


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a blue background. On the shield, there is a golden crown at the top, a golden lion on the right, and a golden figure on the left. Below the shield, there are two green mountains and a white figure on a horse. The shield is surrounded by a grey border containing the Latin text "CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CAETERAS OMNIBUS CONSPICUA".

**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA DE LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO**

**OLGA PATRICIA PAYES CORDERO
Quetzaltenango Marzo 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA DE LA CIUDAD DE
QUETZALTENANGO**

**(Estudio realizado en la Cabecera Departamental de
Quetzaltenango)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LAS AUTORIDADES DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO
UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE,
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR

Olga Patricia Payés Cordero

PREVIO A OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

**En el grado académico de
LICENCIADA**

Quetzaltenango, Marzo 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Magnífico	Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
Secretario General	Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

Directora General	Msc. María del Rosario Paz Cabrera
Secretario Administrativo	Lic. Cesar Haroldo Milián Requena

REPRESENTANTES DE LOS DOCENTES

Msc. Teódulo Ildelfonso Cifuentes Maldonado
Dr. Oscar Estuardo Arango Benecke

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS

Dr. Luis Emilio Búcaro Echeverría

REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES

Br. Luis Eduardo Rojas Menchú
Br. Víctor Lawrence Díaz Herrera

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Msc. Percy Iván Aguilar Argueta

COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Msc. Erwin Alfredo Girón Ramírez

TRIBUNAL QUE PRACTICO EXAMEN DE AREAS PRACTICAS PROFESIONALES

Msc. Edwin Girón

Lic. Henning Detlefsen

Lic. Heber Hernández

Lida. Vilma Mazariegos

Msc. Alma Díaz

ASESOR DE TESIS

Lic. Walter Santizo

REVISOR DE TESIS

Licda. Vilma Mazariegos

MADRINAS DE GRADUACION

Licda. Wendy Esmeralda Payés Cordero

Licda. Marlene Rosales S.

NOTA:

Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 3 Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala)

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

Quetzaltenango, 11 de Octubre de 2013.

Maestro:

Erwin Alfredo Girón

Coordinador de Administración de Empresas
Centro Universitario de Occidente,
Edificio.

Respetable Maestro Girón:

En atención al oficio C. A. E. CC. EE. No. 027-2013 de Fecha 13 de Mayo de 2013, en la cual se me solicita la colaboración para Asesorar la tesis de la estudiante: **OLGA PATRICIA PAYES CORDERO**, Carné No. 199913333, trabajo de graduación titulado: **"SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO."**, al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

1. Que la estudiante siguió los lineamientos metodológicos sugeridos en el proceso de elaboración del trabajo de graduación ajustándose al rigor científico exigido en el proceso de investigación.
2. El contenido del trabajo de graduación, se ajusta a los requerimientos plasmados en el diseño de investigación, estructurándose de acuerdo a los objetivos planeados según el problema a desarrollar y la hipótesis de trabajo establecida, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, ya que se cumplió con todo lo requerido.

Por lo anterior expuesto recomiendo se continúe con el trámite administrativo previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Msc. Walter Alfredo Santizo López
Administrador de Empresas
Colegiado No. 7,554
Asesor

C. c. /...



Quetzaltenango, 3 de febrero de 2014.

Licenciado

Erwin Alfredo Glón

Coordinador de la Carrera
Administración de Empresas
Centro Universitario de Occidente
Edificio.

Respetable Licenciado:

En atención al **OFICIO CC.EE. A.E. No. 095-2013** de fecha 22 de octubre de 2013, en el que se me nombra como **Revisora** del Trabajo de Graduación de la estudiante **OLGA PATRICIA PAYES CORDERO**, con carné **199913333** de la Carrera de Administración de Empresas con el trabajo titulado: **"SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO"** del que me permito informar lo siguiente:

- a) Que se ha concluido con el proceso de revisión, habiendo cumplido la estudiante con los requisitos académico-científicos que exige esta casa de estudios superiores, para este tipo de trabajos.
- b) Por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que la estudiante continúe con el proceso correspondiente, previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

MSc. Vilma Elizabeth Mazariegos
Administradora de Empresas
Colegiada No. 5,210



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Ciencias Económicas

El infrascrito **DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS** Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN** No. A.E. 04.-2014 día veintisiete de febrero de dos mil catorce, del (la) estudiante: Olga Patricia Payés Cordero. Con carnet No.199913333, emitida por el Coordinador de la Carrera de: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado "**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**"

Quetzaltenango 4 de marzo del 2014

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Msc. Percy Ivan Aguilar Argueta
Director de División de Ciencias Económicas



DEDICATORIA

A DIOS: Por ser el fundamento de mi vida, que sin merecerlo me llama su hija y me llena de incalculables bendiciones.

A MI PADRE: **Antonio Payés** porque su vida me inspiro a ser una Administradora.

A MI MADRE: **Juventina Cordero** por estar a mi lado en los momentos más difíciles de mi carrera y animarme a no desistir por ningún motivo.

A MI ESPOSO: **Iván Cifuentes** por su amor y optimismo que me hacen soñar cada día más.

A MIS HERMANAS: **Claudia, Wendy y Cristy** por darme su amistad y cariño.

A MIS SOBRINOS: **Sofi, Jassiel, Gaby, Jissel y Vivian** les reto a obtener un grado académico superior al que hoy recibo.

A MIS AMIGOS DE ESTUDIO: **Abner, Susy, Juan, Carol y José.**

A PEDRO PABLO MARTINEZ y su equipo de trabajo CNPLagencia que me da la oportunidad de desarrollarme como Administradora.

A MIS AMIGOS DE LA IGLESIA ADVENTISTA: Les animo a ser fieles a Dios en los principios que hemos creído. Y en especial a **Marlene, Eduardo y Selvín** por ser parte de mi vida.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y a todos los catedráticos que me impartieron sus conocimientos y experiencias que serán la base de mi profesión. Un agradecimiento a mi Asesor de tesis Lic. Walter Santizo y mi Revisor Licda. Vilma Mazariegos

A USTED: Que se tomara el tiempo de leer esta tesis.

INDICE

INTRODUCCIÓN	12
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
ARBOL DE PROBLEMAS	18
JUSTIFICACIÓN	19
OBJETIVOS DEL PROBLEMA	20
HIPÓTESIS DEL PROBLEMA	20
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	21
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
CAPÍTULO I	23
I.I ANTECEDENTES	23
I.II SITUACIÓN ACTUAL	24
I.III VISIÓN	24
I.IV MISIÓN	24
I.V VALORES	25
I.VI FILOSOFÍA AMOR POR LA MARCA	25
I.VII METAS PROPUESTAS DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA	25
I.VIII ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	27
CAPITULO II	28
II.I ADMINISTRACIÓN	28
II.II HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN:	28
II.III ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA	29
II.IV ADMINISTRACIÓN CLÁSICA	29
II.V ADMINISTRACIÓN EMPIROLOGICA DE ERNEST DALE	30
II.VI ADMINISTRACIÓN DE LAS REALCIONES HUMANAS	31
II.VII ORGANIZACIÓN	32
II.VIII EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:	33
II.VIII.I ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN:	33
II.VIII.II ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLASICA:	33
II.VIII.III ERA DE LA INFORMACIÓN	34
II.IX TALENTO HUMANO	36
II.IX.I EVOLUCIÓN DEL TALENTO DE LA ERA INDUSTRIAL A LA ERA DE LA INFORMACIÓN	36
II.IX.II ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	37
II.IX.III LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	38
II.IX.IV OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	39
II.IX.V EFICACIA ORGANIZACIONAL A TRAVÉZ DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	40
II.IX.VI PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	42
II.X GESTIÓN POR COMPETENCIAS	43
CAPITULO III	47
III.I RECLUTAMIENTO	47
III.II MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	48
III.III SELECCIÓN	49
III.III.I PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN:	50
III.IV DESARROLLO	51

III.V	MOTIVACIÓN Y DESMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	52
III.VI	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:	55
CAPITULO IV	56
	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
IV.I	SITUACION ACTUAL:	56
IV.II	ENTREVISTA CON LA ADMINISTRADORA Y GERENTE GENERAL.....	56
IV.III	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ACTUAL.....	57
IV.IV	INFORMACION PROPORCIONADA POR LOS TRABAJADORES	58
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
CAPITULO V	90
	PROPUESTA ESTANDARIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA	90
	Requisición de personal	91
	Formato de Requisición de Personal.....	92
	Selección de fuentes:.....	93
	Solicitud de empleo.....	94
	Formato de Solicitud de Empleo	95
	Entrevista telefónica:	96
	Formato de Entrevista Telefónica.....	97
	Pruebas psicológicas:.....	98
	Exámenes médicos:	99
	Confirmación de referencias laborales:	101
	Formato de Confirmación de Referencias Laborales	102
	Confirmación de referencias personales:	103
	Formato de Confirmación de Referencias Personales	104
	Entrevista inicial de selección.....	105
	Formato de Entrevista Inicial de Selección (Gerente General).....	105
	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Propuesto.....	106
	(Utilizando Fuente Externa).....	106
	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Propuesto (Utilizando Fuente Interna).....	107
ANEXOS	108
	ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA	109
	ADMINISTRATIVA Y GENERAL	109
	ENCUESTA	110
	ENCUESTA II	112
	CUADROS ESTADISTICOS	114
	GRÁFICAS	122
	BIBLIOGRAFIA	131

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal propósito de estudio el Sistema de Reclutamiento, Selección y Desarrollo del Talento Humano dentro de la empresa CNPlagencia. La investigación se escoge con la finalidad de establecer una propuesta que ayude a determinar el sistema adecuado de reclutamiento y selección.

La investigación se fundamenta en determinar si la causa del nivel de productividad de la empresa CNPlagencia tiene que ver con el actual Talento Humano con que cuenta y buscar la forma de contar con el capital humano más adecuado a las diferentes actividades de la empresa.

Las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Es por ello que hablar de atraer el mejor talento representa uno de los cambios en la última década más importantes para las empresas, contar con empleados competentes y de alto rendimiento ayuda a lograr el cumplimiento de los objetivos, siendo la empresa visionaria contando con un plan estratégico para el año dos mil diecisiete; precisa determinar las debilidades a fin de convertirlas en fortalezas.

El capital más importante para las empresas, teniendo la empresa un crecimiento acelerado como ha manifestado, por lo que es importante involucrarla en procesos profesionales y dirigidos a alcanzar metas claras.

Tomando en cuenta que el sistema de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa, se evaluó el sistema en CNPlagencia, para ello fue necesario realizar encuestas y entrevistas al personal existente dentro de la empresa.

Con el fin de dar a conocer las deficiencias del sistema existente, y a la vez proponer un sistema actualizado y que permita mejorar las carencias encontradas.

Para estructurar el sistema de reclutamiento y selección de talento humano para la empresa CNPI Agencia, se hizo necesario realizar un abordaje conceptual y metodológico para facilitar la comprensión y aprobación de los procesos de gestión del talento humano requeridos para alcanzar niveles de desempeño y motivación.

El capítulo I contiene información general de la empresa objeto de estudio, antecedentes, un diagnóstico de la situación actual, visión y misión, valores, filosofía, metas establecidas y organigrama actual.

En el capítulo II y III se desarrolla el marco teórico que contiene una síntesis de conceptos generales, bases científicas y conceptos y definiciones sobre administración, organización, talento humano, reclutamiento y selección de personal que soportan los criterios tomados para la investigación, conclusión y propuesta de la problemática.

El capítulo IV contiene la interpretación y el análisis de resultados, así como las gráficas realizadas para dicho análisis.

Finalmente se concluyó que la empresa no cuenta con el personal calificado para algunos puestos de trabajo, siendo el motivo de esta problemática no contar con un sistema de reclutamiento y selección estandarizado, principalmente utiliza como método principal las referencias o recomendaciones, lo cual provoca que ingrese personal que no cuenta con el perfil del puesto vacante y a la vez se omite el proceso de reclutamiento.

Se concluyó también que la empresa no cuenta con un sistema constante de capacitación para buscar la especialización de cada área de trabajo.

Por lo que se recomienda: Que se utilice el proceso de reclutamiento, propuesto en el presente informe, establecer un plan de capacitación para los colaboradores. Ya que según la investigación los colaboradores manifiestan disfrutar del trabajo que realizan, del ambiente de la empresa y se sienten identificados con la misma.

Para finalizar se elabora una propuesta la cual contiene los formatos que la empresa podrá utilizar, como :

Solicitud de empleo, formato de entrevista telefónica, formato de confirmación, referencias laborales y personales, formato de entrevista inicial, y, se elabora un flujograma del sistema sugerido que la empresa puede seguir al momento de las contrataciones.

La implementación de la propuesta le permitirá a CNPI agencia contar con el recurso humano idóneo para alcanzar sus objetivos, ayudándole a la adquisición de las metas planteadas y darle sustentabilidad al crecimiento empresarial.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Ubicación programática:

- a) *Área:* Administración Gobernabilidad y Justicia
- b) *Línea:* Administración
- c) *Eje problemático:* Gerencia

TITULO: Sistema de Reclutamiento, Selección y Desarrollo del Talento Humano de la Empresa CNPligencia de la Ciudad de Quetzaltenango

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación, la selección, contratación del más idóneo, la inducción y capacitación.

Podemos definir el reclutamiento como el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y las características de los candidatos.

En un sistema de reclutamiento no sólo es importante la cantidad de candidatos atraídos, sino también el nivel de las cualidades del candidato en función del trabajo para el que se busca. Atraer a personas con cualidades no referidas es disfuncional para la organización y/o para las propias personas.

Una de las fases más importantes de la contratación consiste en la identificación, relación y mantenimiento de las fuentes que, potencialmente podemos usar; es decir aquellas que nos suministran individuos con elevadas posibilidades de

cumplir los requisitos que se solicitan a priori; de tal forma, que se pueden utilizar fuentes internas y externas de reclutamiento.

La promoción y el traslado o ambas a la vez, constituyen la fuente más importante de reclutamiento interno. El traslado consiste en un cambio dentro de la organización en sentido horizontal; normalmente, suele llevar aparejado una mejora económica y de contenido del puesto. La promoción supone un cambio en sentido vertical, un ascenso en la estructura jerárquica.

La persona seleccionada no sólo tendrá que realizar una tarea precisa, sino que deberá integrarse en un entorno, en un clima laboral y encajar con los compañeros, con los clientes, con la dirección así como con la cultura de la empresa, ya que de todo esto va a depender la eficacia con que se desarrollará su función; de ahí que sea más conveniente emplear el término candidato adecuado para un puesto y no el mejor.

CNPI Agencia es una agencia de publicidad que se encuentra ubicada en la ciudad de Quetzaltenango, dedicada a la elaboración y administración de productos promocionales y publicitarios, desde su conceptualización hasta la elaboración de los mismos.

Debido al Servicio que la S.A. ha prestado ha obtenido un incremento del 70% en producción y ventas anual en los últimos 3 años, es un verdadero reto el crecimiento acelerado que ha tenido pues junto con él, ha sido necesario hacer cambios direccionales y de infraestructura, lo cual genera algunas deficiencias de administración y organización en la empresa, en los que se encuentra la falta de un departamento de RRHH, siendo una empresa que cuenta con cuarenta y dos colaboradores es necesario evaluar el sistema de reclutamiento, selección y desarrollo del talento humano que actualmente la empresa utiliza, con el fin de asegurarse que la empresa CNPI Agencia cuente con un sistema profesional y actualizado de reclutamiento y selección del talento humano.

Actualmente en la empresa CNPlagencia, al realizar un reclutamiento se hace por medio de publicaciones en el medio escrito de la región, lo que proporciona una base de datos de decenas de hojas de vida para hacer una selección y luego entrevistas y poder concluir con la persona a contratar.

En ocasiones se lleva el proceso de inducción el cual dura una semana en horario laboral, al concluirla algunos abandonan el puesto al que aspiraban, en otros casos pasados los tres meses se retiran de la empresa de forma voluntaria, provocando una disminución del nivel de productividad de la empresa.

Reclutar y contratar excelente personal requiere de compromiso y tiempo. La inversión que se hace en encontrar personal superior vale el esfuerzo. Personal nuevo que no funciona es un costo para la organización; como el costo de la energía psíquica que se invierte, de la capacitación y el tiempo dedicado a inducción, la oportunidad perdida cuando a otro candidato se le descarta, entre otros.

La incorporación es la última etapa de la selección. Hay que destacar que el proceso no ha terminado y que aquí se inicia otra fase importante del mismo. El recién incorporado va a iniciar su desarrollo en la empresa y los comienzos suelen ser difíciles y críticos. Es necesario más no indispensable un programa de incorporación cuyo objetivo sea la adaptación e integración del empleado.

El recibimiento debe estar previsto y organizado, de modo que el nuevo talento humano se sienta cómodo. Es importante que se le informe de todo aquello no tratado hasta el momento. La información fundamentalmente se orientará a:

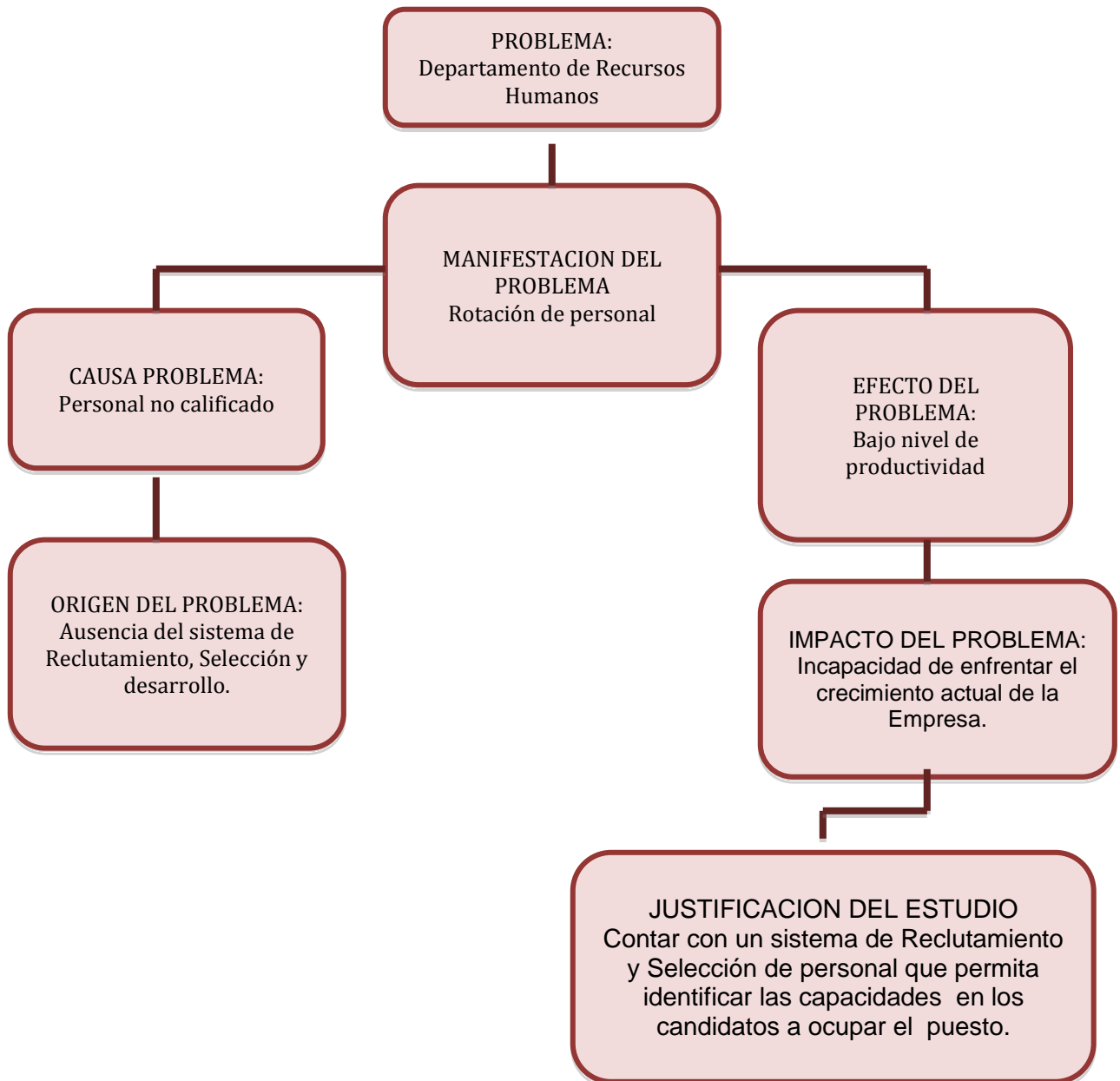
- La empresa: volumen, nómina, actividad, objetivos, organigrama, etc.
- Al puesto de trabajo: finalidad, tareas, servicio, ubicación en el organigrama, relaciones que mantendrá internas y externas, objetivos marcados y supervisiones.

- A Condiciones, derechos, deberes, retribuciones, ventajas sociales, entre otras.

¿Cuenta la empresa con un sistema establecido para la contratación, selección y desarrollo de su personal?

¿Es adecuado el método que actualmente utiliza la empresa?

ARBOL DE PROBLEMAS



JUSTIFICACIÓN

El reclutamiento y selección de personal en Quetzaltenango, se hace por medio de amistades, y muy pocas empresas acuden a un sistema o método de reclutamiento profesional.

