

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal  
para proyectos ejecutados por una entidad no lucrativa**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Heber Mynor Monterroso Álvarez

Guatemala, Octubre 2013

**Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal  
para proyectos ejecutados por una entidad no lucrativa**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Heber Mynor Monterroso Álvarez (Estudiante)

Licenciada Ingrid de Núñez (Asesora)

Doctor Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, Octubre 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licenciada Cristina López  
**Examinador**

Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
**Examinador**

Licenciado Erick Siguenza  
**Examinador**

Licenciada Ingrid de Núñez  
**Asesor**

Doctor Luis Roberto García Leiva  
**Revisor**

REF.:C.C.E.E.0071-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**  
**GUATEMALA, 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid Arroyo de Núñez, tutora y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA PROYECTOS EJECUTADOS POR UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA” Presentada por el estudiante Heber Mynor Monterroso Álvarez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.803, de fecha 07 de septiembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Cobarr  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 16 de agosto del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para proyectos ejecutados por una entidad no lucrativa”**, presentado por el estudiante Heber Mynor Monterroso Álvarez, previo a optar al grado académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 80/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a vertical line extending downwards, ending in a small flourish.

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez  
Tutor

Guatemala, 28 de agosto de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

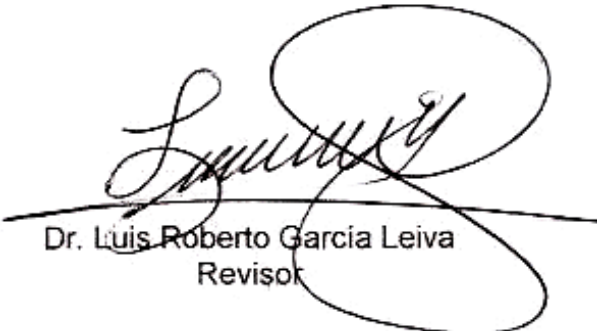
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para proyectos ejecutados por una entidad no lucrativa**, elaborado por el estudiante **Heber Mynor Monterroso Álvarez** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho trabajo de investigación.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 934.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **MONTERROSO ALVAREZ, HEBER MYNOR** con número de carné 201206506, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de septiembre del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de septiembre del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General

Laura B.  
cc Archivo



## **Dedicatoria**

- A Dios:** Gracias Padre por darme la vida, fuerza voluntad y sabiduría, permitirme concluir con éxito una de mis metas.
- A mis padres:** Isabel Monterroso y Marta Álvarez, por ser el ejemplo de esfuerzo, constancia, y valores de vida, que me han llevado a ser la persona que soy.
- A mi esposa:** Silvana Guillen, por todo su apoyo y amor incondicional en los momentos difíciles, eres el gran amor de mi vida.
- A mis hijos:** Fátima Sofía y Juan Esteban Monterroso Guillen, por ser mis angelitos y mi centro de vida, los amo.
- A mis hermanos:** Walter, Luis (Q.E.P.D.), Glenda, Celeste y Marta, gracias por todo su cariño, los adoro con todo mi corazón.
- A mis sobrinos:** Katy y Samuel, ser ejemplo y que este triunfo les motive a alcanzar sus metas.
- A mis amigos:** A todos por el tiempo compartido y apoyo recibido para que lograr cumplir esta meta.
- A las universidades:** Universidad Panamericana de Guatemala, por permitirme culminar esta meta y la Universidad de San Carlos de Guatemala por darme la base de conocimientos necesarios.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	10
2.1 Marco teórico	10
Capítulo 3	26
3.1 Planteamiento del problema	26
3.2 Objetivos	27
3.3 Alcances limitaciones	27
3.4 Metodología aplicada a la práctica	28
3.4.1 Sujetos	28
3.4.2 Instrumentos	29
3.4.3 Procedimientos	30
Capítulo 4	31
4.1 Presentación de resultados	31
Capítulo 5	42
5.1 Análisis e interpretación de resultados	42
Conclusiones	44
Propuesta de mejora	45
Referencias bibliográficas	87
Anexos	89

## **Resumen**

El capítulo 1 describe a La Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, la cual fue creada en el año de 1997, para dar cumplimiento a los Acuerdos de Paz específicamente al de Incorporación, actualmente tiene estructurados tres programas: uno de ellos es para el Desarrollo Local y la Participación Ciudadana, otro para el Desarrollo Rural Participativo y un tercero para El Desarrollo del Hábitat.

Su misión es “Impulsar procesos de desarrollo local desde la diversidad territorial de Guatemala en el marco de los Acuerdos de Paz”.

El marco teórico definido en el capítulo 2 sirvió como una guía para conocer específicamente los conceptos y métodos utilizados en la recolección de información.

En el capítulo 3 se definió como objetivo general de la práctica, determinar cuáles son los resultados de la evaluación del proceso de la administración del personal en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, para plantear una propuesta que contribuyan al mejoramiento de la institución.

Asimismo, en el anterior capítulo se dan a conocer los objetivos generales y específicos que sirvieron de guía para la investigación. También se incluye la metodología aplicada a la práctica (sujetos, instrumentos y procedimiento).

A través de gráficas y tablas en el capítulo 4, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

El capítulo 5, análisis e interpretación de resultados, se realizó y comprobó la teoría con los resultados obtenidos a través de la aplicación de diversos instrumentos.

En los últimos apartados se detallan las referencias bibliográficas que fueron el conjunto de elementos detallados que permitieron la identificación de la fuente documental.

En conclusión y en respuesta a los objetivos planteados al inicio de la investigación, dieron origen una serie de conclusiones, las cuales sirvieron para poder elaborar una propuesta que tiene por objetivo dar respuesta a la problemática encontrada.

## **Introducción**

Contar con las personas adecuadas en los puestos de trabajo y en el momento adecuado es crucial para cualquier tipo de empresa. Razón por la cual el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, es fundamental para integrar talento humano motivado y comprometido para alcanzar los objetivos de la organización.

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida de la Universidad Panamericana, se realizó un diagnóstico FODA en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, para determinar la situación de la institución, en donde se estableció que una de las principales debilidades de dicha organización radica en la falta de un responsable o encargado del personal.

La Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, realizó en el año 2010 la planificación estratégica que cubre un periodo de cuatro años para su implementación, lo que derivó un crecimiento acelerado en los últimos años que llevó a desarrollar algunas incidencias tales como: carga de trabajo, rotación de personal, mala atención al cliente interno, duplicidad de atribuciones, falta de control del recurso humano, personal subutilizado, y otros.

Se realizó una investigación cuantitativa con la que se logró obtener y analizar la información a través de los instrumentos de investigación siguientes: guía de entrevista y encuesta, con el fin de obtener la información necesaria que permitiera establecer las necesidades del personal de la institución.

Luego del análisis descrito anteriormente, se determinó la necesidad de realizar una propuesta que incluye el diseño de un proceso para reclutar, seleccionar y contratar personal. Así como proponer un perfil para la creación del puesto de encargado de reclutamiento y selección de personal.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Reseña histórica de la empresa

La Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, se crea en el año de 1997, para dar cumplimiento a los Acuerdos de Paz específicamente al de Incorporación, como un mecanismo para asegurar la plena participación de los beneficiarios en el diseño, ejecución y evaluación de los programas que les competen. Se estructuró el programa de incorporación en la Comisión Especial de Incorporación (CEI). A raíz de esta estructuración se impulsaron subprogramas de emergencia establecidos en los Acuerdos, entre éstos: se habilitaron albergues temporales mientras se negociaba el destino definitivo de los desmovilizados sin destino, hasta que concluyera la etapa de incorporación de los afectados en por el conflicto armado de Guatemala.

La Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala se ha movilizado por diversos caminos de los territorios, fortaleciéndose en diversos aspectos a las y los actores comunitarios, municipales, especialmente a mujeres, jóvenes y, desde ese compromiso pone un granito de arena a la trasportación de las estructuras y naturaleza de las relaciones económicas, culturales y sociales profundamente excluyentes, antagónicas y conflictivas.

El esfuerzo de la Institución va encaminado a contribuir al cambio de estas estructuras, “reflejos coloniales”, que han generado tanta opresión, pobreza, extrema pobreza, racismo y discriminación en Guatemala.

La Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, lleva a cabo un trabajo de recuperación y activación de la memoria histórica de la lucha de los pueblos de Guatemala y de América.

## Estudios previos

La administración de personal es un tema bastante amplio, se efectuó una investigación con temas relacionados para darle respaldo a esta propuesta.

Según Rodenas Paredes (2012), en su tesis titulada “Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal para Organizaciones sin Fines de Lucro, de la Universidad Panamericana de Guatemala, enfatiza la importancia de la implementación de manuales de descripciones de puestos ya que enumeran tareas o atribuciones que conforman un cargo para puestos en la organización, que facilita al encargado de recursos humanos encontrar personal idóneo para el puesto vacante. Así mismo se dice que la Administración de Recursos Humanos es proporcionar capacidades humanas que se requieran en una organización, desarrollar habilidades, conocimientos y aptitudes del individuo. Por tal razón, para la administración de personal es necesario realizar procesos adecuados de reclutamiento, selección y contratación que garantizan el cumplimiento de los objetivos según sea el requerimiento.

Según tesis de Barrios Rodas (2011), denominada “Selección de Personal y su Efecto en el Desempeño en las Fundaciones de Ayuda Social”. De la Universidad Rafael Landívar Determina que el proceso de selección de personal es una actividad que se lleva a cabo en todas las empresas no importando su tamaño o naturaleza, para encontrar al candidato idóneo al puesto, adicionalmente indica que hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal, es necesario tener un adecuado proceso de selección para que no se den los diversos cambios, y así convertirse en el tipo de empresa que quiere ser de acuerdo con sus oportunidades y riesgos externos, las fuerzas y debilidades internas.

Chapas González (2011), concluye en que un sistema de admisión de personal bien diseñado aumenta las probabilidades de contratar a las personas idóneas, lo cual no puede lograrse con cambios radicales inmediatos. Sin embargo, la puesta en práctica del proceso de reclutamiento y selección de personal, marcará los parámetros de conducta y los estándares de cada puesto que se

contratará y gradualmente se observarán mejoras en el nivel de preparación del personal y en la captación de talentos nuevos, según su tesis llamada “Propuesta de un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal en el área de circulación del semanario internacional Tiempos del Mundo.” De la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Las investigaciones realizadas anteriormente determinan que el crecimiento acelerado de las empresas hacen necesaria la creación de un proceso para reclutar, seleccionar y contratar personal fijo y temporal y de esa forma evitar duplicidad de funciones y sobrecargo de trabajo en personas que no están aptas para la realización de estas actividades como es el caso de la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala.

#### Situación actual de la empresa

La Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, actualmente tiene estructurados tres programas: uno de ellos es para el Desarrollo Local y la Participación Ciudadana, otro para el Desarrollo Rural Participativo y un tercero para El Desarrollo del Hábitat Comunitario. El hilo que teje sus acciones es el desarrollo enfocado a crear condiciones para el buen vivir de la población.

#### Misión

“Impulsar procesos de desarrollo local desde la diversidad territorial de Guatemala en el marco de los Acuerdos de Paz”.

#### Visión

“Somos una institución comprometida con los procesos de desarrollo local y regional, con capacidad de propuesta en la toma de decisiones que contribuyan a la transformación social y democrática de Guatemala”.

#### Objetivos

- Impulsar procesos de desarrollo con el fin de mejorar las condiciones del hábitat comunitario por medio de la información, capacitación, organización y participación de la población.



- Democratización del poder local, estimulan la apertura y fortalecimiento de los espacios de participación social en la gestión y planificación del desarrollo local.
- Contribuir a la certeza jurídica de la tierra, la gestión y la defensa de los recursos naturales.
- Acceso a medios de vida sostenible con equidad para el fortalecimiento de la economía comunitaria.

#### Planeación estratégica

Como resultado de un largo ejercicio de análisis, debates y elaboración de conclusiones en el que han participado la diversidad de los equipos de la institución, en el año 2010, se realizó la planificación estratégica que abarca el periodo 2010-2014, este período planificado tiene particularidades significativas. El plan supone un avance dentro de la continuidad y el desarrollo que ha tenido la Fundación, define nuevos contenidos en la misión y los ejes estratégicos, dándole más precisión e identidad a la idea del desarrollo local al incluir la territorialidad diversa que enriquece a Guatemala, en coherencia con esta definición readecua el perfil de los programas y la complementariedad de los mismos entre sí, dentro de una misma misión institucional.

La estructura operativa integra orgánicamente un sistema de planificación, monitoreo y evaluación, procesos de formación y comunicación que van a permitir elevar la calidad del trabajo colectivo y medir mejor los impactos del que hacer, tanto en los territorios donde se actúa, así como en los aportes a las políticas nacionales y de la región mesoamericana, se precisan más en comparación con las planificaciones anteriores las estructuras e infraestructuras territoriales. Esto permitirá un proceso de desconcentración y descentralización planificado gradualmente, estas estructuras tendrán mayor representatividad en los órganos de decisión.

#### Compromisos éticos

- Estar comprometidos con la definición social y política de contribuir conscientemente a alcanzar las transformaciones que nuestro país y nuestro pueblo necesitan.

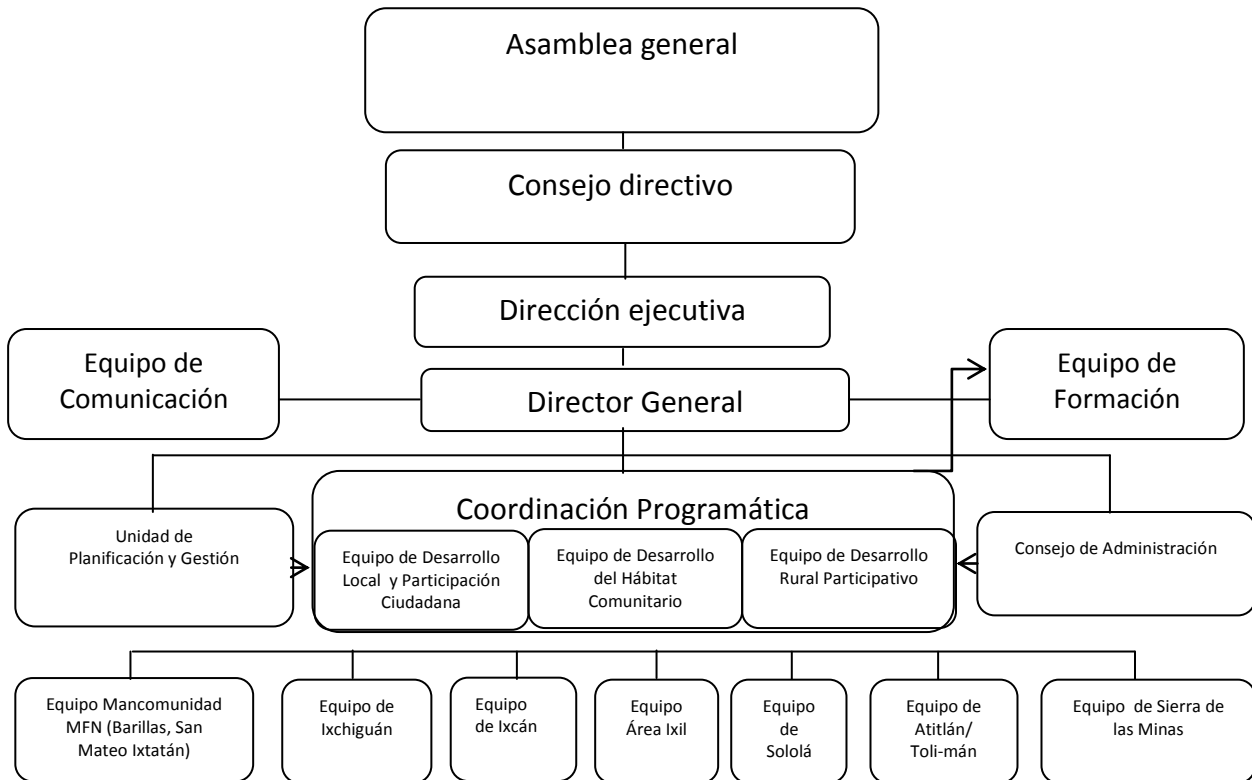
- El personal de la Fundación asume el compromiso de conocer, asumir y ser consecuentes con las definiciones contenidas en nuestra misión.
- Ser consecuentes entre lo que decimos ser y lo que hacemos, es decir entre la teoría y la práctica.
- Impulsar las definiciones y resoluciones establecidas en el Plan Estratégico.
- Ser leales, transparentes y consecuentes en los diferentes componentes de la sostenibilidad institucional.
- Respetar al ser humano, que implica el respeto a sí mismo (a) y a las demás personas, la valoración del esfuerzo y del trabajo realizado por los demás, individualmente y como parte del colectivo de la Fundación.

