tomar en cuenta los criterios de calificación del currículum vitae.**

Posteriormente, es recomendable someter a los candidatos preseleccionados a las pruebas de aptitud, habilidad, personalidad e intelectuales que estipule el manual de pruebas de reclutamiento y selección de personal, las cuales estarán bajo la dirección de la Sección de Psicometría y Análisis. Clasificar a los candidatos en función del punteo alcanzado. Para llevar a cabo dicha clasificación se utilizará el formulario guía de evaluación Psicométrica. (Ver Anexo No. 4).

INVESTIGACION DE REFERENCIAS

Se realizará una investigación de referencias y antecedentes de los candidatos, y si salen negativas las referencias se dará la oportunidad éticamente de rechazar al solicitante, ya que el hecho de un despido por cualquier motivo es necesariamente sinónimo de un mal trabajador, para lo cual se utilizará el formulario de investigación de referencias. (Ver Anexo No. 5 y No. 6).

Si los candidatos preseleccionados aprobaran con éxito la investigación de referencias y antecedentes, se procederá a citarlos para que se lleve a cabo una entrevista.

ENTREVISTA

Se llevarán a cabo las entrevistas con los candidatos para conocer más de lo que describieron y asimismo, verificar e identificar los aspectos positivos y negativos del candidato refiriendo temas personales, familiares, de salud, laborales, educativos.

La entrevista la deberá realizar un profesional en la rama de psicología laboral, utilizando herramientas de Calidad Total, para poder definir en forma concreta si el candidato es aceptado o denegado para laborar dentro de la EMPRESA, siendo esto una parte más que no determinará definitivamente todo el proceso de selección, sino forma parte en sí de todo el proceso. El resultado de la entrevista deberá redactarse en forma clara y precisa en la HOJA TITULA-

DA DE ENTREVISTA. (Ver Anexo No. 7).

El responsable de la Unidad del Departamento de Selección de Personal, posiblemente realizará una entrevista final con los tres candidatos seleccionados para lo cual podrá elegir el mejor candidato y dejar a los otros dos candidatos para futuras oportunidades en el ARCHIVO DE ELEGIBLES. Para lo anterior se utilizará un formulario de aceptado por el jefe del departamento, con su respectivo Visto Bueno y autorizado para que quede claro que está satisfecho con el candidato propuesto.

EXAMEN MEDICO

Es conveniente que el proceso de selección de personal incluya un examen médico previo a la contratación del candidato seleccionado en el proceso, el cual deberá de ser completo para detectar si tiene enfermedades latentes o algún tipo de incapacidad que podrían afectarle en el trabajo. En esta etapa del proceso si el candidato no aprueba el examen médico, no podrá ser contratado y siempre tendrá que tener una explicación de la situación en la que la EMPRESA exige tener BUENA SALUD; aunque el examen médico representa un gasto a la empresa en forma inmediata, pero le evita el ingreso a un candidato ENFERMO lo que representaría un gasto a la empresa a pausas y a largo plazo. (Ver Anexo No. 8).

INDUCCION DE PERSONAL

La inducción de personal es una serie de procedimientos a través de los cuales se adapta al nuevo trabajador a la EMPRESA. Es de suma importancia que los nuevos trabajadores asistan a esta inducción durante los primeros 20 días de labores, la cual será impartida por el Departamento de Entrenamiento o Capacitación en forma conjunta con el responsable del departamento donde labora el nuevo empleado.

INDUCCION A LA EMPRESA

En esta etapa es en donde se le presenta al nuevo empleado una visión completa de la empresa (GUATEL), se inicia por los antecedentes históricos, objetivos y la filosofía de trabajo para la prestación de un mejor servicio. También es de mucha importancia que en esta etapa el trabajador tenga bien claro cuáles son sus derechos, obligaciones, prohibiciones y prestaciones.

INDUCCION AL PUESTO

En esta fase el empleado es trasladado al departamento en que se realizará su trabajo. Será en esta fase en donde se le indica todo lo concerniente a las actividades que dicho departamento realiza; explicando los objetivos, funciones, planes y programas. Así como también la relación que el departamento tiene con otras unidades de GUATEL.