En la actualidad en Guatemala existen empresas que se dedican al reclutamiento a través de páginas web, oficinas de contratación que aparentemente evalúan las competencias de los candidatos, algunas empresas utilizan métodos científicos para identificar a la persona indicada al puesto de trabajo, muchas otras sólo se dedican a contactar empresas y envían a los candidatos sin evaluaciones previas.

Algunas empresas, especialmente medianas y grandes cuentan con un departamento de RRHH quien se dedica a la contratación de personal por medio de evaluaciones psicológicas y de competencias.

La mayoría de empresas nacionales, que tienen presencia en Quetzaltenango y otros departamentos del interior, cuentan con un sistema de reclutamiento centralizado, en la ciudad capital, cuando este trabajo se podría realizar en la empresa local, esto ayudaría al candidato para evitar un viaje que incrementa los nervios en algunas ocasiones o genera estrés y el gasto de sus recursos que en algunas ocasiones se compensa si aplican al puesto de trabajo, el cual es incierto al momento de hacer el proceso; otros no pueden viajar, ya que no cuentan con los recursos económicos de inversión para el viaje.

La empresa CNPlagencia cuenta con cuarenta y dos colaboradores, y carece de un departamento de RRHH, según entrevista con el gerente general la empresa tiene contemplado a un mediano plazo contar con un departamento de RRHH, con el fin de atender el Talento Humano de la empresa.

Tomando en cuenta que la empresa está considerada desde el año 2012 como una mediana-gran empresa del departamento de Quetzaltenango, según

notificaciones de la Superintendencia de Administración Tributaria. Resulta interesante el poder evaluar el sistema de reclutamiento que actualmente utiliza la empresa CNPLagencia, siendo una empresa joven con seis años en el mercado.

OBJETIVOS DEL PROBLEMA

GENERAL:

Evaluar el sistema de reclutamiento, selección y desarrollo de personal de la empresa CNPLagencia.

ESPECIFICOS.

- Diseñar un instrumento que permita evaluar el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo existente en la empresa CNPLagencia.
- Conocer el proceso que se ha utilizado para el reclutamiento, selección y desarrollo del talento humano la empresa CNPLagencia.
- Analizar el proceso actual que utiliza la empresa CNPLagencia.

HIPÓTESIS DEL PROBLEMA

El actual sistema de reclutamiento, selección y desarrollo del talento humano de la empresa CNPLagencia, la ha dotado de personal no calificado, siendo la causa del bajo nivel de productividad.

VARIABLE DEPENDIENTE

Sistema de reclutamiento, selección y desarrollo

Personal no calificado

VARIABLE INDEPENDIENTE

Crecimiento de la empresa

Nivel de Productividad

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

TEÓRICA:

El presente estudio se basó en la temática de administración; reclutamiento y selección, desarrollo y de ser necesario en otras ciencias auxiliares.

ESPACIAL:

La investigación se realizó en la empresa “CNPIagencia.” ubicada actualmente en 1ra. Calle A 00-26 zona 9 Quetzaltenango, Guatemala.

TEMPORAL: La presente investigación tiene un carácter sincrónico, debido a que se analizó la situación actual. Basándose como período referencial de mayo a septiembre del año 2013

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO	No Experimental: debido a que solamente se observan los fenómenos en su ambiente natural.
CLASE	Descriptiva: ya que únicamente se describió al fenómeno de investigación.
MÉTODO GENERAL	Estructuralista: debido a que se identificó los atributos principales y que servirán de orientación durante la investigación.
MÉTODO PARTICULAR	Deductivo: porque se basó en la temática de la administración y concluyó en aspectos particulares relacionados con los mismos.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN De acuerdo al carácter de la investigación se utilizó las siguientes técnicas:

TÉCNICA BIBLIOGRÁFICA

Fuentes Primarias:

Documentos y estudios realizados de acuerdo al tema de investigación; e información proporcionada por la propia empresa.

Fuentes Secundarias:

Se utilizó textos y libros de autores nacionales y extranjeros, revistas relacionadas al tema, material de apoyo de conferencias, docencia e información de medios electrónicos.

TÉCNICAS DE CAMPO

- Entrevista, dirigida a mandos medios de la empresa
- Encuesta a personal de la empresa.
- Observación.

UNIDADES DE ANALISIS

Para obtener la información necesaria en la investigación, se realizaron dos entrevistas una con el Gerente General y la otra con la Administradora, y se encuestó al 92% de los colaboradores de la empresa, ya que el otro 8% son familiares del representante legal, los cuales no atravesaron ningún proceso de reclutamiento y selección.

CAPÍTULO I CNPLAGENCIA

I.I ANTECEDENTES

En Quetzaltenango departamento de Guatemala, conocida como Xelajú localizado en el occidente del país, con una población de 412,000 habitantes según censo de 2012, siendo la segunda ciudad más importante de Guatemala, cuna de la cultura, se encuentra la Empresa CNPlagencia, la cual es una Agencia de Publicidad que inicia actividades en el año 2004 a cargo de Pedro Pablo Martínez Ruiz, dueño y Representante Legal actual, bajo la misión de hacer de las ideas de los clientes verdaderas estrategias de Marketing. Legalmente se constituyó en el año 2005 bajo el nombre de CODEM (Compañía de Marketing Publicitario). En los últimos ocho años ha tenido un crecimiento acelerado por lo que se ha dividido la empresa en diferentes unidades a fin de proveer a los clientes todas las herramientas necesarias para dar a conocer su respectiva empresa y hacer que exista un incremento en ventas razonable. Las diferentes unidades de negocio en que está dividida la empresa son: PUBLICIDAD EN MOVIMIENTO brindando el servicio de publicidad en unidades móviles, camioncitos con valla estática, camioncitos con valla tracción, camioncito oficina móvil (especial para instituciones bancarias), SUPER IMPRESIONES se dedica a la impresión en gran formato (mantas vinílicas), impresión de carné, elaboración de rótulos por medio de letras de corte, elaboración de botones promocionales, impresiones láser. JUDA PRODUCCIONES: dedicada a la creación de spots de radio y TV, jingles, documentales y videoclips, CNPlagencia dedicada a la elaboración de campañas publicitarias, manuales de identidad visual, elaboración de todo tipo de diseño gráfico, conceptualización de ideas, fotografía publicitaria, PAUTA PUNTUAL: controla las pautas de televisión y radio en los diferentes medios de cada uno de los clientes y elabora planes de medios para las marcas. D'METAL elabora vallas metálicas, rótulos, instalaciones de materiales impresos a gran formato y tatuado de unidades móviles.

Todas estas unidades de negocio se encuentran consolidadas bajo la razón Social Mart`MorCompany, S.A. creada legalmente como una S.A. en el registro Mercantil en el año 2012.

I.II SITUACIÓN ACTUAL

Debido al Servicio que la S.A. ha prestado ha obtenido un incremento del 70% en producción y ventas anuales en los últimos años, el crecimiento acelerado que ha tenido, obliga a hacer cambios direccionales y de infraestructura, lo cual genera algunas deficiencias en la administración y organización de la empresa.

Entre uno de los departamentos ausentes dentro del organigrama de la empresa está el de RRHH, siendo una empresa que cuenta con cuarenta y dos colaboradores es necesario que se analice la creación de este departamento, en vista a los planes de crecimiento que la empresa tiene, se espera incrementar el 20% de colaboradores para el próximo año, y se necesitará contar con un sistema de selección y desarrollo del talento humano; con el fin de asegurarse que la empresa CNPligencia cuente con un sistema profesional y actualizado de reclutamiento y selección del talento humano, como también con un plan de desarrollo. Actualmente realiza el reclutamiento por medio de publicaciones en el medio escrito de la región, lo que proporciona una base de datos de decenas de hojas de vida para hacer una selección y luego entrevistas para poder concluir con la persona a contratar.

I.III VISIÓN

Ser líderes y expertos de referencia en los países donde dirigamos Marcas, con una filosofía clara, para innovar el marketing y proveer de nuestros servicios a las empresas nacionales y del mundo.

I.IV MISIÓN

Proveer a las empresas de estrategia, creatividad, herramientas precisas de comunicación y medios de marketing efectivos.

I.V VALORES

- Honrar a Dios
- Respeto
- Servicio
- Honestidad
- Integridad
- Responsabilidad
- Excelencia
- Trabajo en Equipo

I.VI FILOSOFÍA AMOR POR LA MARCA

Crear el amor por la MARCA, la cual integra acciones específicas en los medios adecuados para que a través de ver, oír, tocar, degustar y suspirar por la MARCA, recibamos a cambio la lealtad y corazón del consumidor a través de una relación más emocional que convencional.

Todas nuestras campañas y acciones las pensamos estratégicamente para el consumidor, orientándonos en el entorno de la región y en sus hábitos de consumo.

Conociendo los hábitos de audiencia del consumidor en medios tradicionales o BTL(medios no tradicionales), nuestra estrategia es que el mensaje llegue a los consumidores PARA PROVOCAR REACCIONES que permitan que el consumidor busque nuestras marcas y se quede con ellas. Y que la inversión de marca se refleje en las ventas desde cualquier ángulo.

I.VII METASPROPUESTAS DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA

Grandes empresas: Contactar con todas las empresas de más de 10 millones de facturación de nuestro país en el 2013 usando nuestra referencia y marcas actuales. Conseguir 5 clientes en el 2013 y consecutivamente en los siguientes 5 años hasta lograr los 25 clientes que nuestro proyecto precisa para dar el 2017

siguiente salto de crecimiento.

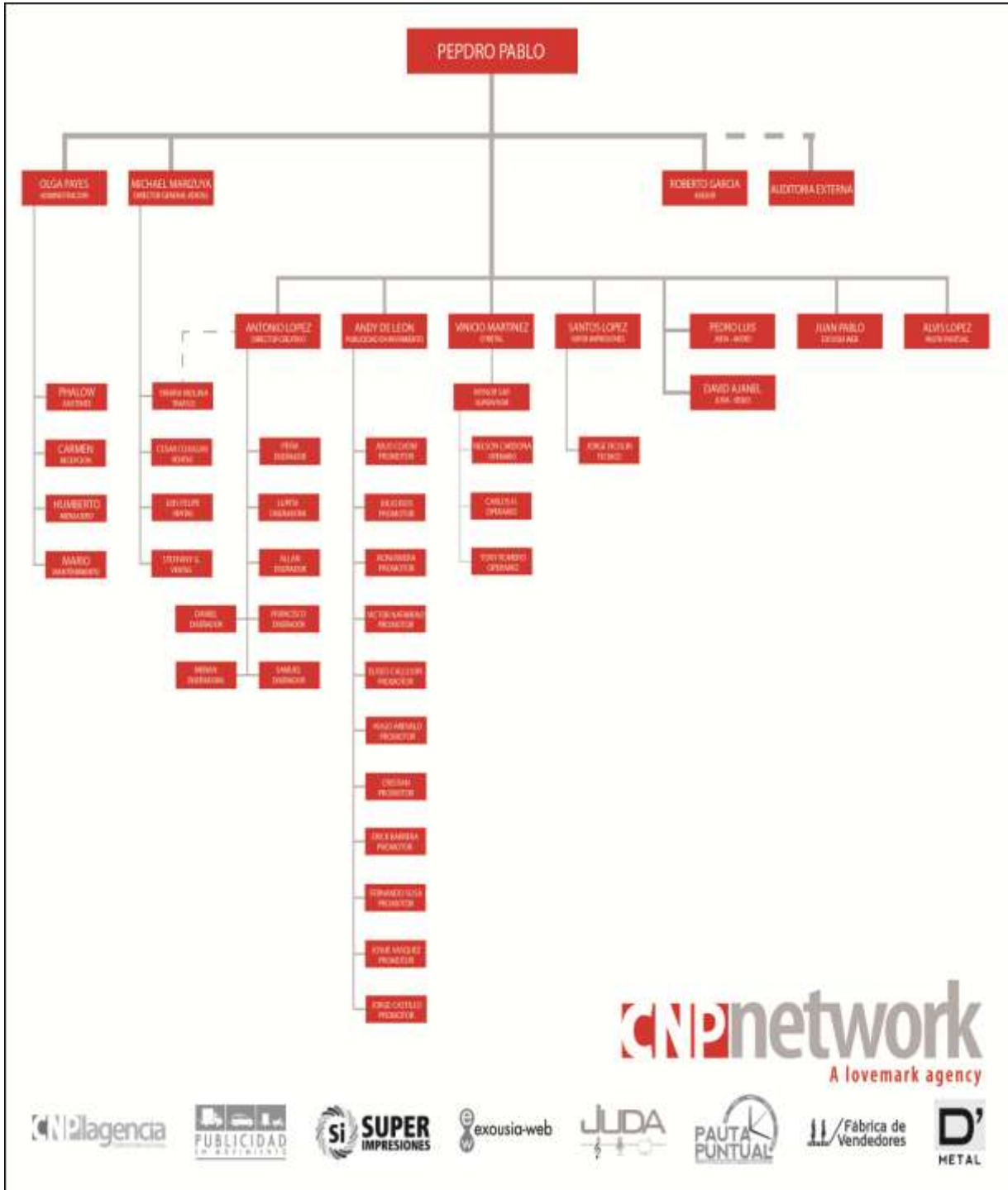
Pequeñas y medianas empresas de Sur Occidente de Guatemala y el Sur de México Tapachula: Contactar con 200 empresas de más de 2 millones de facturación en nuestra comunidad. Conseguir 25 clientes en el 2013 y crecer progresivamente hasta los 125 clientes 2017.

Apertura de 12 Corresponsales de La Empresa: Dando así apertura a la Expansión de la Empresa a nivel Global.

Ventas: Alcanzar los Q. 8,000.000 de facturación anual en el 2013 y un crecimiento de 35% anual de ventas netas en los siguientes 5 años.

I.VIII ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

CNPLAGENCIA DURANTE EL AÑO 2013



CAPITULO II LA ADMINISTRACIÓN

II.I ADMINISTRACIÓN

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización¹.

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. (WilburgJiménez Castro) .

La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno (George R. Terry).

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado (José A. Fernández Arenas).

La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Munch Galindo y JoséGarcíaMartínez)

II.II HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN:

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración; algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>

métodos organizativos de la iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó con un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos, como Adam Smith y John Stuart Mill, proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo.

II.III ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA

Alrededor de 1900, muchos empresarios intentan dar a sus actividades e ideas una base científica. Los ejemplos incluyen science of management, de Henry Towne. De 1890, la Administración Científica de Frederick Winslow Taylor 1911, el estudio aplicado del movimiento de Frank y Lilian Giberth.1917. En 1930 hace su aparición el fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford, el fundador de Ford Motor Company.

II.IV ADMINISTRACIÓN CLÁSICA

Las primeras teorías aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los catorce principios de la administración en su libro Administración general e industrial.

II.IV.I PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA:

Subordinación de intereses particulares: Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.

Unidad de Mando:En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.

Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades

que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

Centralización: Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.

Jerarquía: La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.

División del trabajo: Quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.

Autoridad y responsabilidad: Es la capacidad de dar ordenes y esperar obediencia de los demás, esto genera mas responsabilidades.

Disciplina: Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.

Remuneración personal: Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.

Orden: Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.

Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.

Estabilidad y duración del personal en un cargo. Hay que darle una estabilidad al personal.

Iniciativa: Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurarse el éxito de este.

Espíritu de Equipo: Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y en equipo hace la fortaleza de una organización.

II.V ADMINISTRACIÓN EMPIROLOGICA DE ERNEST DALE

Plantea que la administración no debe basarse sólo en la experiencia práctica que enunciaron los iniciadores de la Administración, sino que se deben realizar

investigaciones para cada caso en particular y en un determinado momento; también plantean la enseñanza por medio de casos reales.

II.VI ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS

Esta teoría desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante los experimentos de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de oposición a la teoría clásica de la administración.

La escuela de las relaciones humanas surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Esto hizo que aumentara el interés por ayuda a los gerentes a manejar con más eficacia los recursos humanos de las organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como los Estudios de Hawthorne, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. En estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les presentaban atención especial.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tiene una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su

trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las maquinas vitales como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las habilidades directivas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

II.VII ORGANIZACIÓN

Una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o mas personas².

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que haya hecho surgir la creatividad y el ingenio humano. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer, y quizá en el futuro distante presenten diferencias aún mayores. No existen dos iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para las más distintas

² BORNARD, CHESTERI, Sao Pablo, Atlas 1971.

actividades, mediante diferentes tecnologías, para producir bienes y servicios de los tipos más diversos.

II.VIII EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

II.VIII.I ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN:

Abarca de 1900 a 1950 fue medio siglo en el que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución industrial. La estructura organizacional de este período se caracterizó por un formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes.

La cultura organizacional predominante se orientaba al pasado y a la conservación de tradiciones y valores. Se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción, tierra, capital y trabajo.

II.VIII.II ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLASICA:

De 1950 a 1990 el mundo empezó a transformarse con rapidez; los cambios se hicieron más veloces e intensos y poco previsibles. Las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, de regionales a internacionales, y poco a poco adquirieron complejidad. El antiguo modelo burocrático y funcional centralizado y piramidal, con que se moldeaban las estructuras organizacionales, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos del ambiente. Las organizaciones probaron otros modelos de estructuras que les proporcionaron mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones, surgió la organización matricial para adaptar y revivir la antigua y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial se agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicio para agilizar el funcionamiento y ser como un turbo capaz de proporcionar un estructura con características de innovación y dinamismo, y así alcanzar mayor competitividad. La organización

matricial promovió una mejoría necesaria en la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Sus ventajas se aprovecharon por medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más ágiles y fáciles de administrar. La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones para concentrarse en el presente, la concepción antigua de relaciones industriales se substituyó por la nueva visión de administración de recursos humanos. Se vio a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas.

II.VIII.III ERA DE LA INFORMACIÓN

1990, su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó al mundo en una aldea global, la información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: La economía internacional se transformó en economía mundial y global, se intensificó la competitividad entre las organizaciones. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad e innovación necesarias, para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades dentro del ambiente de intenso cambio y turbulencia.

Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización y a su vez éstas se volvieron transitorias y no definitivas: los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y la tecnología, y los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes.

La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que los empleados efectuarán en casa las funciones de apoyo. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca del cliente.

El curso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El dinero aún es importante, pero más lo es saber como utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo empieza a migrar del sector industrial al de servicios, el trabajo manual se substituye por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era postindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos, cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos organizaciones y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

Las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de información, ya no como recursos organizaciones que necesitan administrarse pasivamente, si no como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas.

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir, y las organizaciones se componen de personas, sin las que no existiría. Sin las personas y sin las organizaciones no existiría el área de recursos humanos.

Una organización existe sólo cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales no podrían lograr de forma independiente.

La eficacia organizacional depende del logro de objetivos, del mantenimiento del sistema interno y de su adaptación al ambiente externo.

II.IX TALENTO HUMANO

¿Qué es el talento? Es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse³.

Talento es alguna capacidad de agilidad mental estratégica, capacidad de liderazgo, madurez emocional, destrezas de comunicación, capacidad de atraer talentos e inspirar a otras personas talentosas, instinto emprendedor, destrezas funcionales y capacidad de producir resultados.

Definición de talento. No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, salud y otros.

II.IX.I EVOLUCIÓN DEL TALENTO DE LA ERA INDUSTRIAL A LA ERA DE LA INFORMACIÓN

La guerra por el talento empezó en la década de 1980 con el nacimiento de la era de la información en la cual la importancia de los activos tangibles (máquinas, fábricas, capital), disminuyó con relación a la importancia de los activos intangibles, tales como las redes patentadas, las marcas, el capital intelectual y el

³ Pablo Cardona "Las Claves Del Talento: La Influencia Del Liderazgo En El Desarrollo Del Capital Humano", 2000

talento.

La dependencia del talento por parte de las compañías aumentó drásticamente en el último siglo. En el 1900 sólo el 17% de los empleados requería trabajadores con destrezas intelectuales. En la actualidad es más importante conseguir grandes talentos, puesto que el valor diferencial que pueden crear los trabajadores intelectuales es inmenso.

La evolución hacia la era de la información está lejos de haber terminado. En la medida en que la economía se basa cada vez más en el conocimiento, el valor de las personas muy talentosas sigue creciendo.

Tendencia al cambio por el talento. Así como las compañías se han dado cuenta que necesitan gerentes altamente capacitados, estos también se han dado cuenta de las ventajas de cambiar de compañía. Las fuerzas estructurales que impulsan la guerra por el talento son amplias e inexorables y las fuerzas económicas y demográficas se repiten en muchos países desarrollados. La guerra por el talento esta creando una nueva realidad empresarial.

II.IX.II ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La moderna gestión del talento humano surge de la antigua administración de recursos humanos (ADH), como un cambio en el manejo del recurso humano para mejorar la rentabilidad de las empresas y la del talento humano que conforman la organización. La visión corta de denominar administración de recursos humanos incluso se sigue utilizando en la mayoría de empresas de la región centroamericana.

Pero debido al cambio y evolución que ha traído el bum de la tecnología que ha facilitado el aprendizaje y por ende el desarrollo de la sociedad seguir denominando administración de recurso humano al manejo del personal es un error y se debe cambiar y evolucionar a la nueva visión de gestión de talento

humano.