#### Líneas y ejes estratégicos

- Impulso al desarrollo económico local con equidad de género.
- Desarrollo del hábitat comunitario.
- Procesos de desarrollo rural y gestión territorial participativa.
- Participación ciudadana para la democratización del poder local.
- Promoción de prácticas de la equidad de género.
- Cumplimiento y profundización del contenido de los Acuerdos de Paz.
- Impulso a una estrategia de formación y de comunicación para el desarrollo.

Ilustración No. 1

Estructura organizacional por departamentos Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala



Fuente: Folleto de la Planificación Estratégica de FPDG, 2013.

La estructura organizacional de la Institución, es funcional se basa en la delegación y división de responsabilidades, con esta estructura facilitan la toma de decisiones en cada uno de los equipos de trabajo y la función de las diferentes estructuras que se detallan a continuación:

- Asamblea general: formada por la junta de fundadores y benefactores, controla y decide sobre las líneas de acción, posiciones y decisiones de la FPDG.
- Consejo directivo: se reúne previo a las asambleas generales y cuando se requiera tomar decisiones de su competencia que no pueden ni deben ser tomados por los órganos ejecutivos.
- Dirección ejecutiva: es el órgano en el cual delega el consejo directivo, son los responsables de la conducción, gerencia, gestión, ejecución y evaluación concreta de los programas y sus proyectos, está conformado por seis directores.
- Coordinación programática: se crea con el fin de democratizar más el espacio de los directores/as para mejorar la toma de decisiones. Está conformada por los coordinadores de los diferentes proyectos de los programas, tienen a su cargo la planificación, monitoreo y evaluación de los programas, actividades de información, formación y análisis político.
- Consejo de administración: lo conforman los equipos de contabilidad, administración e informática, son responsables de darle el soporte institucional de la misión y los programas que introducen los cambios necesarios acordes al plan estratégico institucional.
- Unidad de planificación, gestión, monitoreo y evaluación: es la responsable de generar herramientas técnicas necesarias que puedan aplicarse ágilmente en las distintas instancias de la fundación con sus indicadores y con una metodología definida. Esta función tiene que ir ligada a la dirección ejecutiva y algunos de sus miembros.

## Ilustración No. 2

A continuación se presenta el análisis FODA, el cual fue elaborado con el objetivo de determinar los factores internos y externos que afectan la situación actual de la Fundación. Este análisis fue la base para determinar la problemática por la cual atraviesa dicha institución.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	Respaldo crediticio	Crisis económica a nivel mundial
	Alta reputación de la Institución	Competencia de otros países en vías de desarrollo
	Estructura organizacional en los territorios	Competencia a nivel de ONGS
	Ubicación territorial y nacional	Cambios de Gobierno
	Experiencia y conocimiento en la ejecución de proyectos	Apalancamiento financiero de donantes
	Alto nivel tecnológico	
	Personal especializado en los territorios	
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	Capacidad de propuestas y ejecución de proyectos	Falta de un responsable de personal
	Reconocimiento a nivel Internacional	Falta de capacitación del personal
	Alto cumplimiento en la realización de las actividades	Rotación de personal
	Credibilidad ante donantes nacionales e internacionales	Falta de supervisión del personal
	Trasparencia en la ejecución de proyectos	Diversidad de proyectos con diferentes normas
	Conocimiento del trabajo del territorio nacional	Crecimiento acelerado de la institución
	Estructura organizacional eficiente	
	Personal altamente capacitado	

Fuente: Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala diseño propio, 2013.

Es una institución no lucrativa que se dedica a ejecutar proyectos que contribuyan al desarrollo del país sin embargo esto no es posible sin la intervención financiera de organismos nacionales e internacionales, lo cual se ha logrado a través del trabajo transparente que realiza la institución.

Después de realizar dicho análisis se puede concluir que las principales amenazas están básicamente sustentadas en el factor financiero, es decir que la Fundación necesita trabajar en los aspectos de financiamiento para el mantenimiento de la misma.

Por otra parte, se puede determinar que entre los factores negativos que afectan el funcionamiento interno de la institución, se encuentran la falta de una persona responsable del reclutamiento del personal, a partir de dicho análisis se evaluó la propuesta de crear un proceso para el reclutamiento, selección del personal.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Con la finalidad de obtener información relevante y necesaria en relación a la problemática planteada se hace necesario investigar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis y emitir juicios bien fundamentos en base a la conceptualización de los temas claves que giran en torno a la investigación.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al., 2010:59)

#### Administración

Según Benavides (2004), la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos; Ésta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. La administración es una ciencia que permite mediante la aplicación de sus teorías, leyes, principios, categorías y conceptos, realizar planes, programas, proyectos, actividades y procesos en la creación de bienes y servicios para uso y disfrute del ser humano, en cualquier sociedad de que se trate y sustancialmente lograr el mejoramiento de su calidad de vida.

#### Proceso administrativo

Se puede decir de acuerdo a Benavides (2004) el proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las etapas establecidas para la organización. El análisis de la administración se facilita o presenta en forma clara a través del proceso administrativo; el cual según diferentes puntos de vista se divide desde tres partes hasta seis, sin embargo no importando las divisiones que se hagan, todos los autores llegan a una

similar conclusión de lo que dicho proceso comprende. Al estudiar la administración, es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

#### Administración de recursos humanos (ARH)

Werther y Davis (2008) define como lo siguiente: “Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores” (p.10).

#### Propósito de la ARH

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético, y social.

#### Objetivos de la ARH

Los principales objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

#### Políticas de la ARH

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y necesidades. En rigor, una política de recurso humano debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:



- Políticas de provisión de recursos humanos
- Políticas de aplicación de recursos humanos
- Políticas de mantenimiento de recursos humanos
- Políticas de desarrollo de recursos humanos
- Políticas de control de recursos humanos

#### Dificultades básicas de la ARH

Las dificultades por las que atraviesa la ARH son:

- La ARH maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos que vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen se desarrollan cambian de actividad, de posición y de valor.
- La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen.
- La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control.
- La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos.

#### Organización de la persona de recursos humanos

Por regla general en las empresas modernas tienen una persona de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de recursos humanos o las delegan a sus subordinados. Cuando el departamento de personal se crea, por lo común es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio.

#### Funciones esenciales de una persona de recursos humanos

Los departamentos de recursos humanos existen para ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y a sus empleados. Incluso en las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, con frecuencia las organizaciones se esfuerzan por identificar técnicas que les permiten mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes

sea menor. Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos.

#### Integración de personal

Parte del proceso administrativo que se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario de personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras.

#### Reclutamiento de personal

Werther y Davis (2008) lo definen: “Como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” (p.150).

Koontz y Weihrich (2012) definen el reclutamiento como el proceso que implica atraer candidatos para llenar los puestos en la estructura organizacional.

Indican además que antes de comenzar el reclutamiento se deben determinar con claridad los requerimientos del puesto, los cuales deben estar relacionados directamente con la tarea, lo cual puede facilitar el reclutamiento de candidatos adecuados del exterior.

De acuerdo con la opinión de Delgado (2010), en la fase de reclutamiento es donde la empresa comunica la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo, y el comienzo del proceso de selección. Si la selección va a realizarse de forma interna, se comunicará a aquellos trabajadores que reúnan el perfil adecuado para dicho puesto de trabajo. En este caso el procedimiento más utilizado es la comunicación directa de personal.

### El proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento del personal comienza con una orden de servicio generalmente denominada solicitud de empleado. Este documento debe de llenarlo y entregarlo una persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Cuando el órgano de reclutamiento recibe la solicitud de empleo verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo por las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

### Selección de personal

Coulter (2010) nos menciona que el proceso de selección es la evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los adecuados. El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quién deberá contratarse. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

### Selección como un proceso de selección

Werther y Davis (2008) define el proceso de selección de la siguiente manera: “Serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados” (p.180).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: Cuando no se contempla el rechazo en este modelo hay un solo candidato para esta vacante y debe ser cubierto por él.
- Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una nueva vacante, cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo para proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.
- Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante, ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazo o aceptado para ese cargo.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la persona al cargo
- b) La eficiencia de la persona al cargo

#### Entrevista de selección

La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc. Generalmente se utiliza la entrevista estructurada, y ésta se basa en una lista de preguntas previamente formuladas que deberán responder los solicitantes al puesto.

#### Revisión de solicitudes de empleo y currículos

Solicitud de empleo: Cuando el empleado potencial llena una solicitud de empleo, el patrón la evalúa para ver si hay un acoplamiento entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y utilizada de manera correcta puede ahorrar mucho tiempo porque incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado.

Currículo: Es un método común que los solicitantes utilizan para presentar la información de sus antecedentes académicos y de la experiencia laboral. El currículo de un profesional experimentado se considera que es apropiado cuando muestra un resumen de varias habilidades relacionadas con los requerimientos de la vacante. La experiencia del candidato es un factor importante.

#### Pruebas de selección

A continuación se detallan las pruebas de selección más conocidas:

Pruebas de aptitud cognitiva:

Mide las capacidades mentales, inteligencia, comunicación oral, manipulación de números y de razonamiento. Esta prueba es apropiada para candidatos sin experiencia.

Habilidades psicomotrices:

Miden la fuerza, coordinación y destreza, es recomendada para puestos rutinarios de producción y puestos de oficina.

- A) Destreza digital: habilidad de hacer movimientos precisos y coordinación de los dedos, como los que tiene que desarrollar un ensamblador de piezas electrónicas o relojero.
- B) Destreza manual: movimientos coordinados de ambas manos y brazos como el que se necesita en puestos de ensambles de gran tamaño.
- C) Exactitud manual: habilidad de mover las manos con rapidez y precisión de un lugar a otro, esto para puestos tales como ensamble de piezas electrónicas.

Pruebas del conocimiento del puesto:

Miden los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto, contienen claves que sirven para diferenciar a los trabajadores experimentados, y habilidosos. Las pruebas de conocimiento del puesto desempeñan un papel importante en los programas para el personal reclutado en el ejército, marina, fuerza aérea y la infantería.

Pruebas a través de casos, prueba de situaciones de trabajo:

Exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto. Estas se desarrollan a partir de una descripción desarrollada con cuidado y que los expertos consideran que incluye las principales funciones del puesto. Muchas veces se utilizan para medir las aptitudes para puestos de oficinas, asimismo para diversos puestos: lectura de mapas para controladores de tráfico, torno para operadores de maquinaria, coordinación motora fina para pilotos, charla de entrada para gerentes, discusión en grupo para supervisores, criterio y toma de decisiones para ejecutivos.

Pruebas de interés vocacional:

Indican la ocupación en la que está más interesado la persona y en la que es más probable que encuentre satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses del individuo con los de los

empleados exitosos en un puesto específico. Su uso principal ha estado en el asesoramiento y consejería vocacional.

Pruebas de personalidad:

Como herramientas de selección, las pruebas de personalidad no han sido tan útiles como otros tipos de pruebas. A menudo se han caracterizado por su poca confiabilidad y poca validez. Algunas pruebas de personalidad ponen el acento en la interpretación subjetiva, se necesita el servicio de un psicólogo preparado para administrarlas.

Entrevistas de empleo:

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija el objetivo de responder dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

Diseño y aplicación de la entrevista de selección:

El objetivo fundamental de la entrevista de selección es recoger datos que permitan elaborar un juicio acerca del candidato y tomar una decisión sobre su adecuación al puesto de la organización que deseamos cubrir. Además, la entrevista sirve para matizar los datos biográficos aportados, establecer con el aspirante una relación personal y permitirle plantear preguntas sobre el puesto y la organización. La entrevista suele fallar por su contenido. Para diseñar adecuadamente una entrevista se deben seguir los siguientes pasos:

- Conocer y definir los objetivos que se pretenden.
- Determinar el enfoque general y el tipo de entrevista. La entrevista más eficaz en selección de personal hemos visto que es la estructurada. No obstante, ésta no debe limitarse a ser un mero interrogatorio sobre los aspectos que deseamos considerar. Debe existir una flexibilidad, posibilitan que se lleve a cabo en un ambiente de naturalidad, la entrevista es una muestra de la conducta del sujeto y ésta debe de reflejarse lo más consistentemente posible. De este modo, un enfoque semi estructurado puede ser el más adecuado, permite, aún tienen identificados los temas

que se van a tratar, una cierta flexibilidad, recurren a diversas técnicas de entrevista y comunicación.

- Considerar el formato. Buscan uno que coincida con los objetivos de la entrevista.
- Elaboración de una lista de temas y preguntas a formular al candidato. Está claro que esta lista de temas y preguntas deben basarse en un metódico análisis del trabajo previo. Este análisis nos permitirá conocer aquellos aspectos más relevantes del puesto. Este punto se refiere a lo que denominamos "perfil de exigencias" o profesiograma.
- Muchas entrevistas de selección no están planificadas. Frecuentemente el entrevistador se presenta frente al candidato sin haber pensado detenidamente sobre la entrevista que va a realizar. Es probable que la entrevista fracase si los entrevistadores no conocen sus objetivos ni desarrollan un plan para alcanzarlos. La ausencia de planificación conduce a una entrevista poco estructurada en la que cualquier cosa de la que se hable se convierte rápidamente en tema de la entrevista. Cuánto menos estructurada esté la entrevista, menos fiable será. Por otra parte, es de fundamental importancia que el entrevistador conozca el puesto de trabajo.
- Desarrollar un plan general para la entrevista no es difícil. Los entrevistadores tienen que conocer sus objetivos, diseñar la entrevista de manera que se puedan conseguir todos ellos, conocer lo mejor posible el puesto.

Investigación previa al empleo:

Entre la investigación que se debe realizar previo a ocupar un empleo se mencionan las siguientes.

Verificación de referencias personales:

Esta proporciona elementos de juicio adicionales a la información que entregó el solicitante y permitir la verificación de su precisión. De hecho, a menudo se exige que los solicitantes entreguen los nombres de varias personas como referencia y que puedan proporcionar una información adicional respecto a ellos.

Pruebas con el detector de mentiras:

Un medio utilizado para verificar la información de los antecedentes ha sido el polígrafo, un propósito de este instrumento era confirmar o refutar la información que contiene la solicitud de empleo.