RECOMENDACIONES

- Es importante la reactivación del Banco de Recursos Humanos, con el objeto de agilizar las solicitudes de plazas vacantes, cubriéndolas de la mejor forma en el menor tiempo posible.
- Es necesario establecer la canalización de todos los datos y documentos necesarios para el contraste y análisis del candidato; es decir, el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Se recomienda la elaboración de un Manual de Inducción para nuevos empleados.
- Es necesario tomar en cuenta que dentro del procedimiento de reclutamiento y análisis de referencia, servirán para establecer de esta manera cierto grado de confiabilidad en el candidato y el proceso.
- Consideramos importante incluir una evaluación médica antes de la contratación del nuevo empleado.
- Todo empleado debe tener conciencia que está en determinado puesto por su capacidad, interés y responsabilidad, que además él es el primer cliente dentro de la empresa y que debe prestar un buen servicio con calidad al usuario.

BIBLIOGRAFIA

1. Batten, Joe. Cómo Construir una Altura de Calidad Total. Traducción de Gariboy Laura. Impreso en México. 1,993. pp. 210.
2. Bone, Diana y Griggs, Rick. Calidad en el Trabajo. Editorial Iberoamericana, S.A. México. 1,992. pp. 275.
3. Deming, Edwards. El Desarrollo de las Metas y la Filosofía en la Organización. Editorial Norma. México 1,988. pp. 212.
4. Diane, Arthur. Selección Efectiva de Personal. Grupo Editorial Norma, Colombia 1,994. pp. 2238.
5. Feigenbaum, V. Armand. Control Total de la Calidad. Editorial Continental. Impreso en México. 1,988. pp. 864.
6. Galtón, Mary. Cómo Administrar con el Método Demming. Traducción de Guisela Wulfers. Editorial Norma, Colombia 1,992. pp. 310.
7. Ginebra Joan y de la Garza Rafael Arana. La Otra Calidad. México 1,990. pp. 212.
8. Gilton, Howard S. y Gilton, Shelly J. Cómo Mejorar la Calidad y Productividad con el Método Deming. Editorial Norma, Colombia 1,992. pp. 315.
9. Harrington, James. Cómo Incrementar la Calidad-Productividad en su Empresa. Traducción de Gariboy Laura. Impreso en México, 1,993. pp. 90.
10. Ishikawa, Kaoru. Qué es el Control Total de Calidad. Traducción de Cárdenas, Margarita. Editorial Norma, Impreso en Colombia 1,992. pp. 210.

11. Larios Gutiérrez, Juan José. Hacia un Modelo de Calidad. Editorial Iberoamericana. México 1,989. pp. 143.
12. Nash, Michael. Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Traducción de Adriana Arias de Hassan, Editorial Norma. pp. 273.
13. Quiroga Oms, Ricardo. La Comunicación en la Empresa. Editorial Iberoamericana, México 1,990. pp. 145.
14. Schonberger, Richard J. La Manufactura de Categoría Mundial. Traducción de Margarita Cárdenas. Colombia 1,992. pp. 250.
15. Márquez, Luies Rusgo. Selección de Personal. Impreso en España. Paraninfo Madrid Sociedad Anónima, 1,983. pp. 250.

A N E X O S

ANEXO No.1

QUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

- A. Identificación del puesto. Atributos
1. Nombre del puesto _____
 2. otros atributos _____
 3. divisiones _____ A. Depto. _____
- B. Actualización de análisis.
1. Forma de análisis de puesto revisado en _____
 2. Revisiones efectuadas en _____
 3. Análisis de puestos realizado por _____
- C. Descripción resumida:
- Descripción sumaria del puesto, actividades desempeñadas, características mas relevantes. _____
- _____
- _____
1. La responsabilidad de este puesto se clasifica primordialmente como carácter:
Técnico _____ Gerencial _____
De oficinas _____ Nivel Profesional _____
 2. Elabore una relación de las principales responsabilidades y el porcentaje de tiempo laboral dedicado a cada una:

a _____ %
 b _____ %
 c _____ %

E. Características físicas personales:

1. Que características físicas debe poseer quién desempeñe este puesto?

2. Cuales de las características descritas a continuación son deseables o esenciales y en que grado?

Características	No necesaria	Deseable	Esencial
1. Agudeza visual	_____	_____	_____
2. Agudeza rápida	_____	_____	_____
3. Habilidad expresiva	_____	_____	_____
4. Vigor muscular	_____	_____	_____
5. Altura	_____	_____	_____
6. Salud	_____	_____	_____
7. Iniciativa	_____	_____	_____
8. Creatividad	_____	_____	_____
9. Aritmética	_____	_____	_____
10. Escritura	_____	_____	_____
11. Nivel académico	_____	_____	_____