En este contexto surge la gestión del talento humano, está conformado por las personas y las organizaciones, las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito, por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de las personas es, muy difícil, casi imposible debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas, en consecuencia las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales.

En este contexto surge la gestión del talento humano, que hasta hace poco tiempo la relación entre las personas y las organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (productividad, lucro, eficacia, reducción de costos y otros) eran incompatibles con los objetivos de las personas (mejores salarios y beneficios, comodidad, tiempo libre, y otros), se ha comprobado que si las organizaciones quieren alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible deben saber canalizar las metas de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y de ese modo se beneficien ambas partes, en este es el contexto donde se sitúa la gestión del talento humano está representado por las personas y las organizaciones.

II.IX.III LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Son seres humanos: Están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas no meros recursos de la organización.

Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y

aprendizaje indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos, Las personas son fuertes de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Responsabilidad, compromisos, riesgos y otros. Con esperanza de recibir retorno de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera y otros.⁴

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la capacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros, existen empresas cuyo crecimiento se frenó parcialmente, o se dificultó, porque no pudieron mantener fuerza laboral eficiente y motivada y este será el panorama futuro.

Por lo que la gestión del talento humano toma importancia ya que a través de ella con la visión moderna que propone mantener y motivar al capital humano de la organización y además mantenerlo para evitar la rotación.

Todos estos cambios organizacionales hacen que las empresas logren sus objetivos y además el éxito propuesto pero no solo las organizaciones también son socios en este caso el talento humano que es principal actor que contribuye directamente al éxito organizacional a través de su entusiasmo y dinamismo.

II.IX.IV OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones; de ahí la necesidad de que ésta sea más consiente y esté más atenta a los empleados. Las

⁴Adalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano. 9na edición Mc Graw Hill Colombia 2009

organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de los empleados.

Cuando la empresa está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizativa se reflejan en este enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, (empleados, recurso humano, talento humano o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizaciones e individuales.

Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas.

Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. La expresión administrativa de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión de talento humano puedan alcanzarse es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

II.IX.V EFICACIA ORGANIZACIONAL A TRAVÉZ DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

- a) **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** La función de RH es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una

organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la gestión de talento humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

- b) **Proporcionar competitividad a la organización**, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, la función de la gestión de talento humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

- c) **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** Cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la gestión de talento humano es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa que son las personas, se refiere a este objetivo de la gestión de talento humano. Dar reconocimiento a las personas y no sólo el dinero constituye el elemento básico de la motivación humana, Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño.

- d) **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** antes se enfatizaba en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados satisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados insatisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- e) **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. La confianza del empleado en la organización

también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.

- f) **Administrar el cambio:** en las últimas décadas hubo un período turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de gestión de talento humano deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

- g) **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsables:** toda actividad de gestión de talento humano debe ser abierta, confiable, y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos y de responsabilidad social deben aplicarse a todas las actividades de la administración de recursos humanos tanto a las personas como a las organizaciones. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan en ese lugar.

II.IX.VI PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

Ya sea director, gerente, jefe, o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar.

La gestión de talento humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales

II.X GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La etimología del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competeré* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, ser adecuado, pertenecer “cuyos significados se remontan al siglo XV”.

No son pocas las personas que han trabajado sobre el concepto de competencias, sin embargo, gran cantidad de la literatura existente sobre el tema, le atribuye a David MC Clelland⁵ psicólogo estadounidense, el haber introducido el término para

⁵Levy – Leboyer Claude. La Gestión de las Competencias. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. 1996

referirse a aquellas “características personales que conducen a un desempeño superior en el trabajo”.

Las investigaciones realizadas por Mc Clelland con los agregados culturales de Estados Unidos a través de todo el mundo en la década del 70, lo llevaron a concluir que los expedientes académicos y el cociente intelectual por si solos no bastaban para predecir con fiabilidad un desempeño exitoso en un trabajo determinado y que existían unas características adicionales con mayor peso en la generación de comportamientos que les proporcionaban mejores resultados en sus labores; esas características son las competencias.

Diversos autores han definido de las Competencias:

Para Spencer y Spencer es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

Benavides define las competencias como los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente.

Las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.⁶

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras. Para nuestro estudio entenderemos por:

⁶ Agustín Rodolfo F. Y Reyes Madrid J. Gestión Dinámica de los Recursos Humanos

Competencias: todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencian a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Habilidades/destrezas: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Conocimiento: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Actitudes: inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Se entiende por gestión por competencias el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la medida.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la medida) en el puesto de trabajo.

- Permitirá que el recurso humano y la organización se transformen en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja para la empresa.

CAPITULO III

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO

III.I RECLUTAMIENTO

Es el proceso por el cual la empresa localiza candidatos /as potencialmente aptos para desempeñar el puesto de trabajo que desea cubrir y que además estén interesados en hacerlo.

Es el conjunto de actividades para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización⁷.

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

Al reclutar a las personas más aptas para ocupar la vacante requerida, la organización será más eficiente y por lo tanto más competitiva. A una organización la hacen las personas, por lo que si cuenta con las más aptas, entonces será una organización de alta competitividad.

Las fases del proceso de reclutamiento según Chiavenato son:

⁷ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 9na. Edición McGraw Hill, 2009

- a) Personas que la organización requiere, es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere.
- b) Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle, el departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.
- c) Técnicas de reclutamiento por aplicar, el departamento de recursos humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.

Etapas del reclutamiento:

- a) Investigación interna sobre necesidades, buscar dentro de la organización si existe el recurso humano que se requiere.
- b) Investigación externa del mercado, buscar fuera de la organización el candidato adecuado para la vacante solicitada.
- c) Definición y determinación de el tipo de técnicas de reclutamiento que se utilizarán, para lograr encontrar al candidato idóneo.

Los candidatos pueden estar empleados o desempleados, de los empleados pueden ser reales; los que desean cambiar de empleo, o potenciales (los que no buscan empleo).

III.II MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Reclutamiento interno; es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismo empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso.

Reclutamiento externo. Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento mixto: es la mezcla del interno y externo, al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo.

III.III SELECCIÓN

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, mientras considerando las actuales condiciones de mercado.

Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.

La selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir las exigencias del cargo o descripción del puesto).

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal.

La finalidad de la selección de personal es: escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones.

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieran mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayor conocimiento y habilidades.

III.III.I PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN:

- a) Entender cuáles son las necesidades que requiere la vacante, por lo que se tiene que definir el puesto de trabajo.
- b) Determinar el resultado de acuerdo a lo que debe alcanzar el personal reclutando, dentro de la organización,
- c) Identificar si la persona seleccionada tiene realmente la capacidad, conocimiento y experiencia requerida para el puesto.
- d) Analizar las características personales y profesionales del personal reclutado, como edad, estado civil, conocimiento de lo solicitado, etc.
- e) Analizar las características especiales que deberá tener el candidato seleccionado, las cuales deberán ser acordes al jefe inmediato, a los compañeros y a los clientes frecuentes.
- f) Analizar si el candidato idóneo cumple con los elementos de energización hacia la tarea, la satisfacción organizacional, la autoconfianza y el compromiso, lo cual será predictivo para su posterior rendimiento,
- g) Analizar el curriculum vitae, para identificar de forma objetiva si el candidato cumple con las características solicitadas para el puesto.
- h) La realización de una entrevista, para obtener información detallada del candidato características personales, físicas, profesionales y de comportamiento.
- i) Documentar la información obtenida en la entrevista,
- j) Realizar un análisis más profundo del candidato, mediante la aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales. Éstas varían de acuerdo al nivel de puesto a seleccionar.
- k) Aquí se aplican pruebas de conocimiento y habilidad, en donde el candidato se encontrará con situaciones reales del puesto a ocupar,

- l) Aquí se realiza una entrevista avanzada, donde se logre conocer los puntos fuertes y limitaciones del candidato. Su historial educacional y profesional es la parte dura, porque se explora su vida personal y la interacción con la ambiental y la familiar, se conoce su situación económica, motivaciones, carencias, necesidades de formación, disponibilidad y características de personalidad y estado físico.
- m) Se presentan los candidatos finales a quien tomará la decisión para incorporar al más idóneo para el puesto.
- n) Aquí se redactará el informe final del proceso de reclutamiento y selección del candidato. Se incorporan al informe: Curriculum vitae, resultado de las entrevistas realizadas y todos los aspectos con los que se determinó por qué es la persona ideal para cubrir el puesto.

III.IV DESARROLLO

EL desarrollo humano es un paradigma de desarrollo que va más allá del aumento de los ingresos de una empresa. Comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses. Las personas son la verdadera riqueza de las empresas. Por lo tanto, el desarrollo implica ampliar las oportunidades para que cada persona pueda vivir una vida que valore. El desarrollo es entonces mucho más que el crecimiento económico, que constituye sólo un medio si bien muy importante para que cada persona tenga más oportunidades.

Algunos autores dividen el desarrollo en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Podemos decir que desarrollo profesional es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona

para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto, sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para asumir sus funciones más complejas.

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de si mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano. La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la consultoría psicológica, la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a si mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su yo interno.

III.V MOTIVACIÓN Y DESMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Estar motivado, sobre todo en el trabajo, implica reconocer en la actividad que uno realiza aquellos elementos que dan satisfacción personal y profesional, e ir por ellos. Entre ellos podemos nombrar el logro de metas, alcanzar puestos de poder, tomar decisiones importantes, asociarse con otros, pertenecer a algún grupo social en especial, etc.

Tras la motivación hay responsabilidades compartidas entre empresa y trabajador. La primera, empresa, debe generar las instancias “higiénicas” adecuadas para que las personas puedan desarrollar sus funciones, en cuanto a seguridad, sueldo, calidad de vida, entre otros. Así mismo, la empresa debe reconocer los méritos y esfuerzos a través de capacitación, pasantías, recompensas sociales y, por qué no decirlo, económicas también.

La segunda responsabilidad, la del trabajador, es la de dar su 110% en la actividad que desarrolla. Implica dar de sí lo mejor para alcanzar las metas y “merecer” las recompensas de la empresa. Para ello, es necesario “auto motivarse” día a día, o sea, mentalizar la satisfacción que genera la consecuencia de nuestros actos, lo que nos impulsa a la acción.

La desmotivación, dado lo anterior, consiste en un desinterés generalizado por desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que trabajamos.

La principal causa tras la desmotivación está en la pérdida del sentido que tiene el trabajo en nuestras vidas. Nos desmotivamos cuando nos esforzamos y no recibimos a cambio aquello que nos prometió la organización, como dinero, reconocimiento, desafíos e identidad. Por ende, nos desmotivamos si no nos pagan los montos y en las fechas convenidas, cuando nuestros jefes no reconocen nuestros méritos, cuando caemos en la rutina y cuando la organización de la que somos parte no nos infunde orgullo de pertenecer a ella, entre otros.

Una persona desmotivada para una organización es un peso muerto con el que debe cargar, y se transforma en un gasto permanente en la medida que esta persona, que asumimos competente, no rinde al 100%. Dado lo anterior, fomentar la motivación laboral es una muy buena “inversión” para las organizaciones.

En términos psicológicos, una persona desmotivada puede vivenciar altos niveles de ansiedad y angustia. Es posible reconocer algunos signos como la pérdida de la concentración en las tareas cotidianas, desinterés por cumplir las normas, disminución de los aportes en tareas grupales y esfuerzos muy ajustados al mínimo exigido. Así mismo, puede manifestar acciones de agresividad-pasiva, desde la crítica hasta el boicot. Otras señales son la ausencia de descanso, de apetito y de energía generalizada.

Motivar a las personas en su contexto laboral requiere que las organizaciones determinen y eliminen, en primer lugar, aquello que los desmotiva, por ejemplo cumpliendo lo convenido contractualmente, ajustando las condiciones higiénicas del entorno, estableciendo equidad en el trato y en las oportunidades, etc. Luego, debe fomentar el desarrollo profesional de los/as trabajadores/as, retroalimentar y reconocer el desempeño, proponer desafíos profesionales y brindarle seguridad, identidad y orgullo de trabajar en su organización.

Con todo, gran parte de la motivación nace desde las mismas personas. De nosotros depende ver el vaso medio lleno o medio vacío, y si bien existen muchos elementos que atentan contra nuestra motivación, siempre tenemos la oportunidad de elegir entre hacer de nuestro día un gran día.

Reencontrarse con el trabajo requiere de actividades como proponerse metas profesionales a mediano plazo, realistas y satisfactorias, participar activamente de equipos de trabajo, darle un toque personal a las actividades rutinarias, redecorar tu oficina o entorno laboral, compartir con otras personas en la empresa, aprender de los que tiene más experiencia y por último y no menos importante, sonreír más seguido.⁸

⁸ http://www.paritarios.cl/especial_17_06_09_motivacion_enel_trabajo.htm

III.VI EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

El desempeño puede definirse como la aptitud y actitud del individuo frente a los diferentes roles y/o situaciones en los que se ve envuelto durante su vida. A medida que transcurre su existencia, la evaluación es una actividad propia de su cotidianidad, evalúa su desempeño ante las actividades y roles que enfrenta.

Werther & Dasvis, definen la evaluación como “el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” igualmente el autor señala que la evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple y de las metas y resultados que debe alcanzar, mide hasta qué grado el trabajador cumple con los requisitos de su trabajo, revisa su actividad productiva y cómo contribuye para lograr las metas establecidas. Así mismo permite determinar las habilidades y capacidades del trabajador, y si tiene necesidad de capacitación, tomar los correctivos necesarios.

Según Chiavenato la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

IV.I SITUACION ACTUAL:

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, el cual comprende el análisis e interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Las encuestas y entrevistas realizadas representan una herramienta muy importante, porque a través de ellas se pudo tener acceso a información relacionada con los problemas manifestados en el sistema de reclutamiento, selección y desarrollo que actualmente se utiliza en CNPIagencia.

La organización es la siguiente:

1. Se formula la pregunta
2. La tabla con la frecuencia y porcentaje de las respuestas
3. Gráfico, donde se muestran los porcentajes alcanzados
4. Análisis e interpretación de los datos obtenidos
5. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones

Tabulación de los datos:

Después de haber administrado los instrumentos de recolección de datos a los trabajadores y jefes de CNPIagencia, se realizó la tabulación de los datos, analizando las encuestas y entrevistas contestadas, para posteriormente presentarlos en un gráfico de pastel con su respectivo análisis.

IV.II ENTREVISTA CON LA ADMINISTRADORA Y GERENTE GENERAL

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista realizada al Gerente General y a la Administradora se presenta el proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente utiliza CNPIagencia, cuando los candidatos no son referidos, únicamente se someten a entrevista con la Administradora o solo con el Gerente General.

IV.III PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ACTUAL



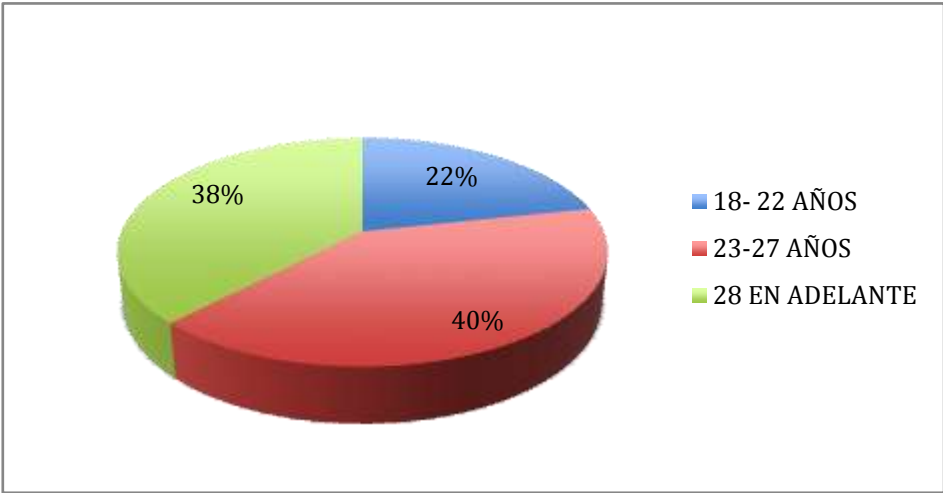
De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyó que un proceso de reclutamiento y selección de personal lleva un tiempo de una a seis semanas, y tiene un costo de Q.800.00 (dato aproximado en publicación y tiempo invertido) por cada candidato, este proceso se realiza aproximadamente cada 4 ó 6 meses dependiendo de las vacantes que existan, actualmente se cuenta con vacantes en el área de ventas.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos es evidente que es necesario mejorar e implementar un sistema de reclutamiento, selección y desarrollo.

IV.IV INFORMACION PROPORCIONADA POR LOS TRABAJADORES

Gráfica No. 1

EDAD DEL PERSONAL DE CNPLAGENCIA

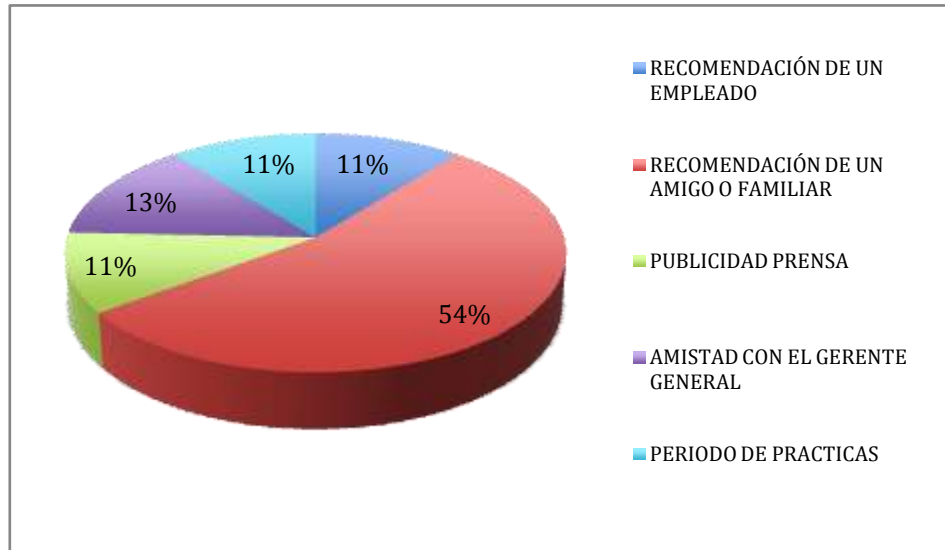


FUENTE: Investigación de campo. septiembre, 2013

Se tuvo la participación de 37 trabajadores, 8 de ellos oscilan entre las edades de 18 a 22 años, 15 entre las edades de 23 a 27 años y 14 de 28 años en adelante, siendo 32 de ellos de sexo masculino y 5 de sexo femenino, se le pasó la encuesta a los dos hijos del propietario que laboran para la empresa y al hermano del propietario pero no se obtuvieron datos, ya que ellos no atravesaron ningún proceso de selección, por lo que se decidió presentar los datos bajo treinta y siete respuestas y dos entrevistas una con el Gerente General y otra con la Administradora.

Gráfica No. 2

FUENTE DE RECLUTAMIENTO AL INGRESA A CNPLAGENCIA



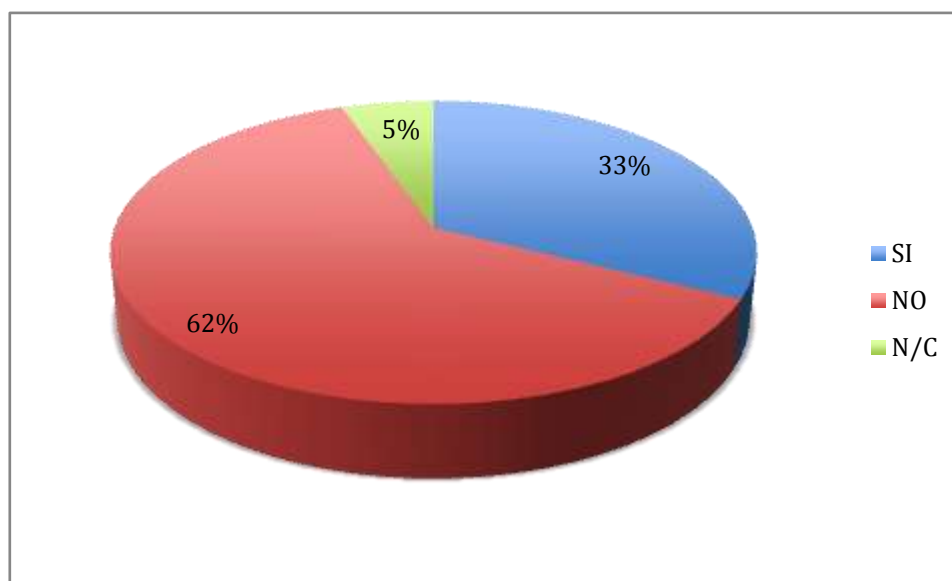
FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

Como se puede evidenciar en la Gráfica No. 2, el 13 % de la población encuestada, ha ingresado a CNPLagencia por amistad con el Gerente General, el 11% por recomendación de un empleado, el 11% por período de prácticas, y otro 11% de la población ha ingresado por publicidad realizada a través de Prensa, el 11% restante, si han ingresado a la empresa por medio de un proceso de selección externo. Tomando en cuenta el criterio de Werther, William B.Jr. en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos, la empresa actualmente está haciendo uso de una de las fuentes de reclutamiento interno más común, como lo es el reclutamiento por referencias y recomendaciones, esta técnica resulta útil para empresas pequeñas y medianas, pero conforme aumenta el tamaño de la compañía, aumenta el desconocimiento de los diferentes puestos de otras divisiones o secciones; las ventajas de utilizar esta técnica, es que, el nuevo colaborador tiene conocimiento de los requisitos exigidos por el puesto, permite la localización rápida de los candidatos, escrupulosidad en la designación del candidato. Sin embargo, uno de los principales inconvenientes de utilizar esta técnica es que se presta mucho a los favoritismos (amigos o familiares) lo que

provoca que la persona que ingrese muchas veces no cumpla con el perfil del puesto y por lo tanto no llene las expectativas al momento de realizar su trabajo, lo que perjudica el desarrollo de la empresa.