Decisión de selección:

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: tomar la decisión real de contratación. Se han utilizado las otras etapas en el proceso de selección para reducir el número de candidatos. La última selección debe hacerse entre todos aquellos que todavía figuran después de haber sido evaluadas las verificaciones de referencia, pruebas de selección, investigación de antecedentes e información de entrevistas. La persona con las mejores cualidades puede no ser contratada. Más bien se debe seleccionar a la persona cuyas aptitudes concuerdan más estrechamente con los requerimientos de la vacante.

Contratación:

Para Koontz y Weihrich (2012), la función del proceso de contratación de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, inducción, ascensos, evaluaciones de desempeño, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, y otros, constituyen el inicio de su expediente



personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines, según lo expuesto por Byars y Rue (2004).

#### Inducción:

Según Dessler (2009) indica que la inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, es un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que espera la organización. También señala que los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. En el segundo caso, generalmente se proporciona al empleado un manual o materiales impresos que cubren cuestiones tales como los horarios, revisiones del desempeño, ingreso a la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los dos casos, los empleados nuevos por lo general reciben un manual de materiales impresos que tratan de asuntos como el horario de trabajo, derechos, obligaciones, vacaciones, etc. Así como un recorrido por las instalaciones. La primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en recursos humanos, quien explica cuestiones como horarios de trabajo y vacaciones. A continuación, el empleado nuevo y su supervisor son presentados. El supervisor sigue con la inducción, explican la naturaleza exacta del trabajo, presentan a la persona con sus nuevos compañeros, familiarizando al empleado nuevo con el centro de trabajo y tratan de ayudar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día.

#### Socialización:

Según Mondy (2010) la socialización ayuda a que las personas que han sido seleccionadas se climaticen y condicionen a la organización. La misma recibe a las personas, les presenta a sus compañeros de trabajo, explica las normas, políticas y procedimientos, y en general trata de que los nuevos integrantes, se adapten a las necesidades, objetivos y cultura de la organización. La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas del funcionamiento de la organización y cuál será su colaboración en este aspecto.

Debido a la socialización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar en la organización: se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones.

#### Capacitación:

Asimismo, John (2005) la capacitación la define como el intento de mejorar el desempeño actual o futuro; define algunos puntos específicos sobre la capacitación: La capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. La capacitación se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o antiguos las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un vendedor cómo vender el producto de la empresa, por lo tanto, es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

#### Entrenamiento y desarrollo:

Indica Mondy (2010) que es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obtienen de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a éstos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

#### Diseño de cargo:

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).

- A quién deberá de reportar el ocupante del cargo es decir la relación con su jefe (responsabilidad).
- A quién deberá supervisar y dirigir es decir la relación con sus subordinados (autoridad).

Estructura del análisis de cargos:

El análisis de cargos es una verificación comparativa de los requisitos que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad implícita.
- Condiciones de trabajo.

Método de descripción y análisis de cargos

Los métodos más utilizados en la descripción y análisis de cargos son:

- Método de observación directo
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

Etapas del análisis de cargos

Un programa de análisis de cargo comprende tres etapas:

- Planeación: Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos.
- Preparación: En esta se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.
- Ejecución: En ésta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van analizarse y se redacta el análisis.

### Objetivos de la descripción y análisis de cargos

- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación como base para la capacitación del personal.
- Ayudar a la elaboración de los anuncios de marcación del mercado, de mano de obra, donde debe reclutarse; como base para el reclutamiento de personal.

### Evaluación del desempeño

Werther y Davis (2008) lo define como: “Proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p.295)

### Objetivos de la evaluación del desempeño

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humano como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependen del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, tienen en cuenta los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

### Método de evaluación del desempeño

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- Método de escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación campo.
- Método de incidentes críticos.
- Métodos mixtos.

### Remuneración:

Está dada por el salario. Mondy (2010) indica que su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado. La compensación puede ser financiera y no financiera. La financiera se divide en financiera directa e indirecta; la directa es el pago que reciben los empleados en forma de salarios, comisiones y premios. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período.

La compensación financiera indirecta lo constituye el salario indirecto, es decir, vacaciones, propinas, horas extras, gratificaciones, y otros. Las compensaciones no financieras las constituyen la estabilidad en el empleo, el prestigio, reconocimiento y autoestima.

Dentro de las compensaciones, el salario constituye una de las más importantes y complejas; el mismo representa para los empleados, la fuente que define la forma de vida de cada uno; y a su vez, para las organizaciones representa un costo y una inversión.

### Seguridad y salud:

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de la salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud; La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

La seguridad consiste en el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo. Dentro de la amplia definición de seguridad se incluyen

factores relacionados con los efectos de las lesiones provocadas por tensión continua y de la violencia en el lugar de trabajo y en la familia.

A continuación se detallan las razones que tiene cualquier administración de una organización para el apoyo de un programa de seguridad:

- Pérdida de personal
- Pérdida financiera para los empleados heridos
- Pérdida de productividad
- Primas de seguros más altas
- Posibilidad de multas y prisión
- Responsabilidad social

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

La Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, realizó en el año 2010 la planificación estratégica que cubre un periodo de cuatro años para su implementación, concluyen en el año 2014. Esta planificación define nuevos contenidos de la misión y los ejes estratégicos, así como una readecuación de los programas y la complementariedad de los mismos entre sí.

Debido al crecimiento acelerado de la Fundación en los últimos años, para administrar proyectos de distintos cooperantes, se han presentado algunas incidencias tales como: excesiva carga de trabajo, rotación de personal, mala atención al cliente interno, duplicidad de atribuciones, falta de control del recurso humano, entre otros.

Lo anterior se atribuye a la deficiencia en la aplicación del proceso de administración de recursos humanos que definan de manera coherente y ordenada, que permita establecer las funciones de cada puesto de trabajo.

Las instituciones no lucrativas, con trabajo de proyección social deben considerar al recurso humano como parte importante de la administración para alcanzar objetivos establecidos; en la actualidad muchas de ellas no dan la importancia necesaria al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, provoca problemas de contratación de personas que no cumplen con perfiles establecidos, se ve reflejado en el bajo rendimiento laboral y poca identificación de las personas con objetivos institucionales.

El proceso de administración de recursos humanos permite que el nuevo trabajador conozca más a detalle la Institución y le facilitará identificarse con la misma, pero si el mismo es aplicado de manera deficiente la organización no podrá cumplir de manera eficiente con sus objetivos; por lo que para identificar de manera oportuna los factores que inciden en este proceso se considera necesario evaluar los resultados obtenidos con el actual proceso de dotación de recursos humanos.

Derivado de la situación planteada anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los resultados al evaluar el proceso de administración de recursos humanos en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala?

### 3.2 Objetivos

#### Objetivo general

Evaluar el proceso de administración de recursos humanos en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala.

#### Objetivos específicos

1. Evaluar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal que aplica la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala.
2. Comprobar cómo se lleva a cabo la capacitación e inducción del personal.
3. Evaluar las políticas y procedimientos aplicables para el recurso humano de la institución.
4. Analizar el proceso de evaluación de desempeño del personal de la institución.
5. Redactar con base en los resultados de la de la investigación, una propuesta de mejora para la institución.

### 3.3 Alcances y limitaciones

#### Alcances

La investigación se concentró en la evaluación de los procesos de administración de personal en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, específicamente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y el impacto que ocasiona en el buen funcionamiento de la institución, se realizó en el periodo comprendido febrero-agosto de 2013.

#### Límites

Las limitaciones o dificultades que se presentaron para el desarrollo de la práctica fueron las siguientes:



- Falta de manuales que contengan descripción de puestos y sus funciones.
- Por razones de confidencialidad y para efectos de esta investigación, el nombre que se le denomina a la empresa objeto de análisis no es el real.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

En la institución objeto de estudio, se realizó una investigación de tipo cuantitativa, la cual se describe como aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Dicha investigación tiene un alcance descriptivo, se refiere a la etapa preparatoria del trabajo científico que permita ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, pp. 119)

Como una herramienta administrativa con la finalidad de establecer el comportamiento de la problemática planteada.

#### 3.4.1 Sujetos

Para efectos de esta investigación, se hizo un censo con las 34 personas que están directamente relacionadas con el proceso de integración del personal en la empresa.

Censo: Conjunto de datos estadísticos que comprenden universos definidos para un periodo determinado

Puesto	Cantidad	Género		Nivel Académico				Rango de Edad			
		M	F	Básico	Diversificado	Universitario	Licenciatura	20-30	31-40	41-50	51-60
Director General	1	X					X				X
Director Financiero Administrativo	1		X				X		X		
Director Programa del Habitat	1		X				X		X		
Director Programa Desarrollo Rural	1	X					X			X	
Director Programa Desarrollo Local	1		X				X			X	
Director Planificación y Gestión	1		X				X				X
Coordinadores de Proyectos	12	X	X		X	X	X		X		
Personal Administrativo	16	X	X	X	X	X	X	X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La Fundación cuenta con un total de 34 empleados de tiempo completo contratados por tiempo indefinido y 55 personas distribuidas en los diferentes proyectos que se están ejecutando, este último personal se contrata temporalmente.

### 3.4.2 Instrumentos

Entre los instrumentos utilizados se describen los siguientes:

#### Guía de entrevista

Entrevista: se dirigió y orientó a metas de una conversación ordinaria. Es un acontecimiento mutuo del que cada persona espera obtener un beneficio. Siempre debe tener un propósito.

En la presente investigación se utilizó una entrevista dirigida a la directora administrativa de la institución y un cuestionario.

Entrevista realizada a la directora administrativa financiera: fue uno de los instrumentos utilizados para determinar la situación actual de los procedimientos utilizados para la integración del recurso humano en la Institución.

## Encuesta

La encuesta es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de la realización de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Cuestionario dirigido a las 34 personas que intervienen en el proceso de integración del personal. La encuesta que se realizó, tomó como referencia los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño.

Los anteriores instrumentos permitieron realizar conclusiones y recomendaciones que llevaron a dar respuesta a la pregunta objeto de estudio.

### 3.4.3 Procedimiento

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, se eligió la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, una institución no lucrativa clasificada como una Organización No Gubernamental, (ONG), actualmente este tipo de empresas ha venido en crecimiento por el tipo de trabajo que desempeñan.

Después de haber analizado la información proporcionada por la dirección administrativa y haber observado algunos aspectos generales en dicha institución, se realizó un análisis FODA, con el cual se determinó la situación actual de la Institución, así como la base para la delimitación del problema.

Tomando como referencia esta problemática se diseñó el anteproyecto de investigación, se aplicó el trabajo de campo mediante el cual se analizó los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, dando lugar a conclusiones y propuesta de mejora que tiene como objetivo apoyar a los niveles decisorios a resolver la problemática identificada.

## Capítulo 4

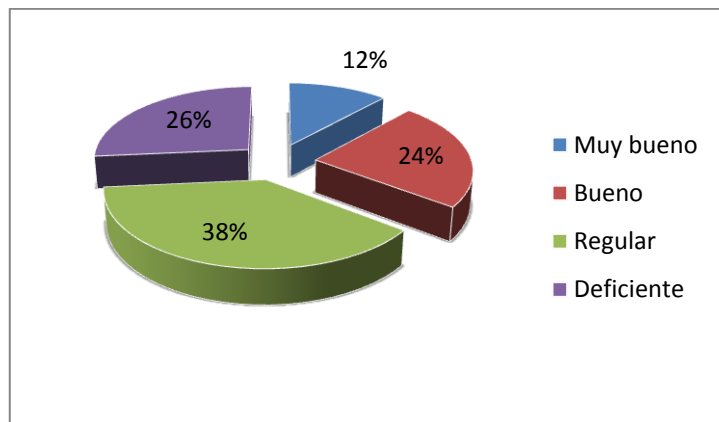
### 4.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación a través de una encuesta dirigida al personal administrativo de la Fundación, así como también una entrevista a la directora administrativa financiera.

Encuesta realizada a 34 colaboradores de la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala.

#### Ilustración No. 3

Gráfica 1: Como califica la atención que brinda el área administrativa al personal.

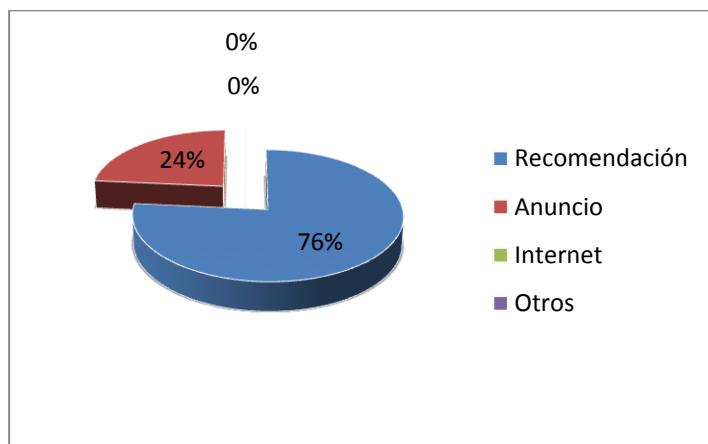


Fuente: Elaboración propia, 2013.  
N=34

La ilustración anterior indica que el 38% que representa 13 de los encuestados opina que la atención que brinda el área administrativa es regular seguida del 26% y 24% de los encuestados como deficiente y bueno y 12% como muy bueno.

Ilustración No. 4

Gráfica 2: Medio de información por el que se enteró del puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, 2013.  
N=34

Según datos ofrecidos por los encuestados indicaron en su mayoría que el puesto que ocupan se les fue otorgado principalmente por recomendación. Una minoría indicó que se enteraron del puesto de trabajo por medio de anuncios.

Ilustración No. 5

Tabla 1: Solicitud de empleo.

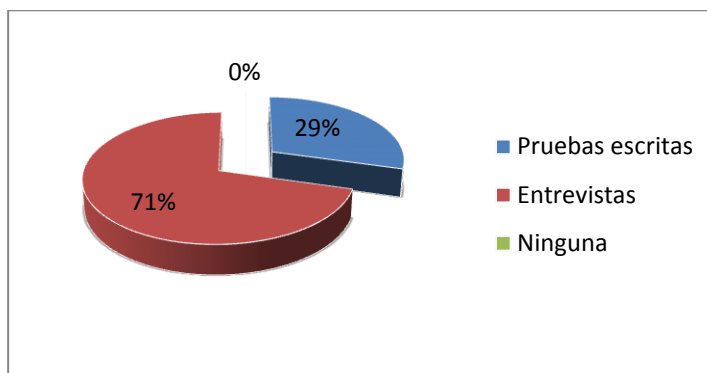
Respuesta	No.	Porcentaje
Si	0	0
No	34	100%
TOTAL	34	100%

Fuente: Elaboración propia, 2013.  
N=34

Al preguntar a los empleados de la institución referente a si habían completado alguna solicitud de empleo, la totalidad indicó que no habían realizado este procedimiento antes de ser admitidos.

### Ilustración No. 6

Gráfica 3: Pruebas realizadas.



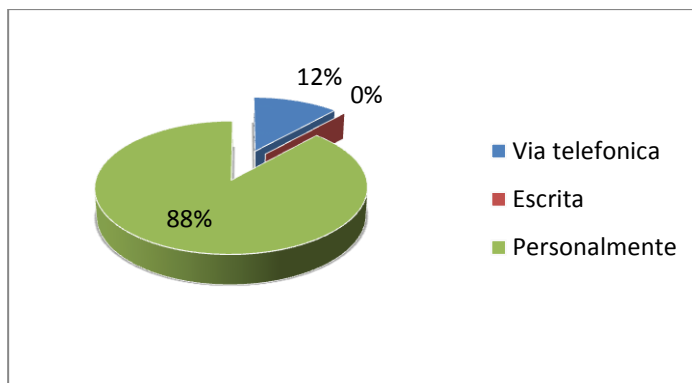
Fuente: Elaboración propia, 2013.