3. Experiencia;

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible debe de poseer

_____ (años) de experiencia en la función de _____

F. Ambiente laboral:

1. En que condiciones físicas se encuentra la persona que desempeña este puesto? _____

2. Está sometido el empleado a presiones psicológicas especiales?

3. Que características hacen que este puesto sea importante?

G. Condiciones sanitarias y de seguridad.

1. Describa en forma concreta los riesgos del puesto; _____

2. Se requiere utilizar equipo especial de seguridad: _____

H. Niveles de desempeño;

1. En que términos se mide el desempeño de este puesto: _____

2. Que factores contribuyen más al desempeño adecuado del puesto? _____

3. Existen comentarios específicos que desee describir: _____

ANEXO No. 2

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFÍA

1. Fecha: _____ Nombre
completo. _____

Edad: _____ Estado civil _____ Sexo _____

Dirección _____

Profesión u oficio _____

Lugar de nacimiento _____

No. de cédula _____

No. de afiliación _____

Posee vehículo _____ Particular _____ No. de Lic. _____

No. _____ Liviana _____ tiempo de tenerla _____

Profesional _____ lic. _____

Para moto _____

Otro _____

2. Información Familiar.

	NOMBRE	EDAD	OCUPACIÓN	DIRECCIÓN
Padre				
Madre				
Esposo(a)				
Hermanos				

Nombre de los hijos	Edad	Centro de estudios o cuidados.

Con quién vive actualmente:

Sus padres viven: casados____ unidos____ separados____

3. INFORMACIÓN EDUCATIVA:

NIVEL	AÑOS	ESTABLECIMIENTO	TITULO O DIPLOMA
PRIMARIO			
BÁSICOS			
DIVERSIFICADO			
UNIVERSITARIO			

Ultimo grado Aprobado: _____

Otros Idiomas: _____ Habla _____ Traduce _____ Entiende _____ Lee _____

Equipo o maquinaria que sabe usar: _____

Estudia actualmente SI _____ NO _____ Que estudia _____

Establecimiento _____

Otros cursos

AÑO	NOMBRE DEL CURSO	LUGAR DEL ESTABLECIMIENTO

4. Información Laboral:

Últimos 3 trabajos, inicie con el actual o más reciente: _____

Trabaja actualmente SI__NO__, si trabaja en que horario hrs. _____

Autoriza para que se confirme referencia en los lugares que ha trabajado.

SI__NO__.

NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO	FECHA	FUNCIONES REALIZADAS
	Inicial	Inicial _____ Fi nal _____	
Tel:	Final	Sueldo Inicial	
Dirección		Sueldo Final	

Nombre del jefe inmediato _____

Puesto: _____

Motivo de retiro: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO	FECHA	FUNCIONES REALIZADAS
	Inicial	Inicial _____ Final _____	
Tel:		Sueldo Inicial	
Dirección:		Sueldo final	

Nombre del jefe inmediato: _____

Puesto: _____

Motivo del retiro: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO	FECHA	FUNCIONES REALIZADAS
	Inicial	Inicial _____ Final _____	
Tel:	Final	Sueldo inicial	
Dirección:		Sueldo final	

Nombre del jefe inmediato: _____

Puesto: _____ Motivo de

retiro: _____

5. Información de salud:

Estatura _____ Peso _____ Usa lentes _____

Que padece _____

Padece alguna enfermedad _____

Que enfermedades padeció anteriormente _____

Ha estado hospitalizado _____

Por que _____

Ha sufrido algún accidente _____

Porqué _____

7. Información Económica:

Vive en casa propia _____ Alquila _____

Cuanto paga de renta _____

Posee otros Bienes o Propiedades _____

Monto de las obligaciones pendiente con bancos o compañías _____

7. Información Referencias:

NOMBRE	DIRECCIÓN VIVIENDA O TRABAJO	TELÉFONO

8. Datos Generales:

Empleo que solicita _____

Sueldo que pretende _____

Está dispuesto a trabajar fuera de la capital. SI _____ NO _____

Observaciones y datos adicionales que desea agregar: _____

Declaro que todo lo anterior es verídico y autorizo a GUADEL para que investiguen, la falta de la veracidad de la información será causa suficiente de rechazo. Estoy enterado que el completar la información de esta solicitud no garantiza el trabajo únicamente es un requisito en el momento de existir una plaza vacante.