Gráfica No. 3

PERSONAS QUE LLENARON SOLICITUD DE EMPLEO AL INGRESAR A CNPLAGENCIA



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

Es importante notar que el 62% de los empleados (que corresponde a 23 personas) no llenó solicitud al momento de ingresar a la empresa, y únicamente el 33% de la población (12 personas) si llenó una solicitud de empleo, el 5% restante (2 personas) no respondió. Cabe mencionar que el uso de las solicitudes de empleo por parte de los empleadores permite:

- a) Revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, siendo este tema de relevancia, ya que actualmente el 87% del personal de la agencia únicamente cuenta con un nivel académico medio, el 8% con cierre de pensum y el 5% con un nivel de licenciatura.
- b) Evaluar el avance de los candidatos en empleos anteriores
- c) La estabilidad del trabajador en los empleados y

d) Evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo.

Tomando en cuenta lo documentado, se tiene conocimiento que un proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento, este instrumento es utilizado para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo. Contar con un impreso de la solicitud de empleo, introduce a un sistema formalizado, especialmente útil para los aspirantes a puestos de grado inferior que se utiliza cuando se prevé un gran número de solicitantes para cualquier puesto, ofrece la ventaja de que se obtienen los mismos datos de todos los candidatos, lo que facilita su comparación y eventual tabulación.

La solicitud de empleo cumple la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos, esto tiene gran interés ya que solo así se podrá tomar una decisión objetiva. Datos personales: el deber ético de mantener privada la información disponible es evidente, el reclutador debe mantener atención en las características que realmente son operativas para el puesto. Preparación académica: la educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Antecedentes laborales: los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener antecedentes sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos: Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

Referencias: aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

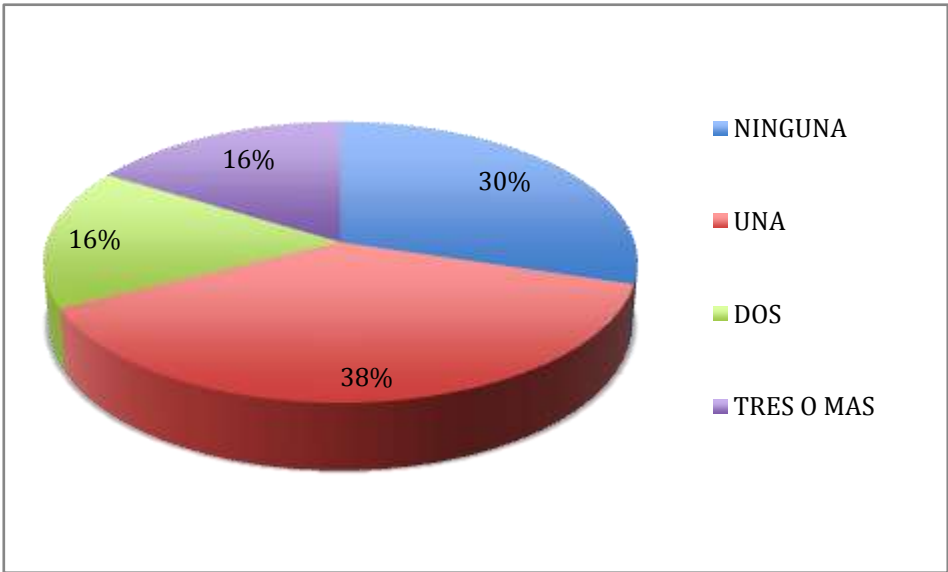
Autenticidad: es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra, bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el periodo de prueba.

He aquí la importancia que todo candidato que aplique a un proceso de reclutamiento para la empresa llene la solicitud de empleo.

Sin embargo CNPlagencia no logra cumplir con estos procesos en su totalidad tomando en cuenta que lo más relevante para la empresa es el reclutamiento por referencia.

Gráfica No. 4

ENTREVSTAS QUE REALIZARON AL MOMENTO DE INGRESAR A CNPLAGENCIA



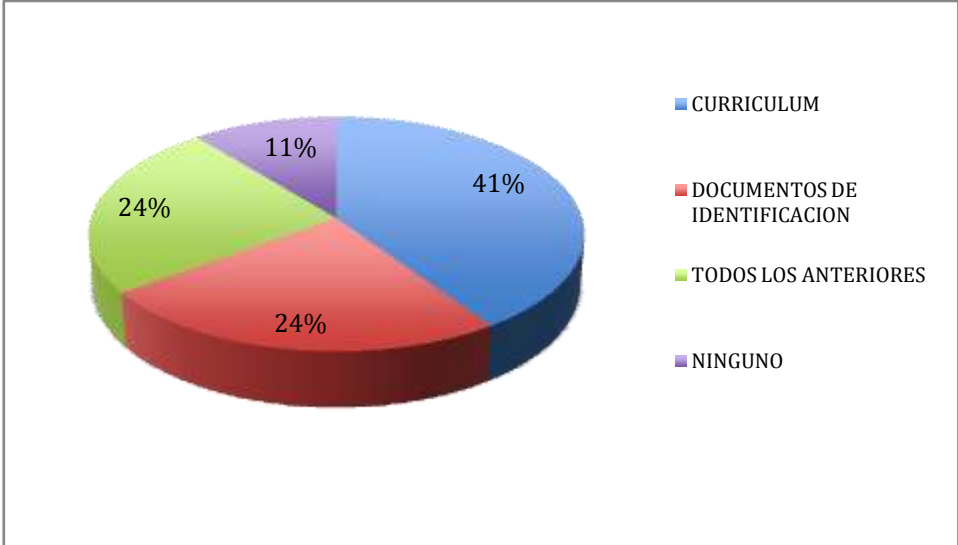
FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

Según la gráfica No. 4 la empresa CNPlagencia no tiene definido un sistema de reclutamiento a seguir, pues a algunos se les ha realizado una (38%), dos (16%) y hasta tres entrevistas (16%), siendo alarmante un porcentaje del 30% de los colaboradores que no se les realizó ninguna entrevista. Durante el proceso de selección la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo.

La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados (encontrar al candidato ideal).

Gráfica No. 5

DOCUMENTOS REQUERIDOS AL INGRESAR A CNPLAGENCIA



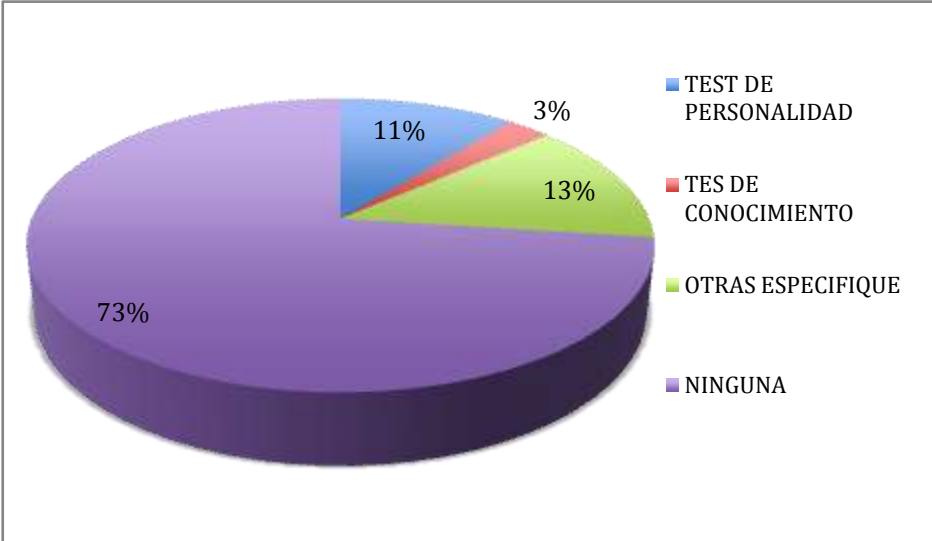
FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

Según la gráfica, a 15 colaboradores (41%) les solicitaron únicamente el curriculum, y a 9 colaboradores que representan el (24%) sólo documentos de identificación. Según la encuesta realizada sólo a un 24% de la población se les han solicitado los documentos mínimos que necesita el expediente de los colaboradores, y, lamentablemente existe un 11% (4 colaboradores) a quienes no se les ha solicitado ningún tipo de documento, estos colaboradores en su mayoría son los referidos directamente por el Gerente General.

Es necesario contar con copias que evidencien que la información presentada tenga un respaldo comprobable, y una forma es contar con una copia de varios documentos del candidato. Para CNPlagencia el Curriculum Vitae es el documento más importante dentro del proceso de selección, sin embargo tanto los documentos de identificación como los documentos de soporte curricular son de suma importancia ya que a través de ellos se puede corroborar la información presentada dentro del Curriculum Vitae, como la obtenida dentro de la solicitud de empleo y la entrevista.

Gráfica No. 6

PRUEBAS QUE LE REALIZARON AL MOMENTO DE INGRESAR A CNPLAGENCIA



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

En la gráfica No. 6, al 73% (28 colaboradores) de los colaboradores de la empresa CNPlagencia no se les realizó ninguna prueba y los porcentajes a los que si se les hizo son muy bajos, un 13% (5 colaboradores) no especificó qué tipo de pruebas se le aplicaron, al 11% (4 colaboradores) se le aplicó un test de personalidad, a un 3% (1 colaborador) un test de conocimiento; esta situación lleva a desconocer la personalidad del colaborador y la compatibilidad de éste con el perfil del puesto vacante.

Entonces se puede decir que las pruebas no son un medio para hacer juicios, son una herramienta para complementar o reafirmar el análisis, y aportan objetividad al proceso de contratación.

Se debe tomar en cuenta que dentro de un proceso de selección no se puede centrar todo el proceso en los resultados que muestren una u otra serie de pruebas psicométricas, es necesario tener claro que son sólo una de varias herramientas de selección de un candidato o de evaluación de un colaborador; éstas vendrán a fortalecer y aclarar panoramas ya visualizados con anteriores filtros, como pueden ser entrevistas iniciales, profundas o específicas.

Pero un proceso de selección de candidatos o evaluación de colaboradores, estará incompleto sin la aplicación de tests psicométricos y su correcta interpretación.

Sencillamente porque los resultados de estas pruebas revelarán aquellas cosas que se pueden escapar a la hora de analizar la información recabada; y otros aspectos útiles y objetivos como:

1. El comportamiento cuando la persona está bajo presión o cuando está motivada.
2. El nivel de honestidad de la persona.
3. Aspectos de la personalidad.

Aspectos de la personalidad que no se conoce cuando se presenta en la empresa y que se revelarán con esas pruebas; pero sobre todo porque los resultados estarán en función del momento en el que se realicen las pruebas, es decir, muestran información actual y evolutiva.

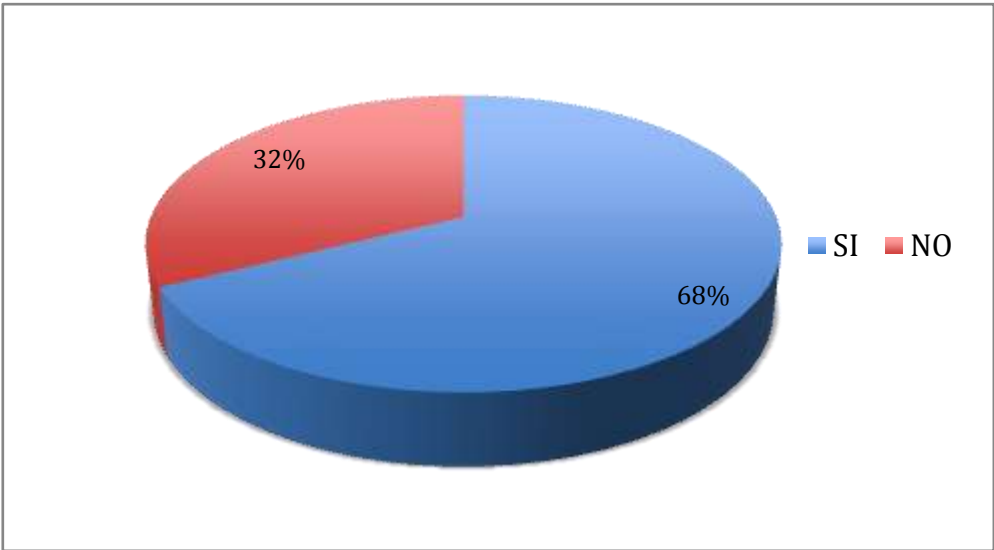
EXAMENES MÉDICOS

Según se puede evidenciar en las encuestas realizadas al 100% de la población no le fue aplicado examen médico, dentro de un proceso de selección es

importante realizar dicho examen porque éste puede influir en la calidad y cantidad de producción, ausentismo, puntualidad, también contagio de enfermedades y se pueden presentar enfermedades graves o congénitas, afectando el desarrollo de la empresa, es por ello la importancia de verificar la salud del personal para evitar inconvenientes por motivos de deterioro de salud.

Gráfica No. 7

LE INFORMARON SOBRE UN PERIODO DE PRUEBA AL INGRESAR A CNPLAGENCIA



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

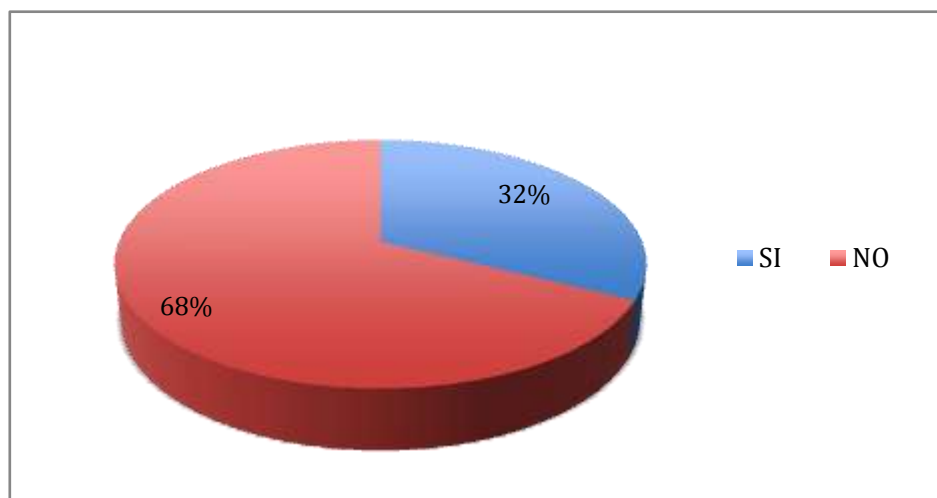
El 68% de la población entrevistada manifestó que sí le fue informado al iniciar la relación laboral sobre el período de prueba, y el 32% restante no. Este tiempo de prueba es de suma importancia, ya que aunque se haga un proceso de reclutamiento muy bienestructurado llevando paso a paso el sistema básico de reclutamiento, siempre pueden existir algunas situaciones o inconformidades de ambas partes, la ley de Guatemala en el Código de Trabajo da la facultad de que este período sea no mayor de dos meses.

Este tiempo tiene por objeto que los contratantes establezcan un período de ensayo para saber si las condiciones de trabajo se acomodan a las aspiraciones

de las partes. Éste debe pactarse siempre por escrito, para evitar algún inconveniente legal en el futuro.

Gráfica No. 8

LE INFORMARON EL RESULTADO DEL PERIODO DE PRUEBA



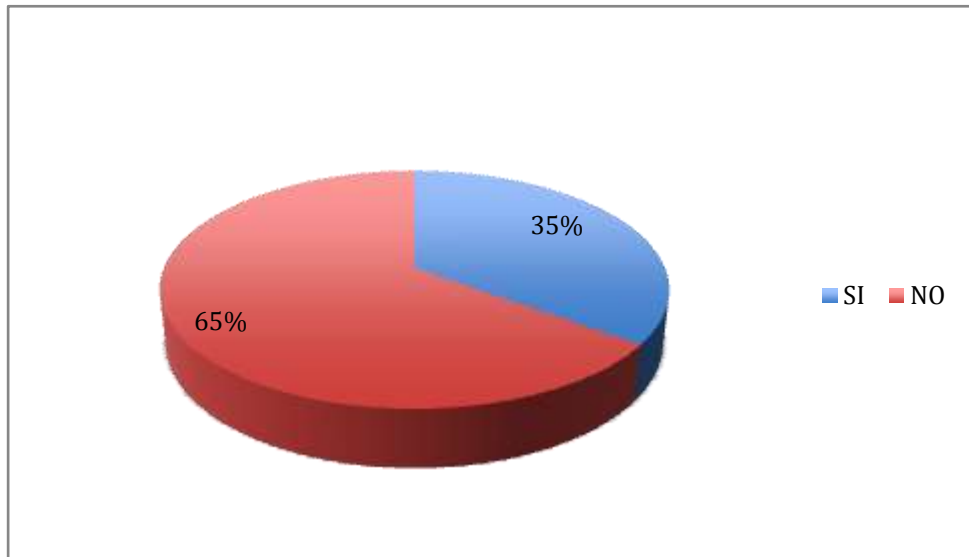
FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

Según la gráfica anterior al 68% no le fue informado el resultado al finalizar el período de prueba.

El período de prueba tiene como objetivo que las partes conozcan sus cualidades y condiciones y se evalúen entre si, por lo que al finalizar dicho período es de suma importancia que se le notifique al empleado ya sea de forma verbal o escrita, esto permitirá que el trabajador se sienta parte del quipo de trabajo, generando un estado de pertenencia, aumente su confianza y pueda desempeñarse libremente, y que la empresa pueda hacer las verificaciones necesarias en cuanto a conocimientos, referencias y actitudes manifestadas en la entrevista y las pruebas realizadas.

Ayuda también a desarrollar una comunicación óptima, siendo la comunicación fundamental para que la relación laboral sea exitosa.

Gráfica No. 9
INDUCCIÓN AL INGRESAR A CNPLAGENCIA



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

Al 65% de la población (24 colaboradores) no le fueron impartidas charlas de inducción general y el 35% (13 colaboradores) restante sí.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y/u organización y su estructura. La orientación debe perseguir estimular al nuevo trabajador para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. La recepción favorable de los compañeros que pueda lograrse, mejorará la fuerza de trabajo.

Todo programa de inducción debe comprender información general de la empresa como:

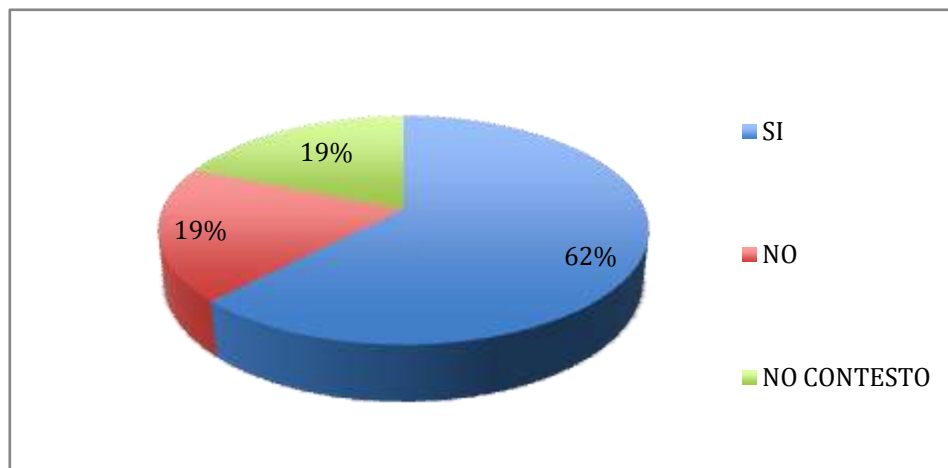
- a) Misión y visión
- b) Historia
- c) Actividad que desarrollo

- d) Posición que ocupa en el mercado
- e) Filosofía (objetivos)
- f) Organigrama general
- g) Disciplina interior (reglamentos de régimen interior)
- h) Derechos y deberes
- i) Premios y sanciones
- j) Ascensos
- k) Comunicaciones /personal:
 - a. Fuerza laboral
 - b. Cuadros directivos
 - c. Representantes del personal
 - d. Subordinados
 - e. Compañeros
 - f. Servicios y ventajas sociales

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa
- Retribución
- Posibilidades de progreso
- Rendimiento exigible
- Información sobre las funciones que cumple la unidad a la cual está adscrito, seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

Gráfica No. 10
FUENTES DE RECLUTAMIENTO



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

El 62% de los colaboradores manifestaron que si les gustaría que la búsqueda de personal se realice utilizando fuentes de reclutamiento, argumentando que de esta forma se podría establecer un sistema estándar de reclutamiento y selección de personal, además permitiría:

- a) Mejorar estándares de calidad
- b) Contratar talento humano con las competencias necesarias
- c) Evitar contrataciones por amistades y favoritismos
- d) Investigar a los candidatos previo a ingresar a la empresa
- e) Que el patrono tenga confianza en el talento humano contratado
- f) Que haya personal capacitado en cada área de trabajo

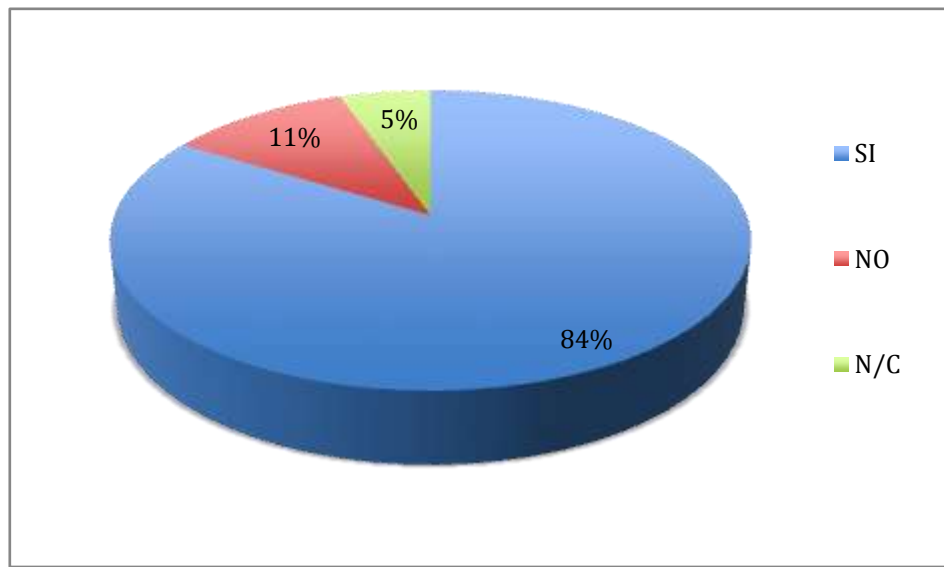
Un sistema de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar la vacante.