N=34

La Institución realizaba algunas pruebas o exámenes a los candidatos que optan a plazas vacantes, dato que es respaldado por 10 personas quienes son las más antiguas de trabajar en la Fundación, mientras que las 24 restantes indicaron que solo se les fue realizada una entrevista.

### Ilustración No. 7

Gráfica 4: Confirmación de plaza.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

N=34

Como se puede apreciar la mayoría de las personas encuestadas indicaron que su puesto de trabajo le fue notificado personalmente y una mínima cantidad indicaron que fue vía telefónica.

### Ilustración No. 8

Tabla 2: Contrato de trabajo.

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	34	100%
No	0	0
TOTAL	34	100%

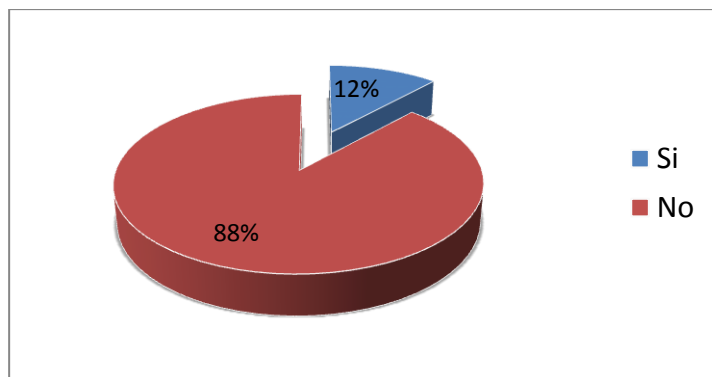
Fuente: Elaboración propia, 2013.

N=34

En la ilustración anterior, se puede apreciar que todos los encuestados afirmaron haber firmado un contrato de trabajo. Dicho contrato es un documento legal, firmado por parte de los empleados y el contratista.

### Ilustración No. 9

Gráfica 5: Inducción.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

N=34

Se determinó que el trabajador no recibe inducción formal al momento de iniciar labores en la Institución, dato que es confirmado por 30 personas encuestadas. La diferencia (4) personas indicaron haber recibido algún tipo inducción cuando iniciaron labores. Esta fue proporcionada por el jefe de área y en otros casos, ésta estuvo a cargo de algún compañero de trabajo.

Ilustración No. 10

Tabla 3: Importancia de la inducción.

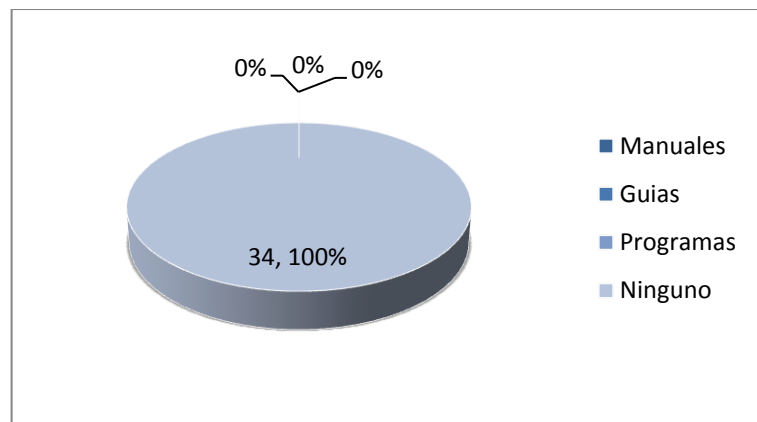
Respuesta	No.	Porcentaje
Si	34	100%
No	0	0
TOTAL	34	100%

Fuente: Elaboración propia, 2013.  
N=34

Cuando se consultó a los empleado sobre si consideraban importante realizar inducción al personal la totalidad de ellos indicaron que si es necesario que se imparta alguna inducción.

Ilustración No. 11

Gráfica 6: Herramientas proporcionadas por la institución.



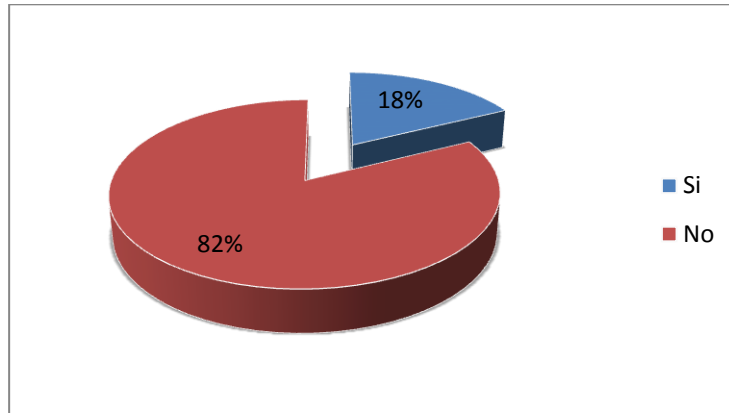
Fuente: Elaboración propia, 2013.  
N=34

La totalidad de encuestados indicó que no han recibido ningún tipo de herramientas que les permitan desarrollar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia.



Ilustración No. 12

Gráfica 7: Incentivos laborales.

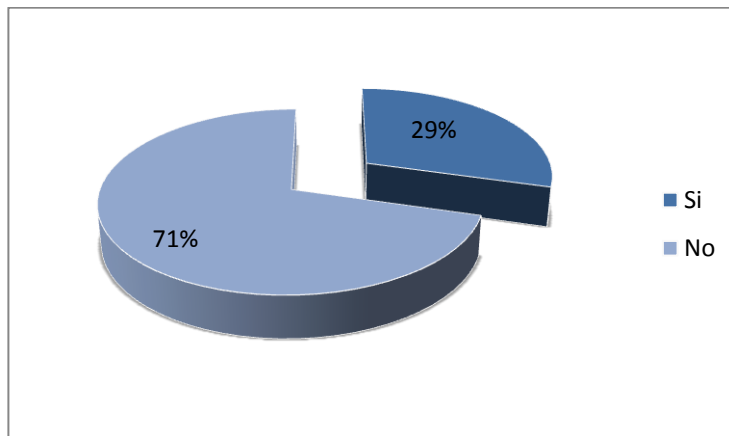


Fuente: Elaboración propia, 2013.  
N=34

La mayoría de los encuestados es decir 28 personas indicaron que desde el inicio de labores hasta la fecha, no han recibido ningún tipo de incentivo laboral. 6 encuestados indicaron si haber recibido algún tipo de incentivo por parte de institución.

Ilustración No. 13

Gráfica 8: Ascenso laboral.



Fuente: Elaboración propia, 2013.  
N=34

En la ilustración se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, afirmó no haber recibido ningún ascenso laboral. 10 personas indicaron lo contrario.

Ilustración No. 14

Tabla 4: Capacitación constante para el desempeño laboral.

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	34	100%
No	0	0
TOTAL	34	100%

Fuente: Elaboración propia, 2013.

N=34

La totalidad de los encuestados indicó que sería excelente si se dieran capacitaciones constantes para mejorar su desempeño laboral.

Ilustración No. 15

Tabla 5: Funciones que necesitan capacitación.

Respuesta	No.	Porcentaje
Elaboración de informes	16	50%
Ejecución de presupuestos	16	50%
TOTAL	34	100%

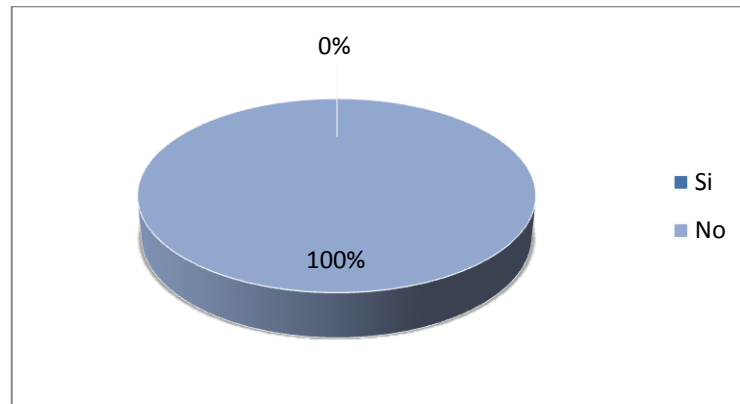
Fuente: Elaboración propia, 2013.

N=34

Los encuestados evidenciaron la necesidad de ser capacitados en temas como: elaboración de informes y ejecuciones presupuestarias.

Ilustración No. 16

Gráfica 9: Evaluación del puesto.



Fuente: Elaboración propia, 2013.  
N=34

El total de los participantes en la encuesta indicó que la institución nunca ha realizado algún tipo de evaluación para verificar el desempeño de su trabajo.

Ilustración No. 17

Tabla 6: Considera necesaria la evaluación de desempeño.

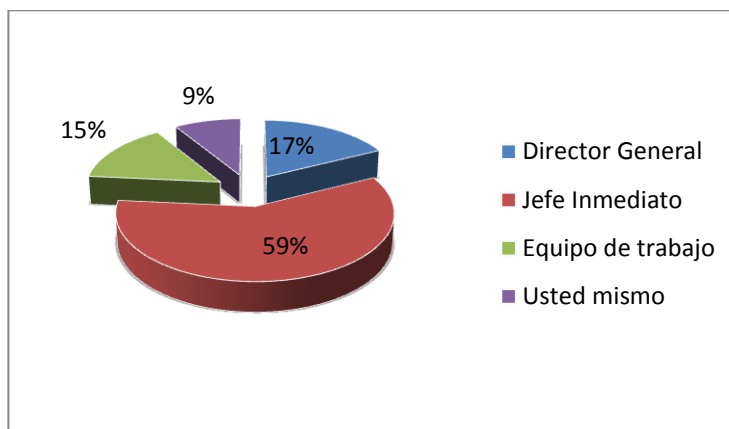
Respuesta	No.	Porcentaje
Si	34	100%
No	0	0
TOTAL	34	100%

Fuente: Elaboración propia, 2013.  
N=34

El total de los 34 entrevistados indicaron que sí consideran necesaria la evaluación de desempeño sobre su trabajo.

Ilustración No. 18

Gráfica 10: Personas para evaluar el puesto de trabajo.



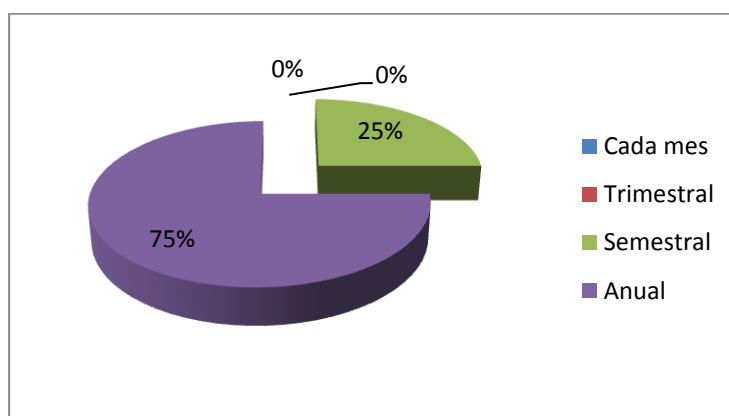
Fuente: Elaboración propia, 2013.

N=34

Del total del personal encuestado 20 indicaron que el jefe inmediato es quien debería realizar la evaluación del puesto de trabajo, seguido por el director general según 6 personas y equipo de trabajo según 5 encuestados dejando de ultimo usted mismo a 3 personas.

Ilustración No. 19

Gráfica 11: Frecuencia de evaluación.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

N=34

Tres cuartas partes de los encuestados sindicaron que la frecuencia idónea sería anual. Una cuarta parte indicó que la frecuencia de evaluar sería semestralmente.

## Entrevista

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada a la directora administrativa financiera de la “Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala” en una matriz de sentido, que permite obtener información detallada y ordenada sobre el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal en dicha Institución.

Ilustración No. 20

Tabla 7: Matriz de sentido

Directora Administrativa Financiera			
Indicador	Aspectos evaluados	Respuesta	Observaciones
Reclutamiento y selección	Reclutamiento de personal	La mayoría de las veces el personal es recomendado por otras personas que laboran dentro de la institución.	El proceso de reclutamiento y selección, se realiza de forma empírica, no existe una persona responsable de esta actividad es contada la mayoría de las veces por los mandos medios de cada área de trabajo por medio de referencias sin realizar algún tipo de convocatoria para atraer personas altamente capacitadas. La selección del personal no se realiza con base en algún tipo de pruebas solamente una entrevista, el modelo de selección que impera es el de recomendación
	Selección del personal	Se realiza una entrevista a los interesados y se evalúa su experiencia y capacidad para el puesto de trabajo.	
	Elementos para contratar personal	Que cumpla con el perfil que se esta buscando, los interesados en el puesto deben mostrar entusiasmo, interés y capacidad para desarrollar el puesto.	
Inducción	Inducción al personal	Asignación directa al puesto, el jefe inmediato es quien le indicara que es lo que debe realizar.	La inducción implica la introducción de nuevos empleados a la institución, a sus funciones, tareas y personas, el personal manifestó que no reciben inducción específica de su puesto de trabajo al momento de ingresar lo cual no permite desarrollar la cultura organizacional de la misma.
	Persona encargada de dar la inducción	No existe una persona encargada en realizar esta actividad así que se le asigna al jefe inmediato para que le de la información necesaria.	
Descripción de puestos	Existe manual de descripción y análisis	En la actualidad no se cuenta con un manual de descripción y análisis de puestos	En lo que respecta a la descripción de puestos, según el 100% de los encuestados, no cuentan con un documento que respalde las tareas y responsabilidades que corresponde a determinado puesto.
Capacitación	Existencia de capacitación	Ninguna, únicamente reciben la información básica en cuanto a las actividades que deben desempeñar.	Al preguntar si cree que es necesaria la capacitación constante para mejorar el desempeño laboral, el total del personal encuestado respondió que sí, actualmente la institución no cuenta con capacitación de personal.
	Frecuencia de capacitación al personal	No se capacita al personal.	
Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	Este es un elemento que se necesita implementar, ya que actualmente no se efectúa ninguna evaluación al personal.	La institución no cuenta con métodos de evaluación que le permita medir el desempeño de cada uno de sus colaboradores

Fuente: Elaboración propia 2013.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; el presente análisis está conformado por ilustraciones y matriz de sentido que se realizó con el objeto de obtener una mejor interpretación de la información obtenida.

El proceso de reclutamiento y selección, se realiza de forma empírica, no existe una persona responsable de esta actividad es contada la mayoría de las veces por los mandos medios de cada área de trabajo por medio de referencias sin realizar algún tipo de convocatoria para atraer personas altamente capacitadas; tal como nos recomienda Mondy y Noé (2010) indican que es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, si se tiene definido concretamente las funciones y el marco de acción de los puestos se tendrá un mejor resultado del desempeño. Algunas de las ventajas que detallan Mondy y Noé (2010), se puede decir que el reclutamiento garantiza mejor utilización de personal de la empresa, permitir que los esfuerzos del departamento de personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes y lograr considerables economías en las contrataciones de personal.

La selección del personal no se realiza con base en algún tipo de pruebas solamente una entrevista, el modelo de selección que impera es el de recomendación y muchas veces es el único candidato para ocupar la vacante, no se da el modelo de selección ni de clasificación donde hay varios candidatos y vacantes lo que permite tener dos alternativas: aprobación o rechazo que indican que no tienen el tiempo ni las herramientas necesarias para realizar dicha actividad, cada área contrata a su personal.