FIRMA _____

ANEXO No. 3

DOCUMENTOS PREVIOS APRESENTAR PARA LA CONTRATACIÓN.

Señor (a)(ita)

-A continuación encontrará en detalle los documentos que tendrá que presentar a la división de Recursos humanos, sección de reclutamiento y selección de personal. Adjuntandolé con la solicitud de empleo.

1. Curriculum vitae
2. Certificación de estudios
3. Cartas de recomendación de trabajos anteriores
4. Cartas de recomendación de referencias personales
5. 3 fotografías tamaño cédula
6. Fotocopia de título o diploma
7. Constancias de Colegiado activo (profesionales universitarios).
8. Fotocopia de licencia de vehículo (si el puesto lo amerita)
9. Fotocopia de licencia de motocicleta (si el puesto lo amerita).
10. Antecedes penales
11. Antecedentes policíacos

ANEXO No. 4

EVALUACIÓN PSICOMETRICA

Fecha: _____

Puesto: _____

Evaluador: _____

Por este medio se hace constar que el día _____

se evaluó a: _____

y el resultado es el siguiente: _____

Prueba aplicada Psicometria Psicologia Técnica	Factor evaluado	Resultados Cuantitativos	Resultados Cualitativos

Análisis de Resultados: _____

Analista que refirió _____

Firma: _____

ANEXO No. 5

REFERENCIAS LABORALES

Fecha _____ Plaza a ocupar _____

Nombre del interesado: _____

Nombre de la empresa: _____ Teléfono _____

Dirección: _____

Puesto que ocupa _____

Principales responsabilidades: _____

EVALUACIÓN LABORAL:

ASPECTOS:	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Rendimiento	_____	_____	_____	_____
Conducta	_____	_____	_____	_____
Asistencia	_____	_____	_____	_____
Relación con lo demás	_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES SOBRE EL DESEMPEÑO:

Cumplió eficientemente con los objetivos del puesto: _____

Como respondió cuando se le pedía trabajar tiempo extra: _____

Cuál fue la mayor habilidad del trabajador: _____

Cuál fue la mayor deficiencia en su desempeño: _____

Volvería la empresa a contratarlo: SI NO Porque: _____

Alguna observación sobre el empleado por parte de la empresa: _____

Tiempo de trabajo del _____ al _____

Salario inicial: _____

Salario final: _____

Motivo de retiro: _____

Nombre de quién proporcionó la información: _____

Puesto que ocupa: _____

Conoció personalmente al aspirante: SI _____ NO _____

Observaciones _____

Investigo _____

ANEXO No. 6

REFERENCIA PERSONAL

Persona solicitante: _____

Persona a quién se solicita referencia: _____

Hace cuanto tiempo que lo conoce: _____

En que forma lo conoció _____

Conoce a su familia _____

Le conoce algún hábito o vicio que afecten en el trabajo: _____

15 Como es el comportamiento o conducta de la persona: _____

Le recomendaría para que trabaje en esta empresa: _____

Fecha: _____

Nombre de quién confirmo referencias: _____

FIRMA _____

ANEXO No. 7

INFORME DE ENTREVISTA

Fecha _____

Nombre _____

Dirección _____

Departamento, sección o unidad _____

Nombre del entrevistador _____

Puesto que solicita _____

Horario disponible para trabajar _____

1. ANTECEDENTES FAMILIARES Y SOCIOECONÓMICOS

2. ANTECEDENTES EDUCATIVOS

3. ANTECEDENTES DE SALUD (Ha estado hospitalizado, fuma, bebe)

7
4. ANTECEDENTES LABORALES

DICTAMEN

Apariencia personal	3	5	8	10
Habilidad Numérica	3	5	8	10
Educación general	3	5	8	10
Conocimiento de trabajo	3	5	8	10
Habilidad para el trabajo	3	5	8	10
Hábitos de trabajo	3	5	8	10
Carácter	3	5	8	10
Madurez Emocional	3	5	8	10

FIRMA _____

ANEXO No. 8

FICHA MÉDICA

Apellido y nombre:	Fecha
Domicilio:	Sexo
Fecha de Nac.	Lugar de nac.
Antecedentes personales:	
Vacunaciones	viruela____ polio____ tetanos____
Menarquia	Embarazos____ Abortos____
Dismenorreas	

19.