Por medio de la selección de personal, la empresa puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten, y son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este

proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

Gráfica No. 11

PROMOCIÓN INTERNA



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

El 84% de la población manifestó que prefieren, que cuando se inicie un proceso de reclutamiento y selección de personal sea utilizada la fuente de reclutamiento interno, es decir que se cubra la vacante con personal perteneciente a la empresa, cuando sea en forma vertical u horizontal, manifiestan que esto permitirá:

- a) Motivar al personal
- b) Continuar trabajando con personal conocido
- c) Que el personal sienta que la empresa es leal hacia ellos, por lo que les da la oportunidad de desarrollo.

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias, al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo

de su personal actual. El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante, este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso, para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el departamento de RRHH (si existe en la empresa) y los demás departamentos de la empresa.

SEGUNDA FASE:

En esta fase se concentran las preguntas en tres grupos, tomando en cuenta que se incluyeron tres temas de suma importancia, el programa de inducción y motivación del talento humano, la capacitación y desarrollo y, por último el clima laboral, tomado como punto de partida la comunicación, por lo que se desglosa a continuación la interpretación de resultados y posteriormente el análisis de resultados.

1.-

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA CNPLAGENCIA

El propósito de un proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a las políticas de la empresa a sus obligaciones y derechos etc. Pero a pesar que el 65% de los colaboradores no recibieron la inducción previa a incorporarse al equipo de trabajo, el 95% de los colaboradores se sienten altamente satisfechos y muy satisfechos, esto se debe a que dentro de la empresa se vive un ambiente de trabajo agradable.

En la actualidad se requiere que toda empresa, sin importar su tamaño ni actividad a la que se dedica, proporcione al empleado de nuevo ingreso una inducción antes de empezar a laborar, en la que se le proporcione información relevante de la

empresa, sus derechos, obligaciones como trabajador, así como las actividades en las que participará, sumado a esto es necesario que cada colaborador conozca la historia de la empresa, ¿cómo ha evolucionado?, ¿cómo se ha dado el crecimiento? y ¿cómo la empresa ha actuado frente a los desafíos que ha tenido?; conocer la visión, misión, objetivos, filosofía ayuda a encaminar al colaborador a sentirse parte de un equipo de trabajo eficiente y comprometido, para revés de CNPI agencia más del 40% del personal no se siente satisfecho con el conocimiento de la historia de la empresa.

Como se mencionó los colaboradores se sienten bien por el ambiente de labora, pero hay personas que no se sienten motivadas por parte de la empresa, la empresa actualmente no cuenta con un método estándar para motivar a los colaboradores, una persona motivada está dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen, se detiene a mirar cuestiones que otras dan por registradas, disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento mismo; el desconocer alguno o todos estos puntos mencionados, en muchos casos el colaborador se siente desorientado y poco identificado con la empresa,

2.

FUNCIONES, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

Según la investigación realizada, la empresa cuenta con un manual de funciones que preparó la administración, sin embargo éste no se ha revisado desde hace más de un año, y por los cambios que la empresa manifiesta constantemente, es de mucha importancia revisarlo por lo menos cada seis meses, a pesar que el manual existe y está impreso en la administración, no se les ha presentado a los colaboradores en ningún momento, el personal conoce según la encuesta realizada sus funciones, pero no las tiene en una forma escrita, se ha utilizado un método rutinario y no un procedimiento profesional.

El manual de puestos de trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún se sigue considerado como un procedimiento “no importante”o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas. Muchas empresas están preocupadas por: políticas de selección, promoción, retribución, etc., y se deja en segundo plano la base de todos los procesos, que es el análisis y descripción de puestos de trabajo.

La capacitaciones una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al talento humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias del entorno.

Se debe tomar en cuenta que las capacitaciones van dirigidas al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que tiene asignadas, así como producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto, he allí la importancia de contar con un plan de capacitación y desarrollo dentro de cada empresa, lo que actualmente no se hace.

Sumado a la capacitación esta la evaluación, es necesario realizar evaluaciones de desempeño a fin de contar dentro de la organización con el colaborador que más se acople a un departamento.

La empresa ha utilizado varios métodos de capacitación, pruebas de desempeño anuales, evaluaciones sobre metas mensuales y bitácoras de trabajo para medir el

rendimiento de los colaboradores, pero actualmente no se tiene un resultado determinado de las evaluaciones realizadas.

3.-

SATISFACCIÓN DENTRO DEL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA

Es importante notar que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar el activo más valioso para la empresa, no sólo por su presencia, sino por los aportes que pueden ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos.

Las empresas han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

Debe tomarse en cuenta que para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos están, el lugar de trabajo, el cual debe ser confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico.

En el aspecto psicológico, se encuentran las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, como los trata los incentiva y los promueve.

Como se ha mencionado el ambiente laboral que actualmente tiene la empresa CNPlagencia, es apropiado, en unas de las encuestas realizadas donde un cinco era la escala máxima de satisfacción algunos colaboradores colocaron seis y más, pues aseguran que el ambiente laboral es muy agradable.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, como el que actualmente tiene CNPlagencia, ellos comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo su trabajo rutinario, sino tratan de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí aportar ideas dentro de la empresa.

Si los trabajadores se sienten motivados para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerados, se pueden tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas.

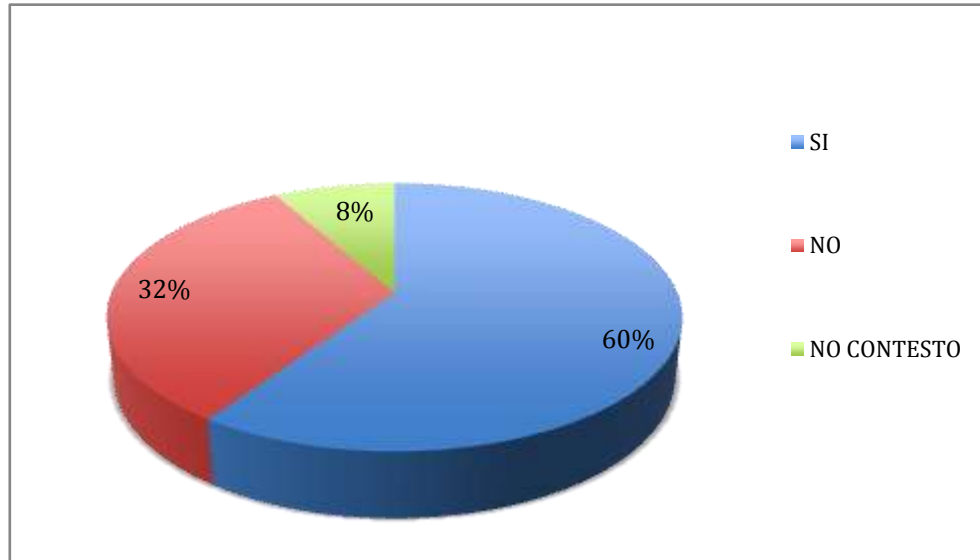
La remuneración es uno de los factores extrínsecos que poco incita a la creatividad, ya que el dinero como tal no es motivo para el trabajador se sienta apasionado por su labor, pues la base de la motivación intrínseca son la pasión y el interés, el interés de hacer su trabajo, la satisfacción y el reto del mismo, son el motor de cada uno de las empresas para despertar la creatividad y hacer mas apasionante su trabajo.

La remuneración es uno de los factores que CNPlagencia debe mejorar pues según indican los resultados de la encuesta únicamente el ocho por ciento de la población está altamente satisfecha con la remuneración que recibe.

SEGUNDA FASE DESARROLLO DE LOS COLABORADORES

Gráfica No. 12

ASIGNACION DE NUEVAS TAREAS



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

Análisis: 22 colaboradores o sea el 60% manifestó que sí, se le proporcionó la información necesaria para desarrollar las nuevas funciones que se le han asignado, 12 colaboradores que corresponde al 32% contestó que no y 3 colaboradores (8%) no respondió.

Es importante tomar en cuenta que el término capacitación se utiliza con mucha frecuencia; son conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de una organización; en la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.

Es importante que CNPlagencia encuentre mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo en las nuevas tareas asignadas, lo cual se puede desarrollar a través de módulos de capacitación.

Muchas organizaciones consideran a la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a las empresas.

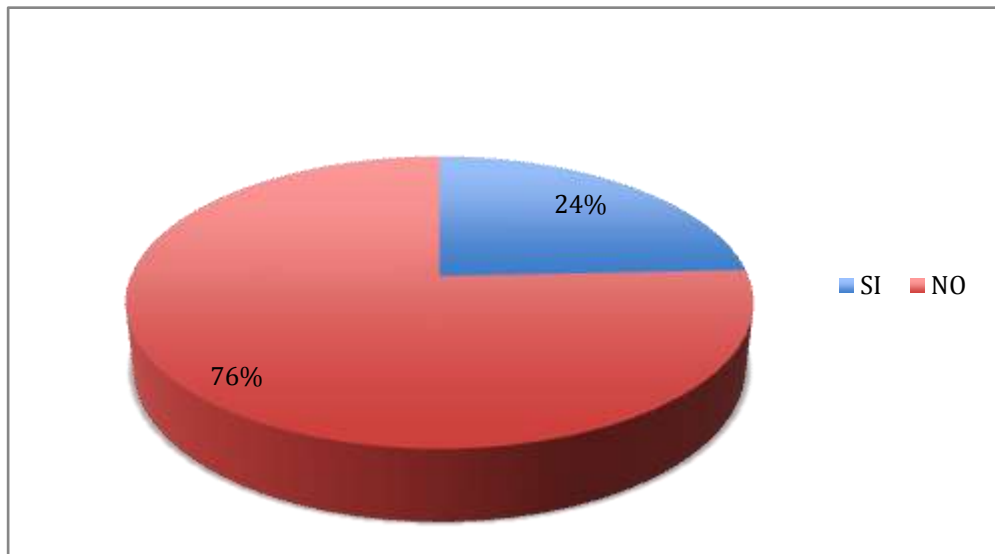
Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- a) Provoca un incremento de la productividad
- b) Calidad de trabajo
- c) Aumenta la rentabilidad de la organización
- d) Desarrolla una alta moral en los empleados
- e) Ayuda a solucionar problemas
- f) Reduce la necesidad de supervisión
- g) Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
- h) Mejora la estabilidad de la organización
- i) Y su flexibilidad
- j) Facilita que el personal se identifique con la empresa

Se concluye que la capacitación a los colaboradores debe ser obligatoria, ya que es un factor importante que les ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio no sólo para las empresas sino también para el talento humano.

Gráfica No. 13

PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

El 24% de la población manifestó que si se cuenta con un plan de desarrollo y el 76% manifestó que no.

Como ya se mencionó, es necesario contar con módulos de capacitación, para que los colaboradores mejoren sus habilidades técnicas y de conocimiento para desempeñar sus actividades de una mejor forma.

En los módulos de capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de la empresa, proyectos de crecimiento, y métodos para simplificar las tareas, actualizándolos a la vanguardia de la tecnología; por medio de las capacitaciones se satisface las necesidades de los colaboradores, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

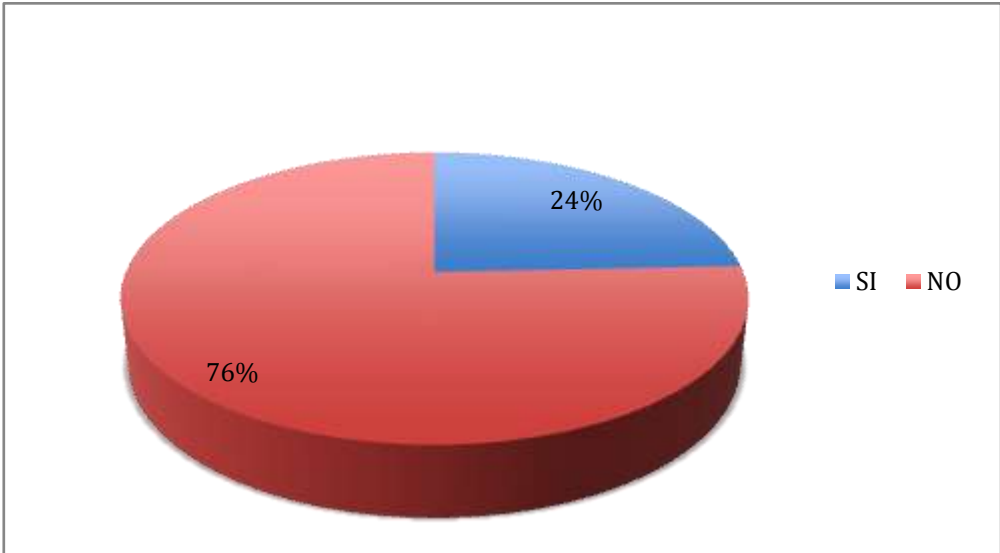
Lamentablemente, en CNPI Agencia no se cuenta en la actualidad con un plan de desarrollo de su personal, sin embargo en algunas de las unidades de negocios

como es en el área de diseño gráfico, los colaboradores en su mayoría estudian en la universidad, por lo que están más actualizados, pero una vez terminen este proceso se verán estancados, a menos que la implemente un plan de desarrollo a corto plazo.

Algunas unidades de negocio que no reciban capacitación pronto se encontrarán realizando tareas de una forma anticuada, ya que la tecnología sigue avanzando y cada día presenta formas de simplificar los procesos de producción, contando con un personal capacitado y motivado a desarrollar sus habilidades.

Gráfica No. 14

PLAN DE ASCENSO A UN PUESTO MEJOR



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

El 78% (29 colaboradores) manifestó que la empresa no cuenta con un plan de ascenso, y sólo el 22 % (8 colaboradores), indicó que sí.

Es importante tomar en cuenta que no sólo es responsabilidad de las empresas contar con un plan de desarrollo, es también responsabilidad de cada persona desarrollar su propia carrera utilizando las herramientas que la empresa le provea

para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr lo que desea para sí mismo a nivel profesional.

Un plan de desarrollo y línea de carrera de una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y cómo deberían ir calzando las piezas para que la empresa conserve su competitividad y las personas que la componen también se desarrollen dentro de la misma. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento.

Las nuevas tendencias involucran mayor participación del colaborador, las empresas modernas comunican abiertamente las líneas de carrera disponibles y buscan generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas.

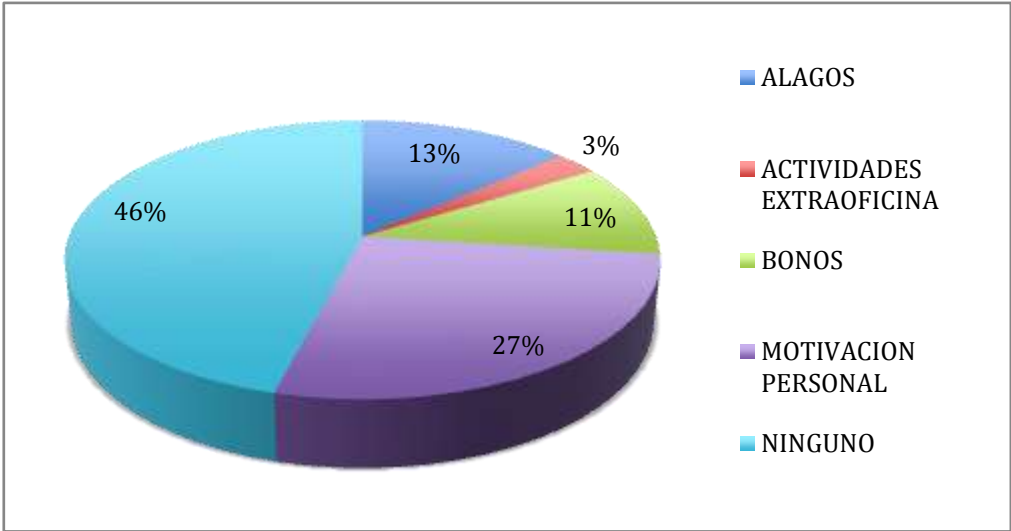
Permite a cada individuo administrar su propia carrera y promueven movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

Antes de implementar un plan de desarrollo y línea de carrera en la organización, la empresa debe tener primero un proceso serio de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables, y retadores; planteados al inicio de año para cada posición. Esta definición de objetivos a su vez tiene que desprenderse de los objetivos generales que la empresa se haya planteado para ese año y según el plan estratégico de la empresa para los próximos años.

Para CNPlagencia estrascendental determinar las competencias generales para los diferentes puestos de la empresa y así reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas.

Gráfica No. 15

INCENTIVOS QUE UTILIZA LA EMPRESA



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo evidenciar que un 46% (17 colaboradores) de la población no recibe ningún incentivo, el 27% (10 colaboradores) es incentivado por motivación personal, el 13% (5 colaboradores) manifestaron que recibieron halagos como parte del incentivo por realizar bien las labores asignadas, el 11% (4 colaboradores) es motivado por bonos y un 3% (1 colaborador) es incentivado con actividades extra oficina, como actividades recreativas y sociales, dentro del horario de trabajo.

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras apropiadas en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que el aumento del salario. Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante.

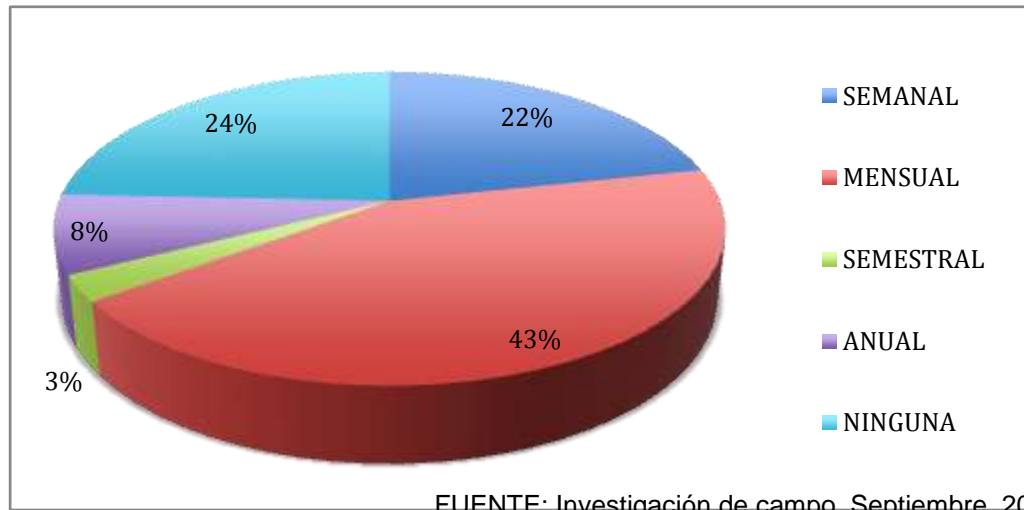
Por eso en la actualidad muchas empresas optan por el reconocimiento de “el empleado del mes”, el cual puede estar basado en criterios formales o informales, puede otorgarse por realizaciones excepcionales como por actividades dignas de elogio. El premio del empleado del mes tiene más importancia si en la selección del candidato intervienen los compañeros y no sólo los directivos.