En lo que respecta a la descripción de puestos, según el 100% de los encuestados, no cuentan con un documento que respalde las tareas y responsabilidades que corresponde a determinado puesto.

La inducción implica la introducción de nuevos empleados a la institución, a sus funciones, tareas y personas, el personal manifestó que no reciben inducción específica de su puesto de trabajo al momento de ingresar lo cual no permite desarrollar la cultura organizacional de la misma.

Al preguntar si cree que es necesaria la capacitación constante para mejorar el desempeño laboral, el total del personal encuestado respondió que sí, actualmente la institución no cuenta con capacitación de personal.

El personal considera que es necesario evaluar el desempeño de cada puesto y que este lo realice el jefe inmediato, en algunas ocasiones el director general y equipo de trabajo, ya que estos resultados les permitirán mejorar en las áreas necesarias.

La institución no cuenta con métodos de evaluación que le permita medir el desempeño de cada uno de sus colaboradores, éstas son necesarias, al realizarse con un sistema formal y sistemático de retroalimentación se podría establecer que empleados cumplen, quienes exceden lo esperado o los que no lo hacen, esta evaluación en opinión de los empleados debería hacerse anualmente. De acuerdo a la entrevista no tienen una guía de este proceso, que les ayude a medir efectivamente el accionar de los empleados.

Según Mondy y Noé (2010) indican que se mide el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo en las organizaciones, cuando generalmente tienen parámetros establecidos en cuanto al rendimiento de cada una de las personas en determinado puesto. A través del desempeño se podrá conocer si dichas personas están cumpliendo con los objetivos establecidos o están debajo de ellos, sirve para identificar áreas débiles del empleado que tengan que reforzar por medio de una capacitación



## Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se determinó que presenta deficiencia principalmente en la aplicación de procesos técnicos e instrumentos administrativos relacionados con la administración de personal, principalmente en la fase de reclutar, seleccionar y contratar personal.
2. Luego de la investigación realizada, se determinó que los procedimientos de reclutamiento, inducción y capacitación de personal no se realizan, se utilizan principalmente las recomendaciones internas como única guías para contratar al nuevo personal, generando una mala aplicación del proceso porque no se obtiene personal idóneo para cubrir las vacantes que pudieran surgir.
3. No existe un proceso para la inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso y se realiza en una forma empírica. En el mejor de los casos lo realiza el jefe inmediato superior, a causa de no contar con bases o lineamientos para su ejecución lo cual dificulta y atrasa el desarrollo del personal en la realización de su trabajo y en la participación dentro de la institución.
4. Derivado de la investigación realizada se determinó que la empresa cuenta con un manual de normas y procedimientos obsoleto. Importante mencionar que debido al crecimiento acelerado de la institución, han cambiado algunos procedimientos y se han creado nuevos puestos de trabajo, los cuales no han sido actualizados en dicho manual.
5. Se evidencio que las actividades del personal las realizan en forma empírica, por diferentes personas que no cuentan con conocimientos básicos para el desempeño de dicha actividad y esto da lugar a obviar ciertos procedimientos importantes.

## **Propuesta de mejora**

### Introducción

El presente documento, es una propuesta para la gestión del talento humano, el cual brinda las directrices para la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento, y selección de personal. Tiene como finalidad, hacer más eficiente el suministro de empleados en la institución objeto de estudio, y al mismo tiempo se logre la máxima potencialidad de los trabajadores, en la realización de las funciones asignadas.

La propuesta se desarrolla en tres fases: reclutamiento, selección y contratación de personal. En la primera fase, reclutamiento se incluyen las fuentes y formas para captar candidatos. En la segunda fase, selección, se toman en consideración todas las actividades vinculadas a la buena selección de personal, como lo son: los tipos de entrevistas, la importancia de la aplicación de pruebas a los candidatos, verificación de referencias, descripción realista del puesto, solicitud de exámenes médicos, análisis y decisión final, entre otros, en esta misma fase se encuentra una referencia conceptual de la tabla de decisión de selección. Como una tercera fase se presenta la contratación que concluye con la propuesta de un contrato de trabajo el cual deberá ser firmado por ambas partes, es el instrumento legal para poder formalizar la relación laboral.

Para finalizar se presenta un presupuesto en el cual se estiman los costos para la implementación de dicha propuesta, así como un análisis del costo beneficio de dicha propuesta. También se incluyen las conclusiones pertinentes

La implementación del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, facilitara y hará más eficiente la búsqueda y selección del talento humano idóneo dentro del mercado laboral. Se considera que dicho proceso responde efectivamente a la problemática planteada, debido a que en él, se incluyen los pasos a seguir e instrumentos a utilizar, desde la publicación de la vacante, hasta la contratación.

## Justificación

Derivado de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación donde se evaluó el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, se consideró la elaboración de una herramienta técnica y moderna; de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes disponibles que son solicitadas por las diferentes áreas de trabajo, logran así, optimizar el proceso en referencia.

La correcta aplicación del proceso contribuirá a centralizar y controlar la admisión de personal de nuevo ingreso mediante criterios uniformes, que permitan contar con información sobre aptitudes y cualidades de los aspirantes. Con ello pueden contratar candidatos muy cualificados y apropiados que desempeñen su trabajo con eficiencia y eficacia, y lograr una ambiente laboral agradable y minimiza la rotación de personal y gastos a largo plazo.

## Presentación

Se diseñó el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, iniciando con la propuesta de que exista una persona con el puesto de encargado de reclutamiento y selección de personal ubicada en el área administrativa. En cuanto a la elaboración de las herramientas para el reclutamiento se propone utilización de fuentes internas y externas, se sugiere crear una base de datos digitalizada, elaborar anuncios en periódicos los cuales deberán hacerse atractivos y de buen tamaño, así como utilizar los sitios de reclutamiento en Internet; además se presenta un modelo de solicitud de empleo, el cual es conciso y permitirá optimizar los recursos de la institución. En la fase de selección y contratación se propone llevar a cabo un proceso más completo, por medio de las herramientas e instrumentos desarrollados para este propósito.

## Objetivos

A continuación se presentan los objetivos planteados para la implementación de la presente propuesta.

### Objetivo general

- Contribuir al desarrollo de la Institución con la elaboración de procesos adecuados para el reclutamiento, selección y contratación del personal como una cultura organizacional que contribuya a mejorar el clima laboral.

### Objetivos específicos

- Diseñar y elaborar el perfil del puesto de la persona responsable de reclutar, seleccionar y contratar al personal, para que sirva de base al desarrollo de las funciones correspondientes al cargo.
- Desarrollar el proceso de reclutamiento a través de la elaboración de un flujo grama que muestre de manera gráfica y sencilla este proceso paso a paso.
- Definir los procedimientos que se deberán de seguir para la selección del personal apto para cada puesto de trabajo.
- Presentar un contrato laboral en el cual las partes involucradas establecen los términos mediante los cuales se va a laborar y emplear.

## 1. Determinación del nuevo puesto

A continuación se presenta el perfil del puesto de encargado de reclutamiento y selección de personal, con el objetivo de definir las funciones y responsabilidad correspondientes al mismo, ya que se pretende que éste cargo sea el responsable de todas las actividades relacionadas con el recurso humano, sin embargo; por la naturaleza del estudio actual, se sugiere que inicie únicamente siendo encargado de implementar dicho proceso.

## Estructura organizacional propuesta

La Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, cuenta con una estructura organizacional bastante amplia ya que en ella se incluyen todos los equipos de trabajo tanto los que laboran en el ámbito central como los del interior del país.

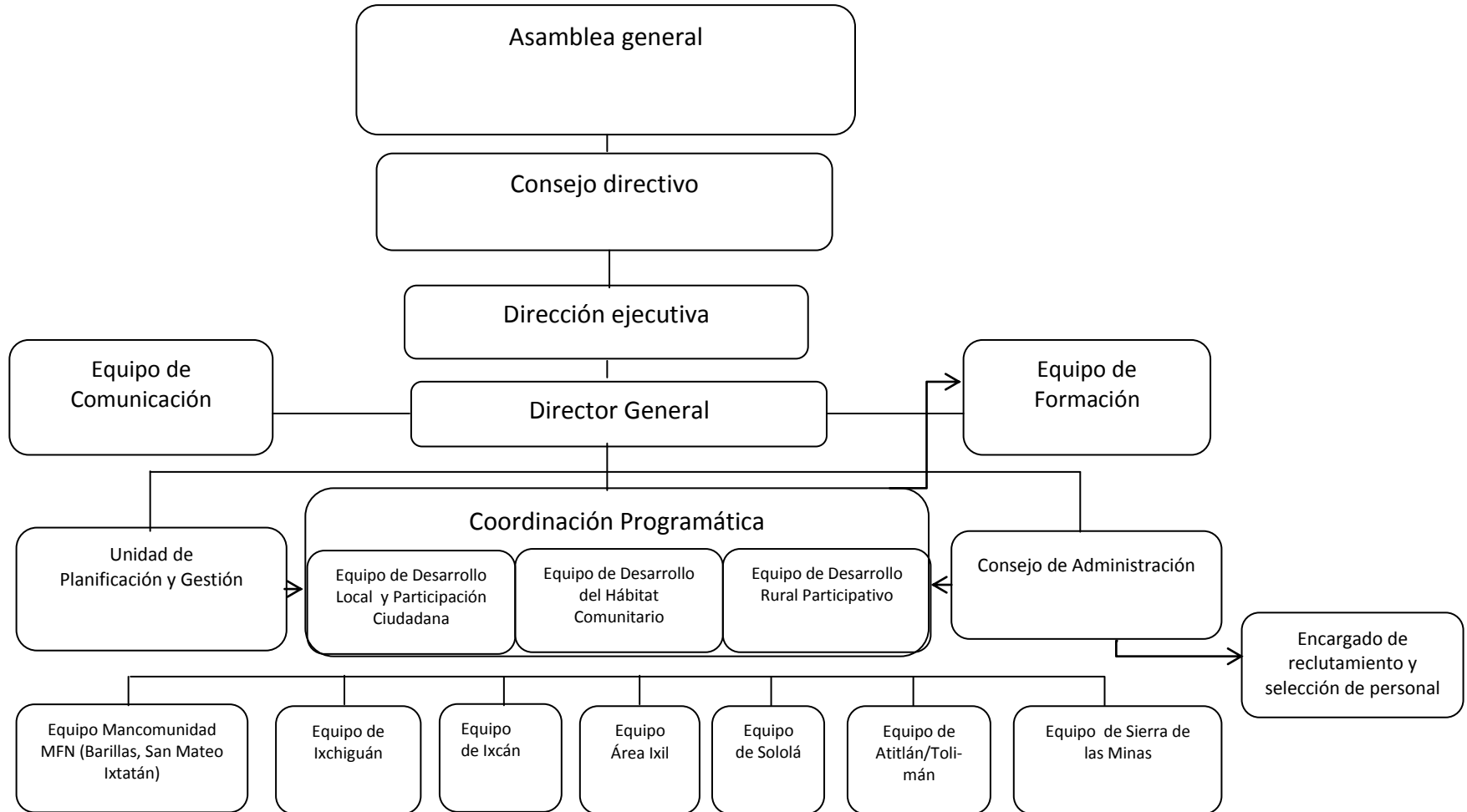
Anteriormente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la institución, era realizado desde el área administrativa por el administrador general, sin embargo por el crecimiento acelerado de la misma este proceso se perdió, efectuándose actualmente en base a necesidades por cada persona que necesita este recurso.

Para la aplicación de la presente propuesta se sugiere que el nuevo puesto de trabajo de encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal; se incorpore a la unidad del Consejo de Administración bajo la supervisión de la Administración General.

A continuación se presenta el nuevo organigrama propuesto a utilizar, en el cual incluye el puesto de Encargado de personal, bajo la supervisión del área administrativa.

Ilustración No. 21

Estructura organizacional propuesta, Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala



Fuente: Elaboración propia, 2013.

## Encargado de reclutamiento y selección de personal

### I. Identificación del puesto

Nivel del puesto	Medio
Área o departamento	Administración
Relaciones internas	Todo el personal
Relaciones externas	Nuevos aspirantes al cargo
Horario de trabajo	8:00 am a 5:00 pm Lunes a viernes
Subalternos	Ninguno

### II. Propósito principal del puesto

Coordinar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección del personal que será suministrado a las diferentes áreas de trabajo.

### III. Funciones básicas del puesto

- Establecer modalidades de convocatoria, para cubrir los puestos vacantes.
- Organizar la recepción de documentos que acreditan la preparación académica y experiencia laboral de los candidatos.
- Crear una base de datos de expedientes para vacantes.
- Analizar la documentación que permite determinar que las personas reúnan los requisitos establecidos para cada puesto y especialidad.
- Proporcionar y dar seguimiento al llenado de formularios de solicitud de empleo por parte de los aspirantes.
- Convocar, recibir y efectuar entrevistas iniciales, para establecer aspectos complementarios vinculados con los candidatos.
- Aplicar y calificar las diferentes pruebas de capacidad, realizadas a los solicitantes según el puesto lo amerite.

- Realizar entrevistas de selección con el propósito de conocer rasgos de personalidad del candidato.
- Proponer listas de personas calificadas como elegibles, para la realización de la entrevista final.
- Velar porque las referencias laborales y personales sean verificadas y confirmadas.
- Informar a los candidatos seleccionados que han sido considerados para ocupar el puesto vacante.

#### IV. Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto, mantiene estrecha relación internamente con todos los miembros de la Dirección Ejecutiva, Administradora y Coordinadores de Proyecto.

#### V. Autoridad

Toma de decisiones en relación al proceso de reclutamiento y selección.

#### VI. Responsabilidad

Es responsable de las labores propias del puesto, toma de decisiones, maneja información confidencial, vela por el uso adecuado de los recursos físicos a su disposición.

#### VII. Especificaciones del puesto

Edad	25 años en adelante
Nivel académico	Pensum cerrado en Administración de Empresas
Experiencia	1 año de experiencia en relación a la administración de personal.
Conocimiento	Manejo de equipo y programas de computación, así como equipo de oficina en general.
Habilidades	En el proceso de reclutamiento y selección de personal, preparar y presentar informes, capacidad de toma de decisiones, comunicación oral y escrita fluida.
Actitudes	Excelentes relaciones interpersonales, enfocado a resultados, líder, emprendedor, confiable, responsable y organizado.



## 2. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

A continuación se describen los pasos a seguir para la implementación del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

### Requerimiento de personal nuevo

El responsable del puesto de reclutamiento y selección de personal identificará las vacantes mediante la petición de los solicitantes de personal, las cuales se rigen por la planeación y las necesidades de cubrir los puestos disponibles actuales y los que se contemplan a futuro.

El solicitante deberá enviar al responsable del reclutamiento, el formato de requisición de personal propuesto según la vacante que se requiera ocupar, adicionalmente completará el formato de perfil de puesto, para la búsqueda de candidatos. Es este el punto de partida para la ejecución del proceso de admisión de personas.