ENFERMEDADES PADECIDAS:

inflamación articular	NO	SI	hernias	NO	SI
tuberculosis	NO	SI	alergias	NO	SI
dolor de cabeza	NO	SI	enfermedades del riñón	NO	SI
dolor de espalda	NO	SI	preocupación excesiva	NO	SI
asma	NO	SI	enfermedades nerviosas	NO	SI
tos crónica	NO	SI	apendicitis	NO	SI
fracturas	NO	SI	convulsiones	NO	SI
difteria	NO	SI	palpitaciones	NO	SI
fiebre reumática	NO	SI	enfermedades del estómago	NO	SI

Declaró: Que no padezco, ni he padecido enfermedad con pérdida brusca de conocimiento, ni otra enfermedad que no hubiese declarado, de lo contrario seré destituido de esta empresa en caso que se comprobará lo contrario.

Firma del interesado ante el médico.

CRITERIO MEDICO

APTITUD PARA EL TRABAJO EN GENERAL: SI _____ NO _____

APTITUD PARA EL TRABAJO SOLICITADO: SI _____ NO _____

Dr. _____

Firma: _____

ANEXO No. 9

INFORME DE EVALUACIÓN

Fecha _____

Interno _____ Externo _____

Registro _____

El Señor (a) _____

Con No. de identificación: _____

Fue evaluado para el puesto de trabajo de _____

Remitido por _____ y obtuvo un resultado de _____

_____ reflejando nivel

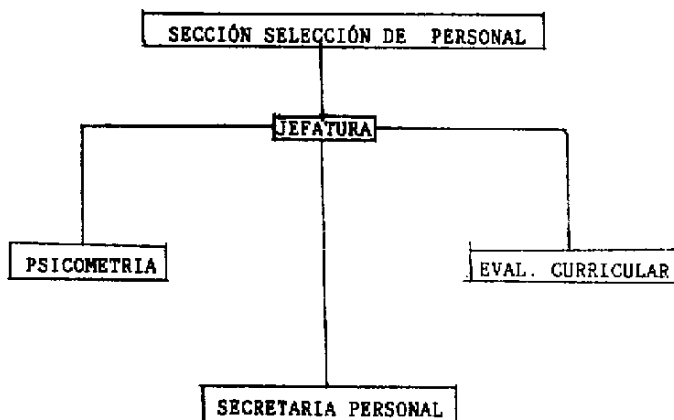
de habilidad general _____ con aptitudes en las áreas _____

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

Jefe Sección de psicometría y análisis

ANEXO No. 10

ORGANIGRAMA



Edificio Plaza Dorada

6ta. ave 3-47 zona 9

4to. nivel,

tel: 361-5326

Selección de personal.

INDICE

Pág.

CAPITULO I

Introducción

1.1	Marco Teórico	1
1.1.1	Antecedentes	3
1.1.2	Reseña Histórica de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones	6
1.1.3	Breve Historia de Calidad Total en los Países de Economía Desarrollada	7
1.1.4	La Marca Nij	8
1.1.5	Procedimiento del Recurso Humano y Material que se Utiliza en la Sección	17

CAPITULO II

Técnicas e Instrumentos

2.1	Técnicas de Muestreo	27
2.2	Técnicas de Recolección de Datos	27
2.3	La Entrevista No Estructurada	27
2.4	Revisión del Banco de Recursos Humanos	28
2.5	Observación Directa	28
2.6	Instrumentos	28
2.7	Fichas	28

CAPITULO III

Presentación de Análisis y Resultados	29
---------------------------------------	----

CAPITULO IV

Propuesta del Programa de Selección de Personal	35
Recomendaciones	43
Bibliografía	45
Anexos	