Otras recompensas no monetarias pueden ser: Tiempo libre, banquetes, almuerzos, excursiones de compras, libros, discos, videos, asistencia a seminarios y conferencias de su área de trabajo con gastos pagado.

Los incentivos en efectivo, aunque son muy anhelados por los colaboradores en muchas ocasiones no cumplen con motivar a mediano y largo tiempo a los colaboradores, muchos gastan el dinero en pagar deudas y pronto olvidan el incentivo, por lo que es más conveniente realizar algunos pagos como, pagar la colegiatura de un mes de los hijos, un certificado de regalo para cambiarlo por productos, pagar un mes de hipoteca del colaborador a motivar, entre otras muchas opciones que se podrían dar.

Actualmente CNPI Agencia no cuenta con una forma estándar de motivar o incentivar a sus colaboradores, según los datos obtenidos el 46% de los colaboradores manifestó que no se le ha incentivado de ninguna manera, situación que puede hacer trabajo apático, o poco comprometido con la empresa.

Gráfica No. 16
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



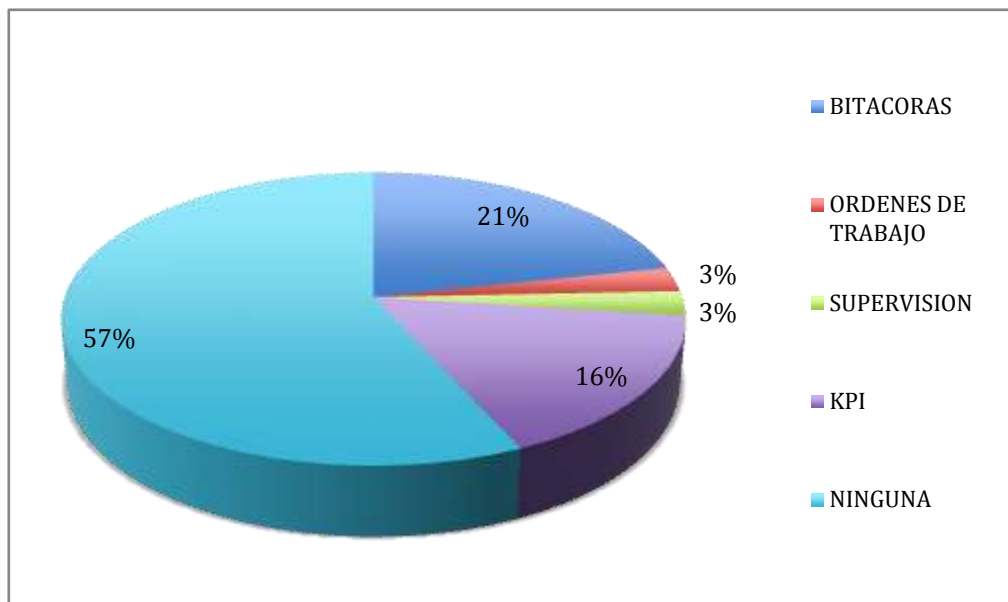
El 43% (16 colaboradores) de la población manifestó que se le evalúa de forma mensual, el 24% (9 colaboradores) manifestó que no se evalúa el desempeño laboral, el 22% (8 colaboradores) de la población se evalúa semanalmente, el 8% (3 colaboradores) de forma anual y el 3% (1 colaborador) semestralmente.

La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se valora cuantitativamente y cualitativamente al trabajador en el puesto que desempeña y se obtiene con la suma de factores determinantes; positivos o negativos de su rendimiento laboral

En CNPlagencia no existe un método establecido de evaluación del rendimiento del personal, según los datos obtenidos existen cuatro formas de diferentes en cuanto al período que la empresa tiene para evaluar, o bien se puede mencionar que existen unidades de negocio que tienen diferente forma de evaluación. Es por eso que se menciona semanal, mensual, semestral y anual el período de evaluar al personal.

Gráfica No. 17

METODO DE EVALUACIÓN QUE UTILIZA LA EMPRESA



FUENTE: Investigación de campo. Septiembre, 2013

Los métodos que se han utilizado para evaluar el desempeño son: bitácoras, método KP, supervisión y órdenes de trabajo.

El 57% (21 colaboradores) manifestó que no se utiliza ningún método, un 22% (8 colaboradores) manifestó que es a través de bitácoras, el 16% (6 colaboradores) por el método KPI (indicadores de productividad), el 3% por supervisión y otro 3% (1 colaborador) por órdenes de trabajo.

Sabiendo que la evaluación amplía las bases de información del departamento de RRHH. La evaluación del trabajador sirve como una verificación de control de calidad sobre el desempeño del trabajador en un determinado período de tiempo. La evaluación del personal es de gran importancia dentro de la empresa ya que por medio de ésta se pueden evaluar las decisiones de promoción y remuneración, identificar los puntos donde se necesita retroalimentación en el área de trabajo, permite corregir y halagar las cosas que el colaborador hace constantemente.

Algunos métodos que se utilizan son diversos.

- Retroalimentación de 360 grados: todas las personas que rodean al colaborador le asignan una calificación.
- Escala de Clasificación: escalas donde se califica al colaborador bajo factores previamente definidos.
- Métodos de Escalas Gráficas: el formato de la evaluación tiene opciones para seleccionar un grado de óptimo a malo.
- Incidentes Críticos: Debe realizarse un registro por escrito de las actividades realizadas positivas o negativas que se realizaron durante la jornada de trabajo.
- Forma de Narrativa: el evaluador redacta una narración del desempeño.
- Estándares Laborales: Bajo estándares ya presentados al colaborador previamente.

Probablemente las bitácoras, las órdenes de trabajo y los indicadores de productividad que actualmente los colaboradores manifiestan como el método de evaluación, se han utilizado para medir la rentabilidad y la productividad de los colaboradores, pero no para ascensos, aumentos de salarios, etc.

Es importante dar a conocer a los colaboradores el método que se utilizará para medir la rentabilidad, el método para medir productividad y el método para medir ascensos e incrementos salariales, a fin de que todos puedan proyectarse para alcanzar las metas personales dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

Se concluye que:

1. Se acepta la Hipótesis planteada, efectivamente la empresa no cuenta con el personal calificado para algunos puestos de trabajo.
2. la empresa utiliza un sistema de Reclutamiento, Selección y Desarrollo, el cual no cumple con los requerimientos necesarios para terminar un proceso que respalde la contratación, por esta razón la empresa cuenta en algunos puestos con el personal calificado para el mismo.
3. La empresa no cuenta con un plan de desarrollo y capacitación al personal en las diferentes áreas, situación que no contribuye a elevar la productividad.
4. CNPlagencia utiliza como fuente de reclutamiento principal, las referencias y recomendaciones, lo que ha dado origen a los favoritismos provocando que ingrese personal que no cumple con el perfil del puesto y a la vez se omite el proceso de reclutamiento y selección de personal.
5. CNPlagenciano cuenta con un plan de inducción que permita mejorar las deficiencias encontradas al momento de la contratación.
6. La empresa cuenta con un manual de perfil de puesto, que no se ha actualizado desde hace más de un año.
7. Los colaboradores, no están conformes con el salario que reciben.
8. La empresa no cuenta con un test psicológico, donde pueda amparar la decisión de contratación

RECOMENDACIONES

Según el análisis realizado a la empresa CNPlagencia se recomienda que:

1. Se implemente el sistema de reclutamiento y selección presentado en la propuesta del presente informe, utilizando fuente interna o externa como corresponda.
2. Que se adjunten todos los formatos presentados en la propuesta al expediente del colaborador contratado.
3. Elaborar un plan de capacitación constante de las diferentes unidades de negocio para los colaboradores de CNPlagencia.
4. Que se utilice el proceso de reclutamiento, aún cuando los candidatos sean referidos, para evidenciar posibles deficiencias en la elección de la contratación, si ésta fuera realizada sin respetar los resultados de las pruebas.
5. Establecer un plan de inducción para el nuevo personal de CNPlagencia
6. Analizar el manual de perfiles de puestos según competencias, para actualizarlo de acuerdo a las exigencias de los cambios que la empresa ha sufrido.
7. Unificar el método de evaluación de los colaboradores, para que sean evaluados bajo los mismos estándares.
8. Realizar un estudio de los salarios actuales, a fin de adaptarlos según la productividad de los colaboradores.
9. Realizar las pruebas psicológicas, propuestas u otras a fin, durante el proceso de contratación.

CAPITULO V

PROPUESTA ESTANDARIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE LA EMPRESA CNPLAGENCIA

En el presente capítulo se presenta la propuesta la cual consiste en la realización de un sistema de Reclutamiento, Selección y Desarrollo de Personal, para la empresa CNPlagencia, teniendo como base los resultados obtenidos en el estudio que se ha realizado.

Contiene propuestas para reclutar y seleccionar el recurso humano de la empresa, requiriendo una adecuada gestión para:

- 1.- Fortalecer a la empresa en sus objetivos.
- 2.- Mejorar el funcionamiento de los recursos económicos y humanos.
3. Maximizar sus recursos humanos.
4. Contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo.
- 5.-Obtener un óptimo rendimiento laboral, del cual se espera un beneficio productivo y rentable para la empresa.

El implementar un sistema de Reclutamiento, Selección y Desarrollo, permitirá la ubicación de los empleados actuales en los puestos apropiados, las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos adecuados a las plazas vacantes, los procesos de contratación, compensación y evaluación del desempeño, así como la planeación de las necesidades de capacitación del recurso humano.

Para ejecutar el sistema de reclutamiento será necesario integrar en las funciones del departamento administrativo la contratación de personal, que a la vez será el único departamento responsable de llevar a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos para proveer a trabajadores eficientes y capaces oportunidades de progreso y superación en el trabajo.

Como parte inicial del proceso de integración de personal a la empresa se debe generar una vacante en algún área de la misma. Quien tiene el conocimiento de esos hechos es el director de la unidad de negocio, así el encargado de notificar al departamento de Recursos Humanos, en nuestro caso sería al Gerente Administrativo Financiero. El documento que se utiliza para notificar las vacantes es la requisición de personal.

Requisición de personal

Este documento debe contener los datos del perfil del puesto tales como:

- a) Título del puesto
- b) Fecha de solicitud de cobertura de la vacante
- c) Área donde se generó la vacante
- d) Motivo que genera la vacante
- e) Remuneración económica de ese puesto de trabajo
- f) Los requerimientos del puesto
- g) Las competencias conductuales y técnicas
- h) Firmas de autorización para la cobertura de las vacantes

Formato de Requisición de Personal

INFORMACIÓN DE EMPRESA		IMAGEN CORPORATIVA
RAZÓN SOCIAL:		
NOMBRE COMERCIAL:		
DIRECCIÓN COMERCIAL:		
MOTIVO DE REQUISICIÓN		DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
DE RECIENTE CREACIÓN:		
INTERINATO:		
VACANTE:		
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO:		HORARIO
CÓDIGO DEL PUESTO:		DIURNO: <input type="text"/>
DEPARTAMENTO:		NOCTURNO: <input type="text"/>
REPORTA A:		MIXTO: <input type="text"/>
MATRIZ:		EDAD:
SUELDO:	SUCURSAL:	DE: <input type="text"/> A: <input type="text"/>
INCENTIVOS:	BENEFICIOS ADICIONALES:	ESTADO CIVIL: <input type="text"/>
FECHA DE INICIO DE LABORES:		
PERSONAS A SU CARGO:		SEXO:
TIPO DE CONTRATO:	DE PLANTA: <input type="text"/>	TEMPORAL: <input type="text"/>
COMISIONISTA:	<input type="text"/>	PROYECTO: <input type="text"/>
		TIEMPO: <input type="text"/>
FUNCIONES DEL PUESTO		
ESCENCIALES		
NO ESCENCIALES		
INFORMACIÓN GENERAL DE LOS CANDIDATOS		
PREPARACIÓN ACADÉMICA		
CONOCIMIENTOS AFINES		
EXPERIENCIA LABORAL		
TALENTOS INNATOS		
DESTREZAS ADQUIRIDAS		
INFORMACION ADICIONAL QUE SE REQUIERA DE LOS CANDIDATOS		
ÁREA/DEPTO SOLICITANTE		RECURSOS HUMANOS

Selección de fuentes:

Para llevar a cabo un adecuado reclutamiento de personal, es recomendable que el responsable del proceso se entreviste con el jefe del departamento o de la unidad de negocio para verificar ¿qué? requiere de los candidatos para cubrir la vacante o vacantes.

El propósito de dicha entrevista es que tanto el reclutador como el director de la unidad de negocio a fin de conocer claramente las necesidades y definir bien las características intrínsecas requeridas del candidato. Se revisa la Requisición de Personal en la que deben presentarse las aptitudes, actitudes y demás características de la función propia del puesto, obligaciones y riesgos que conlleva, horario, etc. (formulario adjunto).

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Fuentes internas:

La política de promoción o transferencia para cubrir las vacantes, se utiliza generalmente cuando se trata de una jerarquía superior al nivel básico, aunque también se puede presentar bajo el esquema del cambio lateral.

Cuando las vacantes son cubiertas de este modo, se aprovecha la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal, además el empleado transferido conoce la organización y sus operaciones, lo cual permite eliminar costos de orientación y capacitación que supone el reclutamiento externo.

Fuentes externas:

Las fuentes de reclutamiento externas varían de acuerdo con el tipo de puesto. La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento, considerando siempre la oferta y demanda del empleado.

En las fuentes externas, se requiere de un mayor número de recursos para promocionar las vacantes, a estos se les conoce como: medios de reclutamiento, dentro de los que se encuentran: volantes, radio, prensa, internet, perifoneo, personal de la propia empresa, etc. Esto permite que llegue un mayor número de personas y es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico.

Al tener la requisición de personal y contar con la fuente de reclutamiento, es necesario contar con la solicitud de empleo: ésta cumple la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. No sólo es la base del proceso de la selección ya que todos los demás pasos se compararán con ella, sino aún de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

Este paso puede utilizarse para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por las características indispensables del puesto, que los candidatos no poseen, por eso suele llamarse también entrevista previa, la solicitud de empleo debe contener lo que la empresa requiere saber del solicitante y una empresa necesita conocer lo siguiente:

Antecedentes de trabajo, empresa en que ha trabajado, puesto que ocupó, etc. estudios, primaria, secundaria, bachillerato, etc. Dentro de ésta suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc.

Solicitud de empleo

La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto. El uso de las solicitudes de empleo por parte de la empresa permite: a) revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, b) evaluar el avance de los candidatos en anteriores empleos c) la estabilidad del trabajador en los empleos y d) evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo

Formato de Solicitud de Empleo

SOLICITUD DE EMPLEO			FECHA	FECHA DE CONTRATACION
PUESTO QUE SOLICITA	SUELDO MENSUAL DESEADO			
	SUELDO MENSUAL APROBADO		AUTORIZADO POR	
DATOS PERSONALES				
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		
NOMBRE(S)		FECHA DE NACIMIENTO		
LUGAR DE NACIMIENTO		EDAD	NACIONALIDAD	
DIRECCIÓN		SEXO	M	F
VIVE CON		TELÉFONO DE CASA		
<input type="checkbox"/> PADRES <input type="checkbox"/> FAMILIA <input type="checkbox"/> SOLO <input type="checkbox"/> OTRO				
PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED		HIJOS	CÓNYUGUE	PADRES
		OTROS		
ESTADO CIVIL		<input type="checkbox"/> SOLTERO	<input type="checkbox"/> CASADO	<input type="checkbox"/> DIVORCIADO
		<input type="checkbox"/> OTRO		
DOCUMENTACIÓN				
CÉDULA O DPI		EXTENDIDO EN		NO. CARNÉ IGSS
NO. CARNÉ IRTRA		LICENCIA DE CONDUCIR		SI
				NO
		CLASE Y NO. DE LICENCIA		
DATOS FAMILIARES				
NOMBRE COMPLETO	DOMICILIO	OCUPACIÓN		
PADRE				
MADRE				
ESPOSA (O)				
NOMBRES Y EDADES DE LOS HIJOS				
ESCOLARIDAD				
INSTITUCIÓN	TÍTULO RECIBIDO	AÑO		
PRIMARIA				
BÁSICO				
DIVERSIFICADO				
CARRERA UNIVERSITARIA				
MAESTRÍA				
ESTUDIOS QUE ESTÁ CURSANDO EN LA ACTUALIDAD				
ESTABLECIMIENTO	HORARIO	GRADO	CURSO O CARRERA	
EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A				
NOMBRE Y PARENTESCO			NUMERO DE TELEFONO	
FECHA DE CONTRATACIÓN				
DIA	MES	AÑO		

FIRMA DEL SOLICITANTE

ADVERTENCIA: Cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

Entrevista telefónica:

La entrevista telefónica es un medio que se utiliza para hacer un filtro de candidaturas, así pues, las preguntas estarán dirigidas a aquellos aspectos que son importantes para cumplir con los requisitos del puesto ofertado y a valorar las inquietudes y motivaciones del candidato.

Los requisitos que pueden ser cuestionados en esta toma de contacto pueden ser desde la experiencia profesional, formación o nivel de idiomas hasta las expectativas salariales del candidato.

Formato de Entrevista Telefónica

NOMBRE DEL CANDIDATO				
PUESTO AL QUE APLICA				
ENTREVISTADOR			FECHA	

CONFIRMACION DE DATOS PERSONALES

EDAD			ESTADO CIVIL	
HIJOS			PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD.	
DIRECCIÓN ACTUAL				
TELÉFONO		MÓVIL		

MIEMBRO ACTIVO DE ALGUNA ASOCIACION, CLUB SOCIAL, DEPORTIVO O RELIGIOSO

SI	NO	CUAL
----	----	------

HOBBIES _____

CONFIRMACION DE DATOS ACADEMICOS

ÚLTIMOS TRES GRADOS ACADÉMICOS ALCANZADOS

DOCTORADO <input type="radio"/>	MAESTRÍA <input type="radio"/>	POSGRADO <input type="radio"/>
LICENCIATURA <input type="radio"/>	TÉCNICO <input type="radio"/>	DIVERSIFICADO <input type="radio"/>
BASICOS <input type="radio"/>	PRIMARIA <input type="radio"/>	

ACTUALIZACIONES (DIPLOMADO, TALLER, SEMINARIO, CONVENCION, SIMPOSIO, ETC.)

TEMÁTICA		TEMÁTICA	
LUGAR		LUGAR	
FECHA		FECHA	

CONFIRMACION DE EXPERIENCIA LABORAL

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN PUESTO QUE APLICA _____

ÚLTIMOS DOS TRABAJOS

--	--

OTROS

HACE CUÁNTO TIEMPO DEJÓ DE LABORAR EN SU ÚLTIMO EMPLEO _____

RAZONES POR LAS QUE DEJÓ DE LABORAR

A) _____ B) _____ C) _____

CUÁNTO TIEMPO LABORÓ EN LOS ÚLTIMOS DOS EMPLEOS

A) _____ B) _____

Pruebas psicológicas:

Los test psicológicos se utilizan con frecuencia para evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo o para un ascenso.

- a) A diferencia de la entrevista, el test presenta:
- b) Una situación-estímulo estandarizada, igual para todos los sujetos
- c) Es una variable independiente que permanece más controlada, menos cambiante que en una entrevista.

A la persona en una situación estructurada, en la cual se puede observar e inferir cómo es su patrón de trabajo, cómo reacciona ante los cambios, de qué manera soluciona situaciones conflictivas, su grado de compromiso con la tarea, su nivel de inteligencia.

Las pruebas que se sugieren para la empresa podrían adquirirse vía electrónica, se sugiere consultar la página de AS INTEGRA, SERVICIOS Y CONSULTORIA quienes cuentan con test actualizados y de fácil adquisición, entre las pruebas sugeridas están:

Test de Selección y Evaluación Alpha

Es la herramienta que le ofrece, el mejor sistema de apoyo para su toma de decisiones, ya que combina en una sola evaluación, rasgos personales, preferencias ocupacionales, habilidades cognitivas y comportamiento laboral.

Estas pruebas se pueden realizar vía electrónica y el sistema proporciona el resultado de la prueba, por lo que es un proceso práctico

ESTRUCTURA DE MEDICIÓN	
Rasgos Personales	Preferencias Ocupacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Simpatía • Influencia • Estabilidad • Persistencia • Dominancia • Conformidad • Tolerancia • Iniciativa • Vitalidad • Sensibilidad Intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico y Científico • Comercial • Administrativo • Social. Mecánico • Humanista y Literario • Artístico
Habilidades Cognitivas	Comportamiento Laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud Verbal • Aptitud Numérica 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición y dinamismo • Interacción y dirección • Orientación al aprendizaje • Adhesión y constancia en los procedimientos • Manejo emocional

Test Sedisc

Esta prueba ayuda a medir el desarrollo del potencial humano. Por medio de una poderosa metodología basada en una combinación única de rasgos de comportamiento que permiten obtener información de la personalidad del candidato.

Exámenes médicos:

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. Es por ello que se considera importante incluir este paso dentro del sistema de reclutamiento, selección y desarrollo propuesto para CNPligencia.

Entrevista de selección y conocimiento (Jefe Inmediato):

Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del puesto que tenga el solicitante. Su principal objetivo es ayudar a elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencias satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir. Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador.