Ilustración No. 22

Formato 1. Requisición de personal

Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala



FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha de requerimiento:

Nombre del solicitante:

Nombre del puesto:

Unidad administrativa:

Número de vacantes disponibles:

Motivo de la requisición:

Reemplazo

Plaza nueva

Fecha para la cual se necesita cubrir la vacante:

Nombre de quien solicita: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_


Firma: \_\_\_\_\_

COPIA: Solicitante  
ORIGINAL: Archivo

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Ilustración No. 23

Formato 2. Formato de perfil de puesto

 <b>FORMATO DEL PERFIL DEL PUESTO</b>
<b>1. Identificación del puesto</b>
Título del puesto: _____ Unidad administrativa: _____ Inmediato superior: _____ Subalternos: _____
<b>2. Especificaciones del puesto</b>
a) Educación: _____ _____
b) Experiencia: _____ _____
c) Habilidades y destrezas: _____ _____
d) Competencias: _____ _____
<b>3. Información adicional</b>
Genero:      Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Rango de edad: 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46 o + <input type="checkbox"/>
Horario de trabajo: _____
Rango salarial: _____
Prestaciones: _____
Copia: Solicitante Original: Archivo

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## Reclutamiento

La finalidad de este proceso, es contar con un número elevado de candidatos que permita asegurar que dentro de ellos, se encuentren personas adecuadas a los puestos a cubrir. La persona encargada de reclutar al nuevo personal debe tomar en consideración los siguientes pasos.

### Detección de necesidades de reclutamiento de personal

El reclutador se basará tanto en las necesidades del puesto, como en las características de la persona que lo desempeñará, para lo cual será necesario comunicarse con el solicitante del nuevo empleado cuando sea necesario para solventar cualquier inquietud y obtener información adicional que pueda requerir.

### Técnicas de reclutamiento

De acuerdo a la naturaleza de la empresa se puede utilizar el reclutamiento interno y externo.

#### Reclutamiento interno

En la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala se utilizará el reclutamiento interno, se aplicará siempre y cuando los aspirantes al cargo llenen todos los requerimientos del perfil solicitado y exista la posibilidad de transferencias o ascensos previo conocimiento del jefe inmediato.

#### Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se utilizará para localizar a los posibles candidatos para lo que será necesario utilizar base de datos, anuncios en periódicos, sitios de reclutamiento en Internet y recomendaciones por parte de los empleados actuales; con ello se logrará atraer una cantidad óptima de candidatos calificados que se encuentran en el mercado de recursos humanos.

##### a) Base de datos de candidatos

Se sugiere elaborar una base de datos la cual estará conformada por los candidatos que han llevado a cabo algunas fases del proceso de selección en oportunidades anteriores y hayan registrado una buena calificación. La base de datos también la integran ex empleados fijos y

temporales, de los cuales ya sea conocido su desempeño laboral. Adicionalmente se podrá aprovechar la documentación de candidatos obtenida con anterioridad.

Se recomienda que la base de datos incluya los datos principales y el puesto de interés del candidato, lo cual facilita la búsqueda y localización de aspirantes.

#### Ilustración No. 24

#### Gráfica No. 12. Modelo base de datos propuesta

#### Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala

No.	Fecha	Apellido	Nombre	Número telefónico	Genero	Nivel educativo	Experiencia	Cargo deseable
1	31/07/2012	Marroquín	Luis Orlando	22330044	M	Administración	Supervisión	Supervisor
2	10/07/2013	Pérez	Cesar Augusto	55664499	M	Básico	Mensajería	Mensajero
3	25/07/2013	Juárez Guerra	Julia	33990044	F	Segundo año administración	Administrativa	Asistente Administrativo
4	xx	Xx	xx	xx	x	xx	xx	xx
5	xx	Xx	xx	xx	x	xx	xx	xx
6	xx	Xx	xx	xx	x	xx	xx	xx
7								

Fuente: Elaboración propia, 2013.

#### b) Anuncios en periódicos

Se propone la colocación de anuncios en periódicos para cuando existan varias vacantes para una misma plaza, se recomienda utilizar el formato con recuadro en medidas de 0.96” de ancho, por 0.751” de alto, para que se obtenga una cantidad óptima de aspirantes, este tamaño de anuncio resulta atractivo y económico. La publicación de este anuncio en Prensa Libre, tiene un valor de Q.174.38.

Para reclutar personal de perfiles especiales o personal administrativo, se propone la utilización de anuncios de mayor tamaño, por lo que se sugieren las medidas 2.02 x 1.64” pulgadas el cual tiene un valor de Q.697.50, dichos anuncios pueden ser publicados los días lunes y jueves dado

que en estos días existe mayor demanda de parte del mercado laboral. A continuación se presenta un modelo de anuncio para uso en periódicos.

Ilustración No. 25

Gráfica 13. Modelo de anuncio de periódico propuesto

Fundación Paz y Desarrollo para Guatemalas



Fuente: Elaboración propia, 2013.

El término AIDA es un modelo clásico que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario. Los expertos en mercadeo utilizan esta estrategia como una secuencia persuasiva de las cuatro etapas de la promoción. La palabra AIDA es un acrónimo que se compone de las siglas de los conceptos en inglés de atención (attention), interés (interest), deseo (desire) y acción (action).

En el anuncio de periódico anterior se aplicó la técnica AIDA, por lo cual a continuación se señalan las características de dicha técnica, en el modelo de anuncio propuesto.

Atención: la calidad gráfica de “Encargado de personal” es diferente al resto del anuncio y dado a su tamaño es atractivo a la vista.

- Interés: al mencionar que se solicita encargado de personal para este tipo de institución, se despierta el interés en los lectores.
- Deseo: resulta atractivo y causa deseo al lector, el mencionar que el salario para el puesto vacante será competitivo, así como también mencionar el ambiente agradable en el que podría desarrollar las labores.
- Acción: se provoca la acción en el lector, al indicar los medios por los cuales puede comunicarse o acercarse a entregar la documentación requerida.

#### c) Sitios de reclutamiento en Internet

Se plantea utilizar empresas proveedoras de servicios de publicación de plazas vacantes, por medio de sitios en Internet, donde los candidatos pueden acceder con facilidad a conocer las ofertas disponibles de trabajo. Así también la empresa podrá obtener fuente de reclutamiento al utilizar páginas con bases de datos, de personas en búsqueda de empleo que han ingresado su información para ser tomados en cuenta.

Según la investigación realizada, a continuación se sugieren dos sitios disponibles en Guatemala los cuales prestan estos servicios de forma gratuita, únicamente se debe completar un formulario electrónico con datos generales de la organización interesada.

- Computrabajo (<http://www.gt.computrabajo.com/>)
- Acción trabajo (<http://acciontrabajo.com.gt/>)

#### d) Recomendación por parte de empleados actuales

Para economizar los costos en los que se incurre en el proceso de reclutamiento y para agilizar la búsqueda de personal, se deberán tomar en consideración las recomendaciones de amigos, vecinos o parientes, realizadas por parte de los empleados.

e) Solicitud de empleo

A las personas que se presentan de manera directa a la institución, se les requerirá completar la solicitud de empleo, así como a los candidatos que envíen su papelería y que se consideren que cumplen con el perfil requerido. A continuación se presenta el formulario de solicitud empleo propuesta.



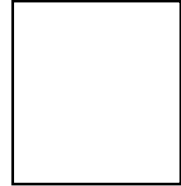
Ilustración No. 26

Formato 3. Modelo solicitud de empleo propuesto

Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala



**SOLICITUD DE EMPLEO**



FECHA \_\_\_\_\_

<b>Datos Personales</b>			
Nombre Completo:			
Lugar y fecha de Nacimiento:			Estado Civil:
Domicilio:	Colonia	Ciudad	C.P
Tel. (1) casa	Tel. (2) recados		Fax:
			E-mail:

<b>Datos Escolares</b>			
Carrera:	Generación de:	a:	Promedio General:
Institución:			
Estudiante: ( )	Titulado: ( )		

Otros Estudios Grado	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Maestría				
Diplomado				
Otros				

<b>Habilidades en Computación:</b>	<b>Áreas de interés para trabajar:</b>

<b>Disponibilidad</b>		
De viaje	sí	No
De automóvil	sí	No

Idioma	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento

<b>HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que se identifica)</b>		
<input type="checkbox"/> Análisis	<input type="checkbox"/> Pro actividad	<input type="checkbox"/> Entrevista
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/> Hablar en Público
<input type="checkbox"/> Coordinación de Grupos	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Investigación
<input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Actitud de Servicio	<input type="checkbox"/> Relaciones Públicas
<input type="checkbox"/> Don de Mando	<input type="checkbox"/> Artes Gráficas	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Coordinación de Personal	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Negociación	<input type="checkbox"/> Delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Versatilidad
<input type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Docencia	<input type="checkbox"/> Otros: _____

**Experiencia Profesional. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado**

<b>Experiencia Laboral</b> Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración _____ Periodo: _____ Puesto: _____ Jefe Inmediato: _____	<b>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</b>
---	--

<b>Experiencia Laboral</b> Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración _____ Periodo: _____ Puesto: _____ Jefe Inmediato: _____	<b>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</b>
---	--

<b>Experiencia Laboral</b> Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración _____ Periodo: _____ Puesto: _____ Jefe Inmediato: _____	<b>Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:</b>
---	--

<b>Ingresos mínimos deseados para su promoción Q.</b>  <b>Anote dos referencias personales</b> Nombre _____ Teléfono _____ Nombre _____ Teléfono _____
<b>Observaciones especiales del entrevistador</b>    

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## Selección

Después de contar con la documentación respectiva de los candidatos potencialmente idóneos, se debe realizar la selección bajo un juicio objetivo, en donde el perfil exigido para la vacante, coincida lo más exacto posible con las características y cualidades del postulante. La persona encargada deberá llevar a cabo los siguientes pasos:

### a) Recepción preliminar de candidatos

Después de completada la solicitud de empleo y revisada la documentación requerida del candidato, se procederá a realizar una preselección tomando en cuenta las características de los candidatos que más se aproximen a lo solicitado; el encargado de reclutamiento y selección deberá solicitar a los aspirantes clasificados, que se presentan para continuar con el proceso, en donde se les realizarán las entrevistas y pruebas correspondientes.

### b) Entrevista inicial


Para identificar claramente y en el menor tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y la relación o similitud que este tiene con los requerimientos del puesto, es necesario que el encargado de reclutamiento y selección, realice una depuración a través de una entrevista preliminar, que permita al entrevistador descartar a los candidatos no aptos a cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos que el puesto exige.

En esta entrevista se les deberá informar a los postulantes la naturaleza del puesto, el horario a cubrir, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que ellos decidan si les interesa seguir adelante con el proceso, no se le deben dar falsas promesas a los candidatos, porque de eso depende en gran medida el interés o desinterés que estos puedan tener. Para facilitar la entrevista preliminar, se presenta un formato de tipo entrevista estandarizada sólo en preguntas, el cual pretende recopilar la información necesaria y servirá de guía en su realización.

Ilustración No. 27

Formato 4. Modelo de guía de entrevista inicial

Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala

GUÍA DE ENTREVISTA INICIAL	
	
Fecha de entrevista: _____	
Nombre del aspirante: _____	
Puesto que solicita: _____ Pretensión salarial: _____	
Edad: _____ Fecha en que puede comenzar a trabajar: _____	
Profesión u ocupación: _____ Escolaridad: _____	
Medio por el que se enteró de la vacante: _____	
Horario disponible para trabajar: _____	
Entrevistador: _____	
Marque con una (X) como califica al aspirante entrevistado según los siguientes aspectos:	
ASPECTOS	CALIFICADORES
Presentación personal	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Escolaridad necesaria para el puesto	Si _____ No _____ Equivalente _____
Experiencia en posiciones similares	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Sociabilidad	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Disponibilidad de horario	Si _____ No _____
Disponibilidad turnos rotativos	Si _____ No _____
Disponibilidad fin de semana	Si _____ No _____
Comentarios	
Recomendación	
<input type="checkbox"/> Pruebas de idoneidad	<input type="checkbox"/> Descartar
<input type="checkbox"/> Almacenar en base de datos	<input type="checkbox"/> Otro _____
Original: Archivo	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

c) Verificación de datos y referencias


Se propone que concluidas las entrevistas preliminares se proceda a verificar los datos y referencias de los candidatos que se encontraron aptos para ocupar el puesto, para evitar continuar el proceso con solicitantes de los cuales no se reciba una buena referencia.

Para facilitar dicho proceso se propone un formato para la verificación de referencias laborales y otro para las personales, los cuales brindan la estructura, de cómo deben ser realizadas.

Ilustración No. 28

Formato 5. Modelo de verificación de datos laborales propuesto

Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala


 <b>VERIFICACION DE DATOS LABORALES</b>					
					Fecha: _____
Nombre del aspirante: _____					
Vacante a la que aplica: _____					
Edad: _____ Fecha en que puede comenzar a trabajar: _____					
Informacion a verificar					
Nombre de la empresa: _____					
Actividad principal: _____					
Puestos desempeñados: _____					
Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso _____					
Salario inicial _____ Salario final _____					
Evaluacion del desempeño laboral					
Responsabilidad	Excelente	Buena	Regular	Mala	No aplica
Relaciones interpersonales					
Relación con jefes					
Capacidad para supervisar					
Capacidad para integrar equipos					
Capacidad para delegar					
Puntualidad					
Asistencia					
Iniciativa					
Colaboración					
Carácter					
Calificación del desempeño en la empresa: _____					
Cualidades que posee el candidato: _____					
Limitaciones o deficiencias: _____					
Motivo de retiro: _____					
Lo contrataría nuevamente:      Si <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Persona contactada: _____ Puesto _____					
Nombre de verificador: _____ Firma _____					
Original: Archivo					

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Ilustración No. 29

Formato 6. Modelo de verificación de datos personales propuesto

Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala

 VERIFICACION DE DATOS PERSONALES					
Nombre del aspirante: _____ Vacante a la que aplica: _____					Fecha: _____
Datos del informante					
Nombre completo: _____ Profesion u ocupacion: _____ Puestos desempeñados: _____ Numero telefonico _____					
Informacion a verificar					
Que vinculo tiene con el aspirante? _____ Como conocio al aspirante? _____ Hace cuanto conoce al aspirante? _____ Donde ha trabajado? _____					
Conductas, habitos y costumbres observadas					
Aspecto	Mucho	Regular	Poco	No	No aplica
Es responsable					
Es puntual					
¿Con qué frecuencia se enferma?					
Es una persona con valores					
Es colaborador					
Es violento					
Ha tenido problemas con la ley					
Consume bebidas alcoholicas					
Consume drogas					
Fuma					
Como describe el carácter del aspirante? _____ Lo recomienda? _____ Observaciones generales _____ Nombre de verificador: _____ Firma _____					
Original: Archivo					

Fuente: Elaboración propia, 2013.

#### d) Aplicación de pruebas

Después de realizada la entrevista preliminar y verificadas las referencias laborales y personales, se toma la decisión de los candidatos que podrían ocupar la vacante y se programan las pruebas a aplicar según el perfil requerido. Existen diversidad de pruebas que permiten conocer de forma rápida y sencilla, características como inteligencia, conocimientos, habilidades, comportamiento, valores, adaptabilidad, vocación, personalidad y responsabilidad.

Se propone actualizar las pruebas con las cuales ya cuentan y de ser necesario capacitar a la persona responsable de efectuar las pruebas en dicho tema. Las pruebas sugeridas son las siguientes:

- Pruebas psicométricas y de personalidad
- Prueba de honestidad
- Perfiles de puestos (típicos y atípicos)
- Evaluaciones de conocimientos básicos y de simulación

Existe diversidad de pruebas, sin embargo, para los diferentes puestos a cubrir no se considera necesaria la aplicación de todas, por la naturaleza de los puestos.

#### e) Entrevista de selección

Después de realizadas las pruebas necesarias y teniendo los resultados de las mismas, se procede a contactar a los candidatos cuyas calificaciones hayan resultado satisfactorias, Los resultados obtenidos en las pruebas, deberán ser confrontados con las respuestas y desenvolvimiento del aspirante durante la entrevista.

La entrevista de selección deberá realizarse con la mayor objetividad posible, para lo cual se debe tomar en cuenta la información recibida y evitar prejuicios antes de conocer a profundidad a los postulantes.