Se considera la entrevista como la fase definitiva dentro de cualquier proceso de selección, es una actividad clave en el proceso, ya que como es lógico se selecciona a los mejores y los mejores para las empresas de éxito son aquellos que además de saber, saben ser y hacer.

Las características definidoras de la entrevista de selección son que: a) se realiza a partir de un análisis de puestos, b) es uniforme para todos los candidatos, c) los entrevistadores poseen un alto grado de formación específica y d) la decisión de contratación se realiza después de haber desarrollado todas y cada uno de los pasos establecidos en el sistema.

Este formato dependerá del puesto vacante, de la unidad de negocio que lo solicite y del criterio del jefe inmediato.

Confirmación de referencias laborales:

Normalmente cuando se escucha la palabra verificación de referencias se piensa en antecedentes penales, policiales etc. Pero en este caso la verificación de antecedentes laborales está dirigida a indagar sobre el desempeño del candidato, si la entrevista por competencias indaga sobre el desempeño pasado para predecir el desempeño futuro, la verificación de referencias laborales pretende verificar lo que en esta entrevista se dijo, y se concluyó, tan simple e importante como esto.

Adicionalmente se verifican datos consignados en el curriculum vitae se estima que el 40% de curriculum vitae contiene información falsa o tergiversada. Lo que se busca es asegurarse que se está obteniendo lo que se prometió

Previa a la confirmación de una oferta de empleo, el empleador debería verificar las referencias, es el caso que la mayoría de ellos sólo averiguan respecto a las fechas de inicio y término de previas relaciones laborales, pero otros van más allá: quieren discutir acerca del desempeño, ética laboral, récord de asistencia, actitud e información sobre el motivo de salida, las relaciones con sus colegas, sus jefes, pares o subordinados, como otros criterios que son importantes para una compañía al momento de tomar una decisión sobre quién contratar.

Formato de Confirmación de Referencias Laborales

Señores:

Atención:

Por este medio se solicitan referencias laborales, de la persona ABAJO indicada, tomando en cuenta que toda información será manejada de manera confidencial.

Gracias Anticipadas

Confirmación de Referencias Laborales					
CNP NETWORK	Unidad de Negocio				
Marcar Unidad de Negocio que Solicita:	JUDA	CNPLAGENCIA	D`METAL	PM	AA
NOMBRE DE LA EMPRESA:					
DIRECCIÓN Y TELÉFONO:					
NOMBRE DEL CANDIDATO:					
PREGUNTAS					
Quién fue su jefe inmediato:					
Qué puesto ocupó en la Empresa:					
Cuánto tiempo laboró en la Empresa:					
Manejó Valores:	Si		No		
Tuvo problemas en el manejo de valores:	Si		No		
Lo considera Honesto (a)	Si		No		
DESENVOLVIMIENTO LABORAL:					
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	
Asistencia y Puntualidad					
Rendimiento y calidad en el trabajo					
Iniciativa					
Relaciones Interpersonales					
Honradez					
Problemas con Bebidas Alcohólicas	Si		No		
Perteneció a Sindicatos y/o asociación	Si		No		
Sería Contratado otra vez por su Empresa	Si		No		
CAUSA DEL RETIRO					
Fin del Contrato	<input type="text"/>	Supresión de Plaza	<input type="text"/>		
Renuncia	<input type="text"/>	Despido	<input type="text"/>		
OBSERVACIONES:	<input type="text"/>				
Persona que Informó:	<input type="text"/>				
Puesto que Ocupa:	<input type="text"/>				
Persona que verificó:	<input type="text"/>				

Confirmación de referencias personales:

La confirmación de referencias personales es de suma importancia, en algunas hojas de vida se colocan personas con títulos académicos altos, con el fin de tener mayor probabilidad de optar al puesto vacante, sin embargo, al indagar con el referente, muchas veces se encuentra que son personas que conocen de vista o muy poco al candidato, y no pueden dar mayores detalles al respecto.

Por lo que se necesita tener una entrevista de confirmación de referencias personales directa, para conocer el nivel de conocimiento que tiene esta persona con el candidato, para utilizar esa referencia en el proceso o mejor descartarla por ser poco confiable.

Formato de Confirmación de Referencias Personales

CNP Network	Departamento:
UNIDAD DE NEGOCIO:	
DEPARTAMENTO:	
PUESTO AL QUE APLICA:	
NOMBRE DE LA REFERENCIA:	
DIRECCIÓN Y TELÉFONO:	
NOMBRE DEL CANDIDATO:	

PREGUNTAS	
Desde cuando lo(a) conoce:	
Cómo lo conoció:	
Cuáles son sus principales virtudes:	

Lo(a) considera honesto(a):	<input type="text" value="Si"/>	<input type="text" value="No"/>
------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

DESENVOLMIENTO PERSONAL:						
CRITERIOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6
Es puntual:						
Tiene Iniciativa:						
Relaciones Interpersonales:						
Problemas con bebidas alcohólicas y/o drogas:	<input type="text" value="Si"/>			<input type="text" value="No"/>		
Pertenece a alguna asociación:	<input type="text" value="Si"/>			<input type="text" value="No"/>		

OBSERVACIONES:	

Persona que Informó:	
-----------------------------	--

Parentesco/Relación:	
-----------------------------	--

Persona que verificó referencia:	
---	--

Fecha de Confirmación de Ref.:	
---------------------------------------	--

Entrevista inicial de selección

La entrevista inicial de selección se utiliza para conocer algunos detalles propios de la persona. Son datos generales que ayudarán a conocer el entorno, la actitud y experiencia que el candidato ha tenido.

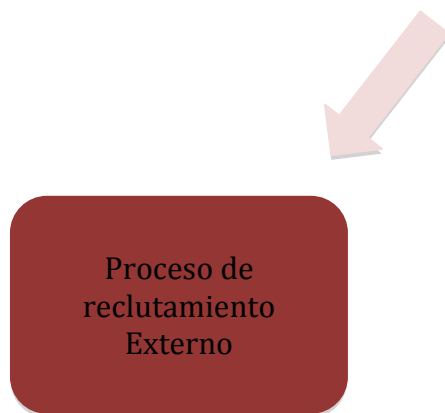
Formato de Entrevista Inicial de Selección (Gerente General)

NOMBRE DEL CANDIDATO			
PUESTO AL QUE APLICA			
ENTREVISTADOR		FECHA	
INFORMACION GENERAL			
COMO SE ENTERÓ DE LA PLAZA VACANTE			
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA			
POR QUÉ LE GUSTARÍA TRABAJAR PARA ESTA EMPRESA			
QUÉ PUEDE UD. APORTAR PARA LA EMPRESA			
QUÉ HABILIDADES HA DESARROLLADO COMO PERSONA Y/O COMO PROFESIONAL			
DESCRIBA LA ZONA DONDE VIVE ACTUALMENTE			
CON CUÁL DE SUS VECINOS TIENE MEJOR COMUNICACIÓN			
CUÁLES CONSIDERA SON LOS VALORES MÁS IMPORTANTES QUE DEBE TENER UNA PERSONA			
INFORMACION FAMILIAR			
HAGA UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS MIEMBROS DE SU FAMILIA. (CUALIDADES QUE LOS DESTACAN)			
A)			
B)			
C)			
D)			
CUÁNTO TIEMPO A LA SEMANA DEDICA PARA ACTIVIDADES FAMILIARES			
ACTIVIDADES FAMILIARES FRECUENTES			
INFORMACION LABORAL			
ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL ÚLTIMO PUESTO DESEMPEÑADO			
COMENTE EL TIPO DE RELACION QUE MANTUBO CON SU JEFE INMEDIATO ANTERIOR			
MENCIONE LA VISIÓN Y MISIÓN Y LOS VALORES DE LA ÚLTIMA EMPRESA PARA LA QUE LABORÓ			
QUÉ LE GUSTABA DE LO QUE HACÍA			
QUÉ LE GUSTABA DEL AMBIENTE DE TRABAJO			
OTROS			
CUÁL ERA EL SALARIO QUE PERCIBIA EN SU ÚLTIMO EMPLEO			
POR QUÉ DEJÓ DE LABORAR PARA LA EMPRESA			
QUÉ ASPIRACION PROFESIONAL TIENE			
TENDRÁ ALGÚN PROYECTO PERSONAL POR REALIZAR			
CUALIDADES QUE LOS DESTACAN COMO PERSONA			
ASPECTOS QUE CONSIDERA DEBE MEJORAR COMO PERSONA			
QUÉ OPINIÓN TIENE SOBRE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DEL PAIS			

**Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Propuesto
(Utilizando Fuente Externa)**



Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Propuesto (Utilizando Fuente Interna)



ANEXOS



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y GENERAL

- 1) ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal?

_____.
- 2) ¿Cuáles son los medios utilizados para el reclutamiento, tanto interno como externo?

_____.
- 3) ¿Qué medio de comunicación le es más eficiente para reclutar al personal que se adecúe al cargo?

_____.
- 4) ¿Las vacantes actuales son plazas nuevas o ya establecidas?

_____.
- 5) ¿Con qué periodicidad contrata personal?

_____.
- 6) ¿Cuánto tiempo le lleva cubrir una vacante?

_____.
- 7) ¿Realiza a los postulantes algún tipo de prueba?

_____.
- 8) ¿Cuáles son las fases de selección que se toman en cuenta?

_____.
- 9) ¿Qué costo implica para CNPL Agencia un proceso de reclutamiento y selección de personal?

_____.



ENCUESTA

Instrucciones:
Responda con sinceridad lo que a continuación se le solicita

La información servirá para evaluar el sistema de reclutamiento actual de la empresa CNPlagencia,.

1.- ¿Qué edad tiene?

18 a 22 años _____

23 a 27 años _____

Sexo: M ___ F ___

28 años o más _____

2.- ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar en CNPlagencia?

0-6 meses _____ 6 meses a 1 año _____ 1 – 2 años _____ más de dos años _____

3.- ¿Cuál es su grado de estudio?

Básico _____ Medio _____ Cierre de cursos universitarios _____ Licenciatura _____

Maestría _____

4.- Seleccione con una X la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingresó a la empresa:

a) Recomendación de un empleado _____

b) Recomendación de un amigo o familiar de la empresa _____

c) Publicidad (prensa) _____ correo electrónico _____

d) Otros _____ describa: _____

5.- ¿Llenó usted alguna solicitud de empleo, proporcionada por la empresa, antes de ser contratado?

Si

No

6.- ¿Cuántas entrevistas le realizaron al ingresar a CNPlagencia?

Ninguna _____ Una _____ Dos _____ Tres o mas _____

7.- ¿Cuál de estos documentos le solicitaron al ingresar a CNPlagencia?

Curriculum _____ Título a nivel medio o profesional _____ Documentos de identificación _____ Constancias de Cursos recibidos _____ Constancias de Referencias _____ Antecedentes penales y policíacos _____ Todos los anteriores _____ Otros _____ especifique _____

8.- ¿Se le ejecutó a usted alguna de las siguientes pruebas?

Test de personalidad _____ Test de conocimientos _____ Pruebas practicas

_____ Otras (especifique) _____ Ninguna _____

9.- ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

SI No

10.- ¿Cuándo ingresó a CNPlagencia le informaron que existe un periodo de prueba?

SI No

11.- ¿Antes del Periodo de Prueba le impartieron charlas de inducción general?

SI No

12.- ¿Le notificaron el resultado del periodo de prueba?

SI No

13.- ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de personal para ingresar a CNPlagencia se realice utilizando fuentes de reclutamiento?

SI No

Por qué? _____

14.- ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de personal se realizara de forma interna (ascenso) antes de efectuarla de forma externa?

SI No

Por qué? _____

ESTA ENCUESTA ES DE USO ACADÉMICO, LA INFORMACION OBTENIDA SERA DE USO EXCLUSIVAMENTE ACADEMICO, PARA ESTUDIO DE TESIS UNIVERSITARIA.



ENCUESTA II

INSTRUCCIONES: Marque con una **X** su nivel de satisfacción en cada pregunta, siendo insatisfactorio 1 y satisfactorio 5

	1	2	3	4	5
1 ¿Cómo se ha sentido trabajando para CNPI Agencia?					
2 ¿Conoce la historia de CNPI Agencia?					
3 ¿Sus funciones están bien definidas?					
4 ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
5 ¿Se siente motivado por la empresa?					
6 ¿Le gusta el trabajo que desempeña?					
7 ¿Es gratificante para usted la posición que actualmente tiene CNPI Agencia?					
8 ¿Conoce las tareas que desempeñan las demás unidades de negocio?					
9 ¿Recibe la formación (capacitación) necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
10 ¿Cómo califica la relación con sus compañeros?					
11 La comunicación interna dentro de su área de trabajo es...					
12 La condición salarial que percibe es...					
13 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					

CONTESTE SINCERAMENTE LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:

- Cuando se le asignan nuevas funciones ¿Le proporciona la empresa la información necesaria para desarrollarlas?
SI _____ NO _____
- ¿Cuenta la empresa con un plan de desarrollo para mejorar sus habilidades? SI _____ NO _____
ESPECIFIQUE _____
- ¿Tiene la empresa un plan para que opte a un puesto superior? SI _____ NO _____
ESPECIFIQUE _____
- ¿Qué clase de incentivos utiliza la empresa para motivar a los colaboradores? ALAGOS _____ ACTIVIDADES EXTRA OFICINA
_____ BONOS _____ MOTIVACION PERSONAL _____ OTROS (ESPECIFIQUE) _____
- ¿Con qué frecuencia la empresa evalúa su desempeño laboral? SEMANAL _____ MENSUAL _____ ANUAL _____ OTRA
(ESPECIFIQUE) _____
- ¿Qué método utiliza la empresa para evaluar su desempeño laboral?

CUADROS ESTADISTICOS

CUADRO NO. 1	EDAD DEL PERSONAL	PORCENTAJ E	RESPUESTA S
	18- 22 AÑOS	22%	8
	23-27 AÑOS	41%	15
	28 EN ADELANTE	38%	14
	TOTAL	100%	37
	FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013		

CUADRO NO.2	SEXO DEL PERSONAL	PORCENTAJ E	RESPUESTA S
	MASCULINO	86%	32
	FEMENINO	14%	5
	TOTAL	100%	37
	FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013		

CUADRO NO. 3	TIEMPO DE LABORAR	PORCENTAJ E	RESPUESTA S
	0-6 MESES	16%	6
	6 MESES A 1 AÑO	38%	14
	1 A 2 AÑOS	8%	3
	MAS DE 2 AÑOS	38%	14
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 4	NIVEL ACADÉMICO	PORCENTAJ E	RESPUESTA S
	MEDIO	86%	32
	CIERRE DE CURSOS UNIVERSITARIOS	8%	3
	LICENCIATURA	5%	2
	TOTAL	100%	37
	FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013		

CUADRO NO. 5	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	PORCENTAJ E	RESPUESTA S
	RECOMENDACIÓN DE UN EMPLEADO	11%	4
	RECOMENDACIÓN DE UN AMIGO O FAMILIAR	54%	20
	PUBLICIDAD PRENSA	11%	4
	AMISTAD CON EL GERENTE GENERAL	14%	5
	PERIODO DE PRACTICAS	11%	4
	TOTAL	100%	37
	FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013		

CUADRO NO. 6	LLENÓ SOLICITUD DE EMPLEO	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SI	32%	12
	NO	62%	23
	N/C	5%	2
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 7	ENTREVISTAS QUE LE REALIZARON	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	NINGUNA	30%	11
	UNA	38%	14
	DOS	16%	6
	TRES O MAS	16%	6
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 8	CUÀLES DOCUMENTOS LE SOLICITARON AL INGRESAR	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	CURRICULUM	41%	15
	DOCUMENTOS DE IDENTIFICACION	24%	9
	TODOS LOS ANTERIORES	24%	9
	NINGUNO	11%	4
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 9	PRUEBAS QUE LE REALIZARON	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	TEST DE PERSONALIDAD	11%	4
	TES DE CONOCIMIENTO	3%	1
	OTRAS ESPECIFIQUE	14%	5
	NINGUNA	73%	27
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 10	LE REALIZARON EXÁMENES MÉDICOS	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SI	0%	0
	NO	100%	37
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 11	¿LE INFORMARON SOBRE UN PERÍODO DE PRUEBA?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SI	68%	25
	NO	32%	12
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 12	¿LE IMPARTIERON CHARLAS DE INDUCCIÓN?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SI	35%	13
	NO	65%	24
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 13	¿LE NOTIFICARON EL RESULTADO DEL PERÍODO DE PRUEBA ?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SI	32%	12
	NO	68%	25
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 14	¿CONSIDERA QUE ES BUENO UTILIZAR FUENTES DE RECLUTAMIENTO?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SI	62.16%	23
	NO	18.92%	7
	NO CONTESTO	18.92%	7
	TOTALES	100.00%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 15	¿PREFIERE QUE LA BÚSQUEDA DEL PERSONAL SEA INTERNA?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SI	84%	31
	NO	11%	4
	N/C	5%	2
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 16	¿CÓMO SE HA SENTIDO TRABAJANDO PARA LA EMPRESA?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	NADA SATISFECHO	0%	
	POCO SATISFECHO	0%	
	SATISFECHO	5%	2
	MUY SATISFECHO	41%	15
	ALTAMENTE SATISFECHO	54%	20
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 17	¿CONOCE LA HISTORIA DE LA EMPRESA?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	NADA SATISFECHO	11%	4
	POCO SATISFECHO	14%	5
	SATISFECHO	19%	7
	MUY SATISFECHO	32%	12
	ALTAMENTE SATISFECHO	24%	9
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 18	¿ESTÁN DEFINIDAS SUS FUNCIONES?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	NADA SATISFECHO	0%	0
	POCO SATISFECHO	3%	1
	SATISFECHO	8%	3
	MUY SATISFECHO	22%	8
	ALTAMENTE SATISFECHO	68%	25
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 19	¿RECIBE INFORMACION DE COMO DESEMPEÑA SU TRABAJO?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	NADA SATISFECHO	14%	5
	POCO SATISFECHO	14%	5
	SATISFECHO	14%	5
	MUY SATISFECHO	38%	14
	ALTAMENTE SATISFECHO	22%	8
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 20	¿SE SIENTE MOTIVADO POR LA EMPRESA ?	PORCENTAJE	RESPUESTA
	NADA SATISFECHO	5%	2
	POCO SATISFECHO	3%	1
	SATISFECHO	32%	12
	MUY SATISFECHO	24%	9
	ALTAMENTE SATISFECHO	35%	13
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 21	¿LE GUSTA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	NADA SATISFECHO	0%	0
	POCO SATISFECHO	0%	0
	SATISFECHO	3%	1
	MUY SATISFECHO	8%	3
	ALTAMENTE SATISFECHO	89%	33
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 22	¿ES GRATIFICANTE PARA USTED LA POSICIÓN QUE ACTUALMENTE TIENE EN CNPLAGENCIA?	PORCENTAJE	CANTIDAD
	NADA SATISFECHO	3%	1
	POCO SATISFECHO	3%	1
	SATISFECHO	8%	3
	MUY SATISFECHO	35%	13
	ALTAMENTE SATISFECHO	51%	19
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 23	¿CONOCE LAS TAREAS QUE DESEMPEÑAN LAS DEMAS UNIDADES DE NEGOCIO?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	NADA SATISFECHO	8%	3
	POCO SATISFECHO	5%	2
	SATISFECHO	11%	4
	MUY SATISFECHO	32%	12
	ALTAMENTE SATISFECHO	43%	16
	TOTAL	100%	37
	FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013		

CUADRO NO. 24	¿RECIBE CAPACITACION PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO?	PORCENTAJE	RESPUESTA
	NADA SATISFECHO	24%	9
	POCO SATISFECHO	24%	9
	SATISFECHO	16%	6
	MUY SATISFECHO	22%	8
	ALTAMENTE SATISFECHO	14%	5
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 25	¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SATISFECHO	8%	3
	MUY SATISFECHO	16%	6
	ALTAMENTE SATISFECHO	76%	28
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 26	LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO ES:	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	NADA SATISFECHO	5%	2
	SATISFECHO	11%	4
	MUY SATISFECHO	19%	7
	ALTAMENTE SATISFECHO	65%	24
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 27	GRADO DE SATISFACCION DEL SALARIO QUE PERCIBE	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	NADA SATISFECHO	5.41%	2
	POCO SATISFECHO	8.11%	3
	SATISFECHO	45.95%	17
	MUY SATISFECHO	32.43%	12
	ALTAMENTE SATISFECHO	8.11%	3
	TOTAL	100.00%	37

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013

CUADRO NO. 28	¿SE SIENTE PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO ?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	POCO SATISFECHO	8%	3
	SATISFECHO	14%	5
	MUY SATISFECHO	14%	5
	ALTAMENTE SATISFECHO	65%	24
	TOTAL	100%	37

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013

CUADRO NO. 29	CUANDO SE LE ASIGNAN NUEVAS FUNCIONES, ¿LE PROPORCIONAN LA INFORMACION NECESARIA?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SI	59%	22
	NO	32%	12
	NO CONTESTO	8%	3
	TOTAL	100%	37

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013

CUADRO NO. 30	¿CUENTA LA EMPRESA CON UN PLAN PARA MEJORAR SUS HABILIDADES?	PORCENTAJES	RESPUESTAS
	SI	24%	9
	NO	76%	28
	TOTAL	100%	37