En la entrevista de selección se deben tomar en cuenta aspectos como las habilidades, competencias, motivaciones y aptitudes relevantes del candidato. El formato que se presenta a continuación, contribuye en la indagación del perfil de los aspirantes, debido a que en éste se




contempla una entrevista estandarizada sólo en preguntas, así como cuestionamientos que surgen durante la misma.

Ilustración No. 30

Formato 7. Modelo de verificación de datos personales propuesto

Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala

 FUNDACIÓN PAZ Y DESARROLLO PARA GUATEMALA				
<b>GUIA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>				
Datos generales		Fecha: _____		
Nombre completo: _____				
Edad _____	Estado civil _____	Religion _____	Escolaridad _____	
Profesión _____ Vacante a la que aplica _____				
<b>Datos familiares y socioeconomicos</b>				
Con quien vive? _____				
Si es casado, nombre de conyugue: _____				
Lugar de trabajo de conyugue: _____			Numero telefonico _____	
Tiene hijos: _____ Cuantos? _____				
Cuantas personas dependen de usted? _____				
Posee vivienda propia: _____				
<b>Datos academicos</b>				
Ultimo titulo obtenido _____		Establecimiento _____		
Estudia actualmente? _____		Establecimiento _____		
Que estudia? _____		Horario _____		
<b>Datos laborales</b>				
Nombre de empresa ultimo empleo _____				
Puesto desempeñado _____		Horario: _____		
Fecha de ingreso _____		Fecha de egreso _____		
Salario inicial _____		Salario final: _____		
Principal desafio de este empleo _____				
Motivo del retiro: _____				
Observaciones: _____				
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>				
Menciones tres características personales positivas:				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
Menciones tres características personales negativas:				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
Observaciones: _____				
Conducta observada durante la entrevista _____				
Aspecto	Excelente	Buena	Regular	Mala
Presentación personal				
Comunicación				
Cortesía				
Vocabulario				
Interés en el puesto				
Observaciones generales: _____				
Aspirante recomendable Si _____ No _____				
Entrevistados: _____		Firma: _____		
Original: Archivo				

Fuente: Elaboración propia, 2013.

f) Descripción del puesto

Se aprovechará la presencia del candidato en la entrevista de selección, para llevar a cabo la descripción del puesto, la cual consiste en exponerle a los postulantes la situación real en la que se desenvolverán, así como el lugar, el equipo y/o instrumentos que utilizarán en caso de ser contratados, para evitar expectativas equivocadas y que éstos se rehúsen a realizar las labores asignadas. Por otra parte, como ya se ha mencionado las descripciones de cada puesto deberán ser emitidas por los solicitantes debido a que son ellos quienes delimitan las necesidades que se requieren cubrir y la disponibilidad monetaria para llevarlo a cabo.

g) Examen médico


Se sugiere que los aspirantes se sometan a un examen médico, o puedan presentar una certificación extendida por un profesional de la medicina, donde conste el estado de salud actual, esto con el propósito de evitar adversidades a corto plazo como: elevado índice de ausentismos, alta rotación de personal, recargo de trabajo a los compañeros, entre otros. Varios de los puestos a desempeñar se realizan en el interior del país.

h) Aplicación de tabla de decisión de selección

La tabla ayudará a establecer las calificaciones obtenidas por el postulante en cada etapa del proceso de selección, en el cual se asigna una ponderación a cada aspecto, para así alcanzar al final un resultado global de las fases a las que fue sometido el aspirante en el proceso de admisión. Se deberá considerar como idóneas, a las personas que obtengan un puntaje mayor o igual al 75%.

Ilustración No. 31

Tabla 8. Modelo de decisión propuesto  
Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala

 FUNDACIÓN PAZ Y DESARROLLO PARA GUATEMALA TABLA DE DECISIÓN					
Nombre del candidato : _____					
Puesto al que aplica: _____			Fecha : _____		
ASPECTO A EVALUAR	INSTRUMENTO UTILIZADO	CRITERIO ACEPTABLE	PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN
Nivel académico	Constancia de estudios	Pensum cerrado en Licenciatura en administración de empresas	Pensum cerrado 10% 3er año de licenciatura 7% título a nivel medio 5%	7%	10%
Experiencia laboral	Constancia de trabajo	3 años de experiencia	3 años = 20% 2 años = 15% 1 año = 10%	15%	20%
Documentación completa	Expediente del candidato	Copia de documentos requeridos	Completo = 5%	5%	5%
Entrevista inicial	Formulario de entrevista inicial	Cumplir con los requerimientos mínimos	Satisfactorio = 5%	5%	5%
Verificación de referencias	Verificación de datos laborales y personales	Referencias correctas	Correctas = 10%	10%	10%
Pruebas de conocimientos básicos	evaluación de conocimiento básico	Promedio de 75 puntos	75 - 100 = 10% 60 - 74 = 5% 0 - 59 = 0%	5%	10%
Pruebas de idoneidad	diferentes pruebas	Evaluación válida	Satisfactorio = 25%	25%	25%
Entrevista de selección	evaluación de entrevista	obtener puntaje alto	7 puntos = 15% 5 - 6 puntos = 8% 0 - 4 puntos = 0%	15%	15%
Examen médico	certificación médica tarjeta de salud	Sin problemas que puedan interferir en el puesto de trabajo	Sin puntaje	0%	0%
			Total	87%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2013.

i) Entrevista con el superior inmediato

Posterior a las entrevistas de selección el encargado de reclutamiento y selección, deberá elegir a los candidatos más idóneos para los puestos vacantes y que en su opinión cualquiera de éstos podría ser contratado. Por lo que los solicitantes seleccionados deberán ser citados nuevamente para una entrevista formal con su futuro superior inmediato cuya finalidad es conocerlos física e intelectualmente y reforzarlos en cuanto a información relacionada con el puesto vacante. Concluida esta entrevista el cliente deberá comunicarse con el encargado de reclutamiento y selección para informarle que candidato debe ser contratado.

j) Análisis y decisión final

La entrevista con superior inmediato se considera la última etapa del proceso propuesto, debido a que el superior inmediato informará al encargado de reclutamiento y selección de personal que solicitante deberá ser contratado. Posterior a este paso, deberá comunicarse con el o los elegidos para informarles de que han sido seleccionados para el puesto.

Se sugiere agregar a la base de datos física, la documentación de los candidatos que podrán ser considerados para futuras vacantes, debido a que éstos equivalen a una inversión en tiempo y de ellos puede surgir un empleado idóneo para otro puesto.

El proceso de selección de personal concluye con este paso, el encargado de reclutamiento y selección de personal debe hacer énfasis en suministrar, empleados idóneos que sean el reflejo de una búsqueda minuciosa y profesional en el mercado de recursos humanos.

### Contratación

En este proceso se debe citar al solicitante previamente a que inicie labores, para llevar a cabo formalmente la contratación y la firma del contrato laboral, también se debe solicitar al aspirante completar la documentación que se le solicitó al inicio de la convocatoria, para realizar la apertura oficial de su expediente laboral ya como colaborador de la institución.

La documentación requerida para completar el expediente de ingreso es la siguiente:

- Hoja de vida
- Constancias de estudio
- Constancias laborales


- Cartas de recomendación
- Antecedentes penales y policíacos
- Tarjetas de salud y pulmones y/o certificado médico

Como se mencionó en la recepción preliminar de candidatos, es de carácter obligatorio que los postulantes presenten la documentación requerida. Para asegurarse de que la documentación está completa se sugiere la utilización de un formato de lista de verificación, el cual será la primera hoja que aparecerá en el expediente del nuevo empleado.

Ilustración No. 32

Formato 8. Modelo lista de verificación de expediente laboral propuesto

Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala

 Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala	
LISTA DE VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTE LABORAL	
Nombre del empleado _____ Fecha: _____	
DOCUMENTOS	
<input type="checkbox"/>	Solicitud de empleo
<input type="checkbox"/>	Hoja de vida
<input type="checkbox"/>	Constancias Laborales
<input type="checkbox"/>	Cartas de recomendación
<input type="checkbox"/>	Constancias de estudios realizados
<input type="checkbox"/>	Antecedentes penales
<input type="checkbox"/>	Antecedentes policíacos
<input type="checkbox"/>	Tarjeta de salud (si aplica)
<input type="checkbox"/>	Tarjeta de pulmones (si aplica)
<input type="checkbox"/>	Certificación médica (si aplica)
<input type="checkbox"/>	Contrato laboral
<input type="checkbox"/>	Otros _____

Fuente: Elaboración propia, 2013.

a) Firma de contrato de trabajo

En este momento se firma un contrato laboral en el cual las partes involucradas establecen los términos mediante los cuales se va a laborar y emplear. Las formas de contratación están regidas por el Ministerio de Trabajo, con base al artículo 25 del Decreto 141, Código de Trabajo de Guatemala.

A continuación se presenta un formato de Contrato Individual de Trabajo, donde se le da a conocer al candidato todos sus derechos y obligaciones, salarios que se encuentran dentro del marco legal Guatemalteco.



### Contrato Individual de Trabajo

Nombres y apellidos del patrono o representante		
Edad:	Sexo:	Estado Civil:
Nacionalidad:		Dirección:
Municipio:		Departamento:
Cédula de Vecindad:		
No. Orden _____ Registro No. _____ Extendida en _____		
En representación de: _____		
Nombre de la empresa: _____		
Dirección completa: _____		
En la que laboran trabajadores, por una parte y por la otra,		
Nombres y apellidos del trabajador: _____		
De ____ años de edad ____ sexo _____ estado civil _____		
nacionalidad _____ dirección _____		
Vecino de: _____		
Municipio de: _____		
Departamento: _____		
Cédula de Vecindad _____		
No. Orden _____ Registro No. _____ Extendida en _____		
<p>Quienes para los efectos de este contrato se denominarán PATRONO Y TRABAJADOR, respectivamente, celebran el CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO contenido en las siguientes cláusulas:</p> <p>1. La relación de trabajo se inicia: _____  <div style="text-align: right; margin-left: 200px;">Fecha de iniciación del trabajo</div></p> <p>2. El trabajador prestará los servicios siguientes: _____            _____</p> <p>3. Los servicios serán prestado en: _____  <div style="text-align: right; margin-left: 200px;">Nombre de la empresa, si lo tiene, Departamento</div></p> <p style="text-align: center; margin-left: 100px;">Completar donde presta sus servicios Dirección Municipio Departamento</p> <p>4. La duración del presente contrato es: _____  <div style="text-align: right; margin-left: 200px;">Indicar si es por tiempo indefinido o definido Artículo 26 Código de Trabajo.</div></p> <p>5. La jornada de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana así:            En jornada <b>diurna</b>: de las ____ a las ____ horas. En jornada <b>mixta</b>: de las ____ a las ____</p>		

6.El salario será así: \_\_\_\_\_

Indicar el monto del salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador, si es por unidad de hora, de tiempo o de alguna otra manera.

Y le será pagado en cada \_\_\_\_\_  
Mes, semana o quincena

En \_\_\_\_\_  
Lugar de pago

7. Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

8. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

9. El presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

En tres ejemplares: uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá al departamento administrativo de trabajo.

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital del trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital del patrono

DATOS IMPORTANTES: 1. El contrato individual de trabajo debe suscribirse el mismo día que se inicia la relación de trabajo y enviarse dentro de los 15 días siguientes al Departamento Nacional de Relaciones de Trabajo, cuando hayan modificación o renovación del contrato, deberá procederse en igual forma (Artículo 28 código de trabajo).

2. Si por la naturaleza de las labores de la empresa es de aquellas comprendidas en el Artículo 128 del código de trabajo, debe pactarse lo relativo al trabajo en días de asueto y solicitarse la autorización respectiva a la inspección general de trabajo. 3. En la cláusula 2da. del contrato debe especificarse de la forma más detallada posible los servicios que el trabajador se obliga a prestar para mayor claridad y seguridad de las partes. 4. En las OBSERVACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato que no están incluidas en el contrato y que forme parte del mismo, tales como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del reglamento interno de trabajo o pacto colectivo de condiciones de trabajo, jornada extraordinarias de trabajo, aprendizaje, sueldos diferidos, aguinaldos, prestaciones en especie (habitación, manutención, víveres, etc.) y cualquiera otras que se pacten.

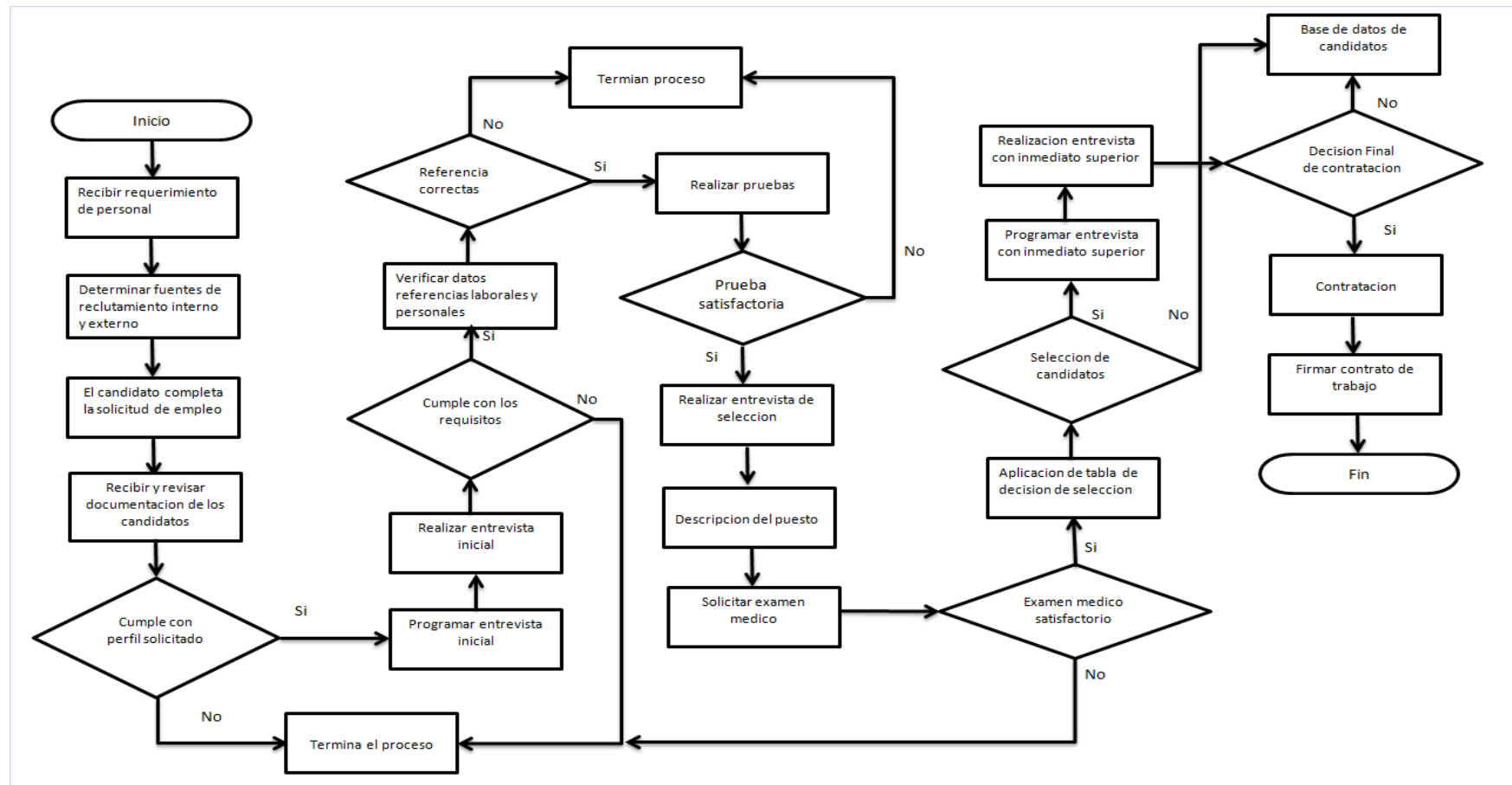
5. El contrato debe mantenerse a disposición de las autoridades de trabajo, en cualquier revisión que se practique y deberá llevar el sello de revisado del Departamento Administrativo de Trabajo.