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013

CUADRO NO. 31	¿TIENE LA EMPRESA UN PLAN PARA QUE USTED OTE A UN PUESTO SUPERIOR?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SI	22%	8
	NO	78%	29
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

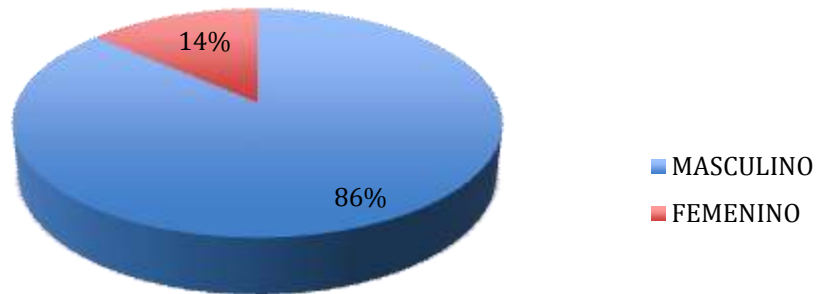
CUADRO NO. 32	¿QUÉ CLASE DE INCENTIVOS UTILIZA LA EMPRESA CON LOS COLABORADORES?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	ALAGOS	13%	5
	ACTIVIDADES EXTRAOFICINA	3%	1
	BONOS	11%	4
	MOTIVACION PERSONAL	27%	10
	NINGUNO	46%	17
	TOTALES	99%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO. 33	¿CON QUÉ FRECUENCIA LA EMPRESA EVALUA SU DESEMPEÑO LABORAL?	PORCENTAJE	RESPUESTAS
	SEMANAL	22%	8
	MENSUAL	43%	16
	SEMESTRAL	3%	1
	ANUAL	8%	3
	NINGUNA	24%	9
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

CUADRO NO 34	¿QUÉ MÉTODO UTILIZA LA EMPRESA PARA EVALUAR SU DESEMPEÑO?	PORCENTAJES	RESPUESTAS
	BITACORAS	22%	8
	ORDENES DE TRABAJO	3%	1
	SUPERVISION	3%	1
	KPI	16%	6
	NINGUNA	57%	21
	TOTAL	100%	37
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO, SEPTIEMBRE 2013			

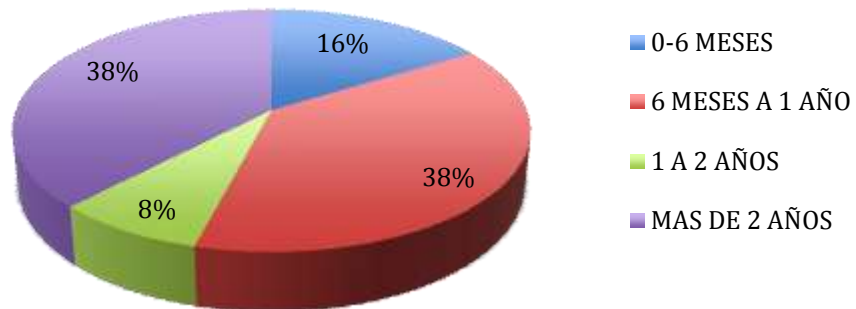
GRÁFICAS

GRÁFICA No. 1
SEXO DEL PERSONAL DE CNPLAGENCIA



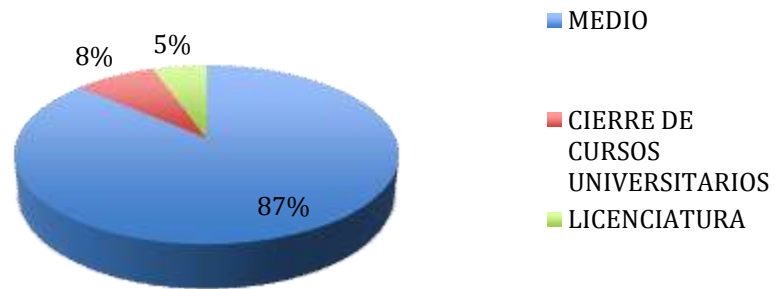
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO SEPTIEMBRE 2013

GRÁFICA No. 2
TIEMPO DE LABORAR PARA CNPLAGENCIA



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO SEPTIEMBRE 2013

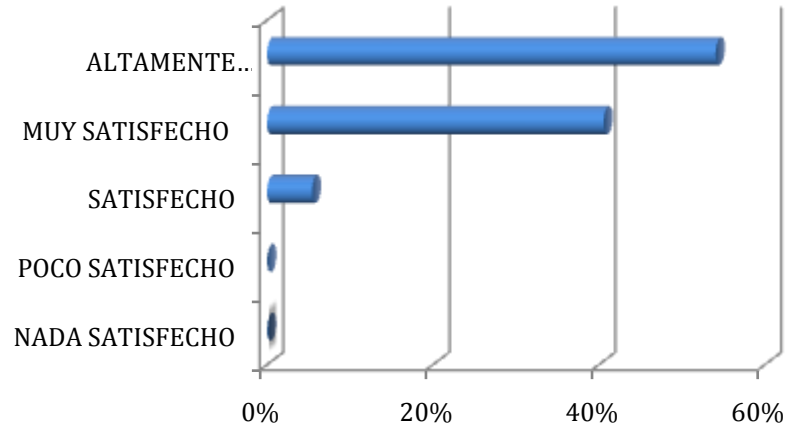
GRÁFICA No. 3
NIVEL ACADÉMICO DEL PERSONAL DE
CNPLAGENCIA



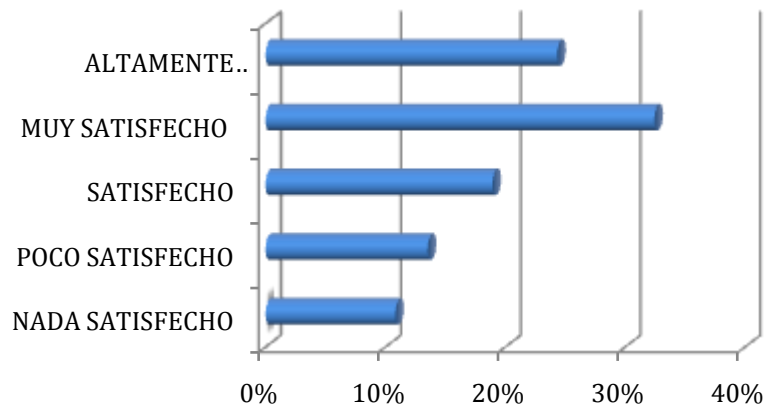
GRÁFICA No. 4
LA EMPRESA NO SOLICITA EXÁMENES
MÉDICOS



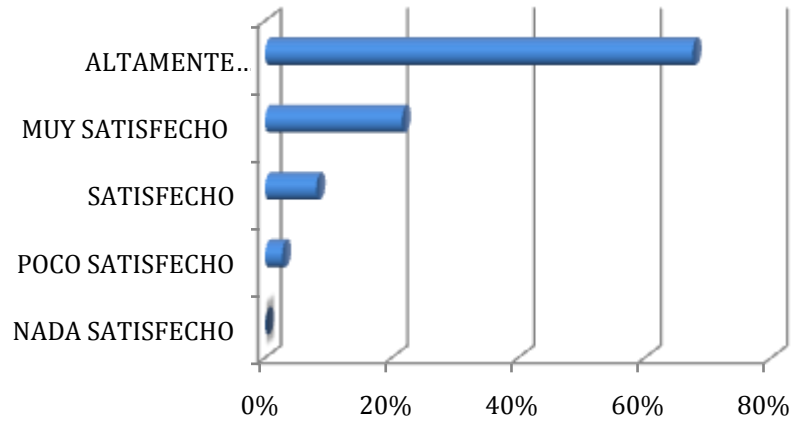
GRÁFICA No. 5
COMO SE SIENTE TRABAJANDO EN
CNPLAGENCIA



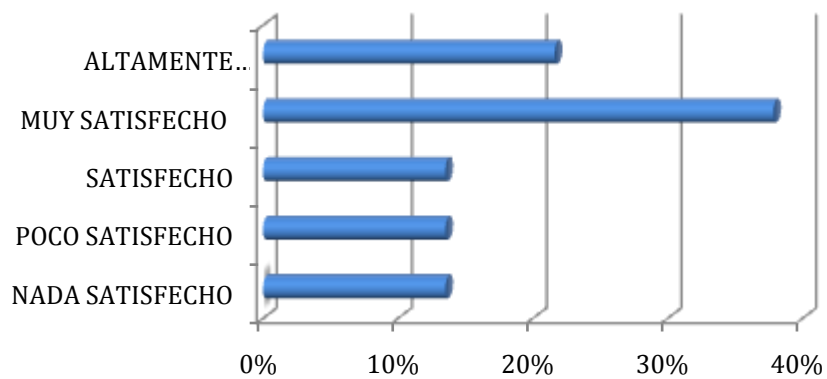
GRÁFICA No. 6
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CONOCIMIENTOS
DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA



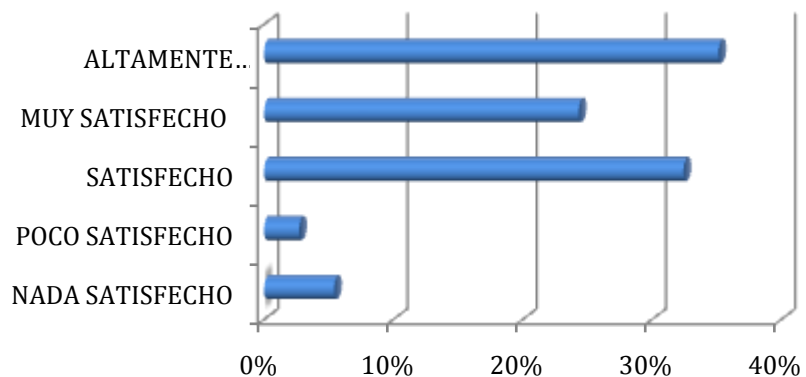
GRÁFICA No. 7
NIVEL DE SATISFACCION DE LA DEFINICIÓN DE
FUNCIONES DEL PERSONAL DE CNPLAGENCIA



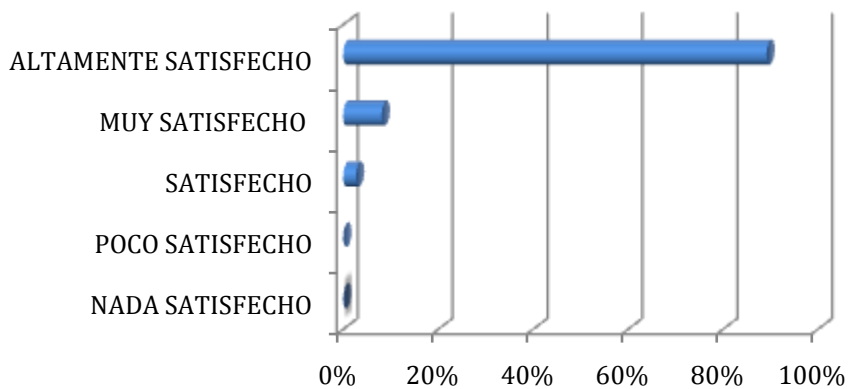
GRÁFICA No. 8
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA INFORMACIÓN
RECIBIDA SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE CNPLAGENICA



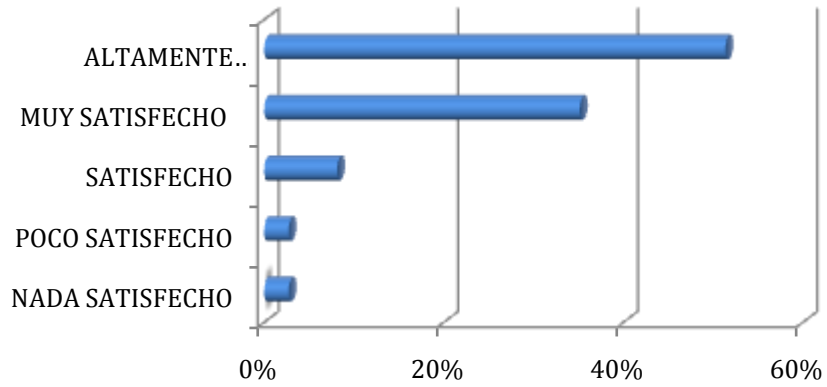
GRÁFICA No. 9
NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE
CNPLAGENCIA



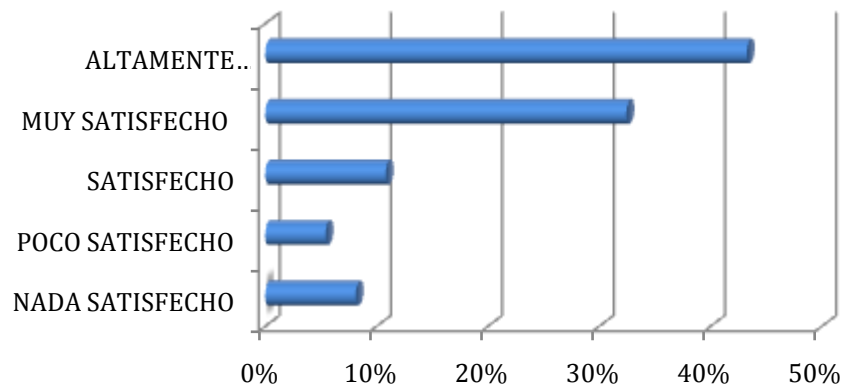
GRÁFICA No. 10
NIVEL DE AGRADO DEL TRABAJO DE LOS
COLABORADORES DE CNPLAGENCIA



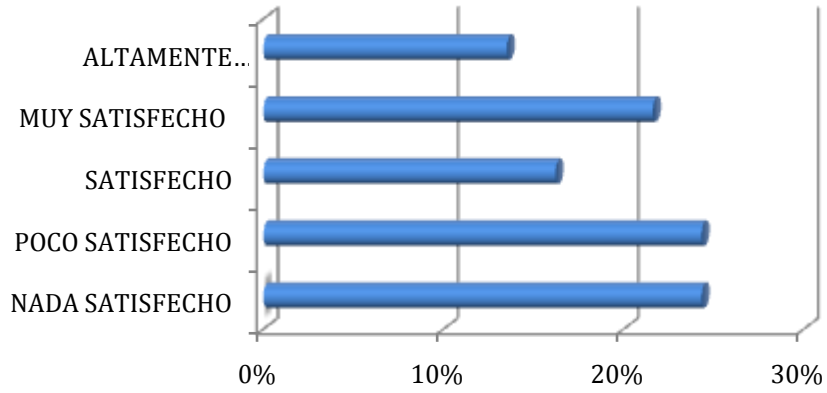
GRÁFICA No. 11
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
DEL PERSONAL DE CNPLAGENCIA



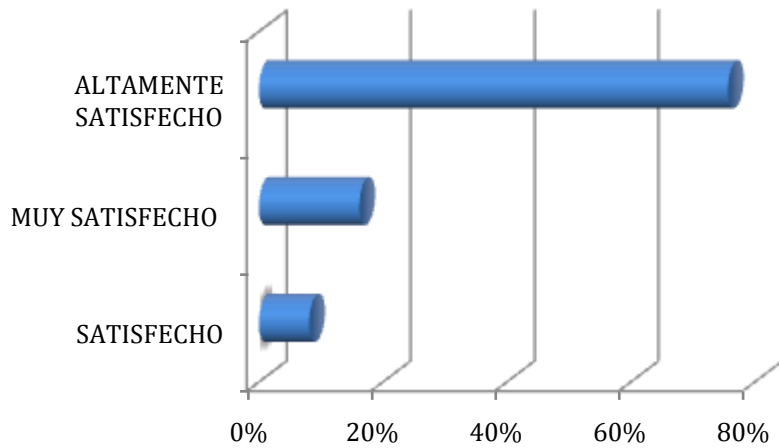
GRÁFICA No. 12
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE
LOS COLABORADORES DE TODAS LAS UNIDADES
DE NEGOCIO DE LA EMPRESA



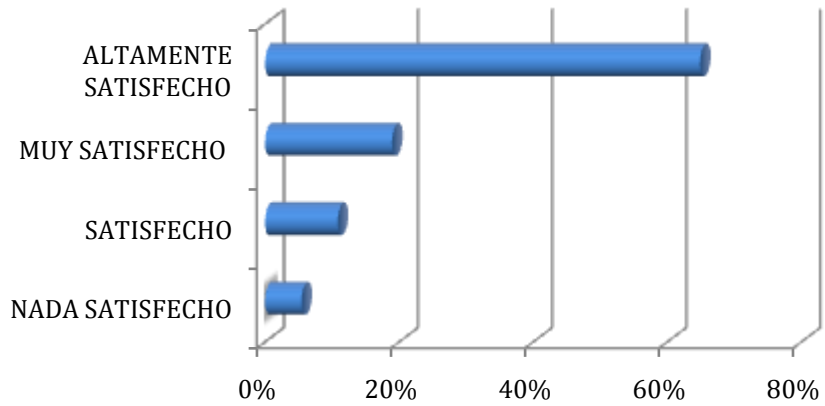
GRÁFICA No. 13
GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS
COLABORADORES, DE LA CAPACITACIÓN QUE
RECIBEN PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO



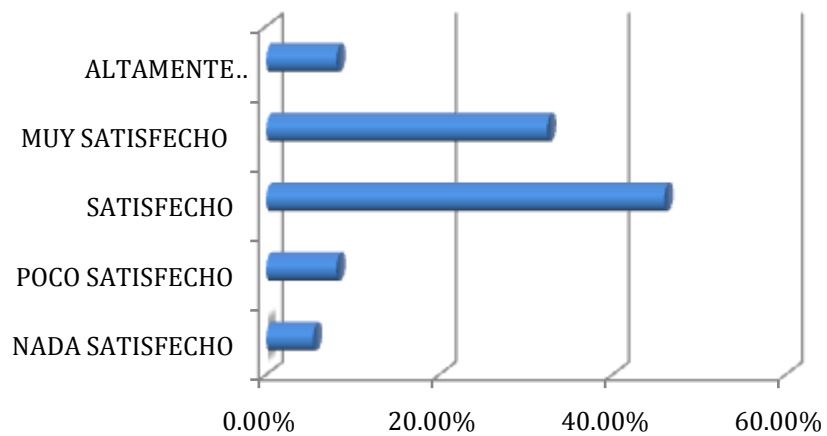
GRÁFICA NO. 14
GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE
COMPAÑEROS DE TRABAJO



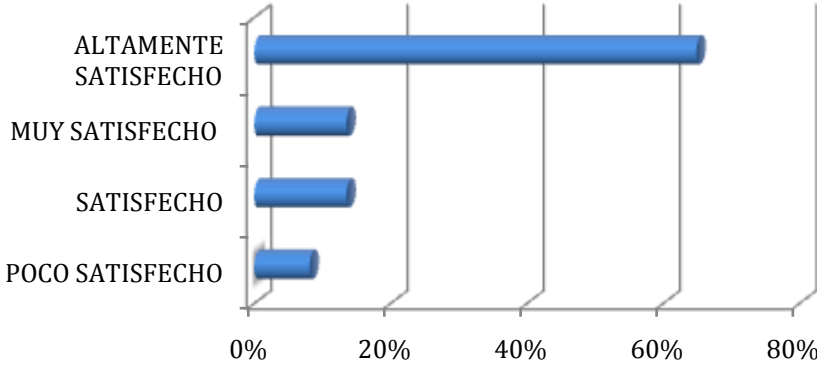
GRÁFICA No. 15
GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA DENTRO DEL AREA DE TRABAJO



GRÁFICA No. 16
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CON EL
SALARIO QUE RECIBE



GRÁFICA No. 17
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL, POR SENTIRSE PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO



BIBLIOGRAFIA

- Tesis: Propuesta para Implementar un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, en el Instituto de la Defensa Pública Penal.
Karla Graciela Rascón Ortigoza
Junio 2010
- Tesis: Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para los Niveles Jerárquicos Directivo, Ejecutivo y Profesional de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A.
Ana Lilena Ladino Torres y Diana Carolina Orozco Acosta
2008
- Administracion de Personal
Idalberto Chiavenato
Quinta Edición
Editorial Mac GrawHill
- Administracion de Recursos Humanos
Idalberto Chiavenato
Novena edición
Editorial Mc Graw Hill
- Tesis: Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Nacional de Electrificación INDE y sus Empresas
Dilan Mariela Aguilar Ovalle y Edgar Leonel HernándezUrizar
Octubre 2007
- La Guerra por el Talento
Edward Michaels
Editorial Norma
- www.biblioteca.usac.edu.gt
- www.univo.edu.sv
- www.monografias.com
- www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html

- <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com>
- Elprtaldelcontador.blogspot.com
- www.sld.cu/.../gestion_por_competencias.procesos._metodologia.pdf
- <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm> consultado el 08/07/13
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n>
- BORNARD, CHESTERI Sao Pablo, Atlas 1971
- Levy – Leboyer Claude. La Gestión de las Competencias. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. 1996
- ¹ Agustín Rodolfo F. Y Reyes Madrid J. Gestión Dinámica de los Recursos Humanos
- Aguilar-Morales, J.E. (2009) Las Solicitudes de Empleo México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. http://www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html
- <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/preseleccin-de-candidatos.html#sthash.Zi2ynxKb.dpuf>
- Libro: Liderazgo y Motivación, IC editorial.