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

En el diagrama de flujo propuesto, se describe el orden de las actividades a seguir para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personas, en éste se indica la continuidad del proceso y señalan en que etapas sigue adelante o termina dicho proceso.

Ilustración No. 33

Gráfica 14 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal propuesto  
Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala



Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3. Plan de marketing para la propuesta

#### Resumen ejecutivo

Después de analizar la situación en la que se encuentra el sector de instituciones sin fines de lucro y realizar un estudio más detallado del entorno en el que se este se desarrolla, se considera que es fundamental que la entidad logre un posicionamiento diferencial y competitivo.

En este informe se expone un plan de marketing para la introducción del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala para su debida implementación.

El proyecto surge como respuesta a la necesidad de las debilidades que posee dicha institución como es la alta rotación de personal, bajo compromiso del personal hacia la organización y otros aspectos que están afectando al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

La estrategia de marketing, consiste en hacer conocer el proyecto más allá del ámbito académico, para esto la comunicación se hará a través de reuniones de trabajo inicialmente con la Dirección Ejecutiva para su aprobación por ser el ente de mayor autoridad, luego se realizará una reunión con los diferentes jefes de unidades y equipos de trabajo regionales, quienes pasaran esta información a través del método de boca en boca, el uso de Internet, entre otros medios, la idea es comunicar a todo el personal sobre este nuevo procedimiento así como sobre el nuevo puesto de trabajo que ayudara a captar los mejores candidatos del mercado laboral para el desarrollo y cumplimiento de las metas y objetivos de una entidad.

#### Objetivos

##### Objetivo general

Comunicar al mercado laboral, a través de los diferentes medios de comunicación, a nivel interno y externo sobre las plazas vacantes existentes dentro de la institución, inicia con la de encargado de reclutamiento y selección de personal.

### Objetivos específicos

- Garantizar que el personal que ocupa las plazas sean idóneas para minimizar la rotación.
- Optimización de los gastos en reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Seleccionar al mejor candidato para la plaza adecuada según sus capacidades.

### Estrategias

Una vez aprobada la propuesta, se procede a la contratación de la persona para que ejecute la propuesta y se convocara a una capacitación dirigida a los jefes de las unidades y equipos de trabajo para dar a conocer este nuevo proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal y de esta manera se oficialice y quede normado.

### Tácticas

- Capacitar a la persona responsable de reclutar y seleccionar al personal con el proceso propuesto.
- Realizar un taller donde se presenten a los diferentes jefes de equipos de trabajo los formatos que se utilizaran en el proceso de reclutamiento y selección de personal así como la forma correcta de llenarlos, en algunos casos ellos tendrán a cargo esta actividad, es decir cuando se requiera personal de las comunidades regionales.

### Producto

Esencialmente para este caso, está representado por el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal con el que se determinará su efectividad a través de la repercusión de su implementación en el desarrollo del trabajo de los colaboradores dentro de la institución.

Este producto es el resultado de la evaluación de los procesos de la administración de personal utilizados en la Fundación.

### Precio

Este no se representará en una forma cuantitativa. Como se explicó anteriormente por los fines de la institución, será reflejado en el personal más calificado que posea la entidad porque serán

quienes más aporten a alcanzar los objetivos y metas trazadas alcanzando de una mejor manera la rentabilidad de la institución, y buen uso de los recursos.

#### Plaza

Se realizará en una entidad no lucrativa, ubicada en la ciudad capital de Guatemala y su función principal es la ejecución de proyectos de desarrollo para el país.

#### Promoción

La propuesta de reclutamiento selección y contratación de personal se promocionará a través del método de boca en boca por sus características, se considera una comunicación hablada, aunque también se utilizarán los diálogos en internet, por ejemplo, en blogs, foros o emails. La promoción basada en boca a boca es altamente valorada ya que tiene credibilidad valiosa a causa de la fuente de la que proviene, además las personas tienden a creer a la gente que conocen y no eleva los costos de implementación.

#### 4. Viabilidad de la propuesta

Se considera que la presente propuesta es viable ya que actualmente la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala, cuenta con presupuesto para la implementación de un puesto de trabajo que realice los procesos de la Administración de Personal según información proporcionada por la directora administrativa financiera. La impresión y publicación de documentos y anuncios para la contratación de personal son altamente solicitados por los financistas de los proyectos, ellos son los más interesados en que los procesos de reclutamiento y selección de personal se efectúen en una forma transparente además de ser ellos los financistas de todos los procesos.

A continuación se detallan los recursos necesarios para la implementación de la propuesta.

<b>Recursos humanos</b>	<b>Recursos físicos</b>	<b>Recursos tecnológicos</b>	<b>Recursos financieros</b>
<p>Se requiere la contratación de una persona para el puesto de encargado de reclutamiento y selección de personal que cumpla con el perfil antes expuesto.</p>	<p>Se sugiere que el área física que se adjudique para este puesto sea en un ambiente acogedor, agradable y confortable, con suficiente iluminación, son factores que pueden contribuir a un resultado positivo del proceso, de ser posible asignarle una oficina donde pueda recibir al personal para las actividades que tiene que llevar a cabo, o bien ubicarla en la oficina de administración general. Deberá contar con un escritorio formal, un archivo y el equipo de oficina necesario para realizar su trabajo.</p>	<p>Computadora con software (Word, Excel, Power Point entre otros), instalación de un programa de base de datos de personal y pruebas de idoneidad para su aplicación.</p>	<p>Para el desarrollo de la propuesta de reclutamiento, selección y contratación de personal se brinda un panorama económico en el que de manera detallada se refleja la integración de los gastos que se tienen estimados, para realizar cada una de las actividades contempladas en la presente propuesta.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2013.



Ilustración No. 34

Cuadro 1. Presupuesto anual 2014 para la implementación de la propuesta  
Los gastos reflejados en el presupuesto se proyectan para un año de funcionamiento

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Recurso humano</b>			
Sueldo para encargado de reclutamiento y selección de personal	12	Q 3,500.00	Q 42,000.00
Prestaciones laborales 29.16%	12	Q 1,020.60	Q 12,247.20
IGSS 10.67%	12	Q 373.45	Q 4,481.40
<b>Recursos fisicos</b>			
Equipo de oficina			
Escritorio secretarial	1	Q 1,200.00	Q 1,200.00
Silla secretarial	1	Q 300.00	Q 300.00
Robot para archivo	1	Q 500.00	Q 500.00
<b>Recurso tecnologico</b>			
Software	0	Q -	Q -
Equipo de computo	1	Q 5,000.00	Q 5,000.00
<b>Recursos financieros</b>			
<b>Reclutamiento</b>			
Publicación de anuncio en Prensa Libre tamaño 0.96 x 0.751	2	Q 174.38	Q 348.76
Publicación de anuncio en prensa Libre tamaño 2.02 x 1.64"	2	Q 697.50	Q 1,395.00
Reproducción de formato de solicitud de empleo	100	Q 0.25	Q 25.00
<b>Selección</b>			
Reproduccion formato de verificación referencias laborales	100	Q 0.25	Q 25.00
Reproducción formato de verificación referencias personales	100	Q 0.25	Q 25.00
Reproducción formato de guía de entrevista	100	Q 0.25	Q 25.00
Reproducción formato tabla de decisión de selección	100	Q 0.25	Q 25.00
Reproducción formato lista de verificación del expediente	100	Q 0.25	Q 25.00
Total			Q 67,622.36

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Con base en datos estadísticos obtenidos de años anteriores, se determinó que la contratación de personal ha sido de un promedio de 55 personas. Por lo que se proyecta que con la implementación de la propuesta, integrar 45 empleados nuevos para el siguiente año. Este cálculo se ha efectuado en base a la información proporcionada por donantes internacionales ya que debido a la crisis mundial los proyectos vienen a la baja.

Los gastos reflejados en el presupuesto anterior se proyectan para un año de funcionamiento; el presupuesto presentado asciende a Q. 67,622.36. La reproducción de todos los formatos

propuestos, permitirá guardar registro de cada una de las etapas del proceso a las que son sometidos los aspirantes.

Por otra parte, se hace mención que todos los recursos presentados con valor cero, corresponden a que la Institución cuenta con este tipo de recurso por lo que no necesita hacer una inversión.

Se sugirió que el proceso de contratación de personal se realizara a través del sistema OUTSOURCING, sin embargo por políticas internas de la institución esa propuesta quedo descartada, ya que un buen porcentaje del personal es contratado directamente en el campo de ejecución del proyecto con requerimientos específicos por cada donante.

## 5. Relación costo-beneficio al implementar la propuesta

La relación costo–beneficio se realiza con la finalidad de conocer si la inversión que la empresa efectuará es compensada con los beneficios que puede proporcionar la implementación de la propuesta. Sin embargo la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala es una institución sin fines de lucro por lo que el principal objetivo de la implementación de esta propuesta no es económica sino más bien obtener una ventaja competitiva organizacional que contribuya lograr importantes resultados de actitud y motivación dentro del personal.

Por tal motivo, el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal potencialmente calificado y capacitado debe aportar valor a la Fundación, y debe ajustarse a ciertos criterios y requisitos a fin que la institución logre beneficiarse y lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Para que el proceso de reclutamiento y selección sea efectivo el profesional encargado del mismo, deberá emplear una metodología que facilite la obtención de información ineludible para tomar decisiones pertinentes, sin embargo no debe dejar de tener en cuenta que el objeto y principal sujeto de esta actividad es el hombre, el cual es el principal activo de la organización y que al ser éste un organismo complejo, no existe un método simple para medir su rendimiento y valor, con lo cual la selección del personal se vuelve aún más complicada, se ha considerado que el capital humano es uno de los mayores gastos que afrontan las organizaciones al tiempo que es el recurso sobre el que menos conocimientos se suele tener.

Derivado de lo expuesto anteriormente se concluye que la relación costo beneficio en relación a esta propuesta afirma que los costos a largo plazo serán menos en comparación con la contratación constante de un nuevo empleado sea este temporal o fijo, que generara más gastos que no se tienen contemplados por no contar con un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal adecuado. El 100% de los costos y gastos depende de la gestión de personas, en este sentido, si se cuenta con talento idóneo se obtendrá en una posición más ventajosa.

## Referencias bibliográficas

1. Barrios Rodas, Laura Leonor (2011), tesis denominada “Selección de Personal y su Efecto en el Desempeño en las Fundaciones de Ayuda Social”. De la Universidad Rafael Landívar.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier (2004), *Administración*, McGraw-Hill, en México, 346 páginas.
3. Chapas González, Claudia Elizabeth (2008) tesis titulada “Propuesta de un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal en el área de circulación del semanario internacional Tiempos del Mundo. De la Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. Dessler Gary. (2009) *Administración de Recursos Humanos* 11a edición México Pearson 801p.
5. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición
6. John, M. (2005). *Administración del Recurso Humano*. México: McGraw-Hill
7. Mondy, R Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*, 11a edición. México Pearson 491 p.
8. Koontz, H., y Weihrich, H.(2012). *Administración una Perspectiva Global*, (5ta. ed.) México: McGraw-Hill.

9. Rodenas Paredes, Delia Irassema (2012), en su tesis titulada “Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal para Organizaciones sin Fines de Lucro, de la Universidad Panamericana de Guatemala
10. Universidad Panamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Guía para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida. Junio, 2012. 8p.
11. Universidad Panamericana-UPANA- (2013). Ejemplo de Contenido. Guatemala.
12. Universidad Panamericana-UPANA- (2013). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.
13. Universidad Panamericana-UPANA- (2013). Manual de Estilo. Guatemala.
14. Werther, W., y Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*, (5ta. ed.) México: McGraw-Hill.

## **Anexos**



**Anexo1**  
**Entrevista**

Con base de lo anterior y en la información recabada, se determinó que existe la necesidad de evaluar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, dándole la importancia al Recurso Humano.

**Objetivo:** Este instrumento tiene como finalidad determinar cuáles son los resultados de la evaluación del proceso de Administración de Personal en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala.

Nombre:	
Puesto:	Departamento:
Teléfono - Ext:	Fecha:

1. ¿Cómo recluta a su personal?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal?
3. ¿Qué elementos toma en cuenta para contratar al personal que forma parte de su equipo de trabajo?
4. ¿Qué inducción recibe el personal de primer ingreso en la institución?
5. ¿Quién es la persona encargada de dar la inducción al personal de primer ingreso?
6. ¿Cuenta la empresa con algún manual de descripción y análisis de los puestos?
7. ¿Ha recibido el personal de la institución algún tipo de capacitación?
8. ¿Con que frecuencia capacita a su personal?
9. ¿Cómo evalúa el desempeño del personal de la institución?

**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**-ACA- Administración de Empresas**  
**Práctica Empresarial Dirigida**



**Anexo2**  
**Cuestionario**

Con base de lo anterior y en la información recabada, se determinó que existe la necesidad de evaluar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, dándole la importancia al Recurso Humano.

**Objetivo:** Este instrumento tiene como finalidad determinar cuáles son los resultados de la evaluación de los proceso de Administración de Personal en la Fundación Paz y Desarrollo para Guatemala.

Nombre:	
Puesto:	Departamento:
Tiempo de laborar en la empresa:	Fecha:

1. ¿Cómo califica la atención que se le brinda desde el área administrativa al personal?

Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

2. ¿Por qué medio se enteró de la plaza que ocupa actualmente en la institución?

Recomendación \_\_\_\_\_ Anuncio \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_



3. ¿Cuándo usted aplico para la plaza que posee lleno una solicitud de empleo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Cuándo fue seleccionado como posible candidato que tipo de prueba le realizaron?

Pruebas Escritas \_\_\_\_\_ Entrevistas \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué medio le confirmaron la plaza?

Vía Telefónica \_\_\_\_\_ Vía Escrita \_\_\_\_\_ Personalmente \_\_\_\_\_

6. ¿Cuándo ingreso a la institución firmo un Contrato de Trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Cuándo ingreso a la institución recibió algún tipo de inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Considera importante la inducción del personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Qué herramientas le proporcionaron cuando ingreso a la institución para poder desarrollar las funciones de su puesto?

Manuales \_\_\_\_\_ Guías \_\_\_\_\_ Programas \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

10. ¿Cuenta usted con incentivos laborales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Ha tenido algún asenso durante el tiempo de laborar en la institución?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Considera usted que la capacitación constante le ayudaría para mejorar su desempeño laboral?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

13. ¿En cuáles de las funciones que desempeña en su puesto considera que necesita capacitación?

---

---

---

14. ¿Alguna vez se ha evaluado el desempeño de su puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que es necesario evaluar el desempeño de su puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

16. ¿Quiénes considera que deberían ser las personas indicadas para realizar la evaluación del desempeño?

Director General \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ Equipo de trabajo \_\_\_\_\_ Usted mismo \_\_\_\_\_

17. ¿Con que frecuencia cree usted que sería necesario evaluar el desempeño de su puesto?

Cada mes \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_