

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROCESO E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

PRISCILA ROXANA ZAVALA CRUZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROCESO E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

PRISCILA ROXANA ZAVALA CRUZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.1 del Acta 14-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de agosto de 2016.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN DE PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
SECRETARIA:	Licda. María Belén León Carranza
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernandez

Guatemala, 16 de Octubre del 2017

Licenciado
Luis Antoniò Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de este Decanato según DICTAMEN ADMÓN-76-2017, me dirijo a usted para informarle que he finalizado de asesorar la tesis titulada "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA" la cual ha sido elaborada por la alumna Priscila Roxana Zavala Cruz, carné 200921392.

La tesis ha sido revisada por mi persona, encontrando que cumple con los objetivos planteados en el respectivo plan de investigación, así como con los lineamientos y requisitos académicos necesarios, constituyendo un valioso aporte para la organización objeto de estudio.

Por lo anterior, emito el dictamen favorable a efecto de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1804



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

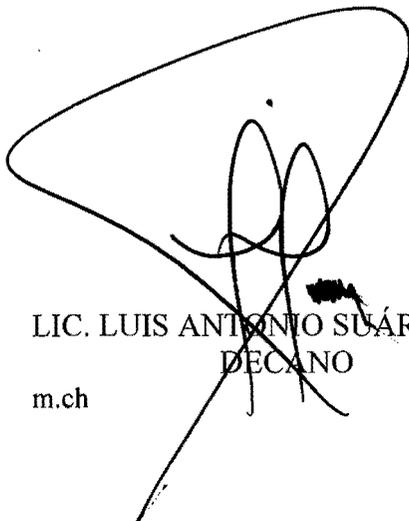
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
TRES DE JULIO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 17-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 07 de junio de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN AEPT-3-005-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de febrero de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **PRISCILA ROXANA ZAVALA CRUZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

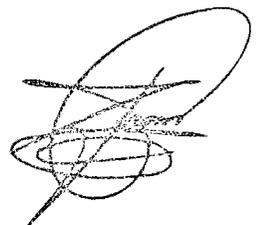


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO A

DIOS	Mi creador y sustentador que me ha iluminado cada día, dándome la sabiduría para alcanzar este logro.
MI PADRE	Mauro Zavala (Q.E.P.D.) por su amor, consejos y apoyo para llegar a ser una profesional, este logro es de los dos y su recuerdo permanece en mi corazón.
MI MADRE	Estela Cruz, por su amor, apoyo, consejos y esfuerzo para educarme y llegar a ser una mujer de bien.
MIS HERMANOS	Pamela y Pablo Zavala, por su amor y apoyo en cada momento de mi vida.
MIS SOBRINAS	Génesis y Saraí, por ser una luz que ilumina cada día y nos llena de alegría y ternura.
MIS AMIGOS	Con los que he compartido experiencias y momentos inolvidables tanto fuera como dentro de la Universidad.
MIS LICENCIADOS	Porque de cada uno obtuve conocimientos y experiencias que me llevarán a ser una mejor persona y profesional.
MI UNIVERSIDAD	Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser mi casa de estudios y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Empresa privada	1
1.1.2. Industria textil en Guatemala	1
1.1.3. Productos químicos para textiles	2
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	3
1.2.1.1. Planeación	3
a) Elementos de planeación	3
b) Instrumentos administrativos de planeación	5
1.2.1.2. Organización	5
a) Elementos de organización	5
b) Instrumentos administrativos de organización	6
1.2.1.3. Integración	13
a) Elementos de integración	13
b) Administración de recursos humanos	15
1.3. Diagramas de flujo	34
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, RESPECTO AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	
2.1. Metodología de la investigación	36
2.1.1. Métodos	36
2.1.2. Técnicas	37

2.1.3.	Instrumentos	38
2.2.	Antecedentes de la empresa	39
2.2.1.	Historia	39
2.2.2.	Ubicación	39
2.2.3.	Estructura orgánica	39
2.2.4.	Filosofía empresarial	42
2.2.4.1.	Misión	42
2.2.4.2.	Visión	42
2.2.4.3.	Valores de la Institución	42
2.2.5.	Políticas de calidad de los productos y servicios	43
2.3.	Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción	43
2.3.1.	Proceso de reclutamiento	44
2.3.2.	Proceso de selección	50
2.3.3.	Proceso de inducción	55
2.4.	Análisis de los resultados	61

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1.	Presentación	64
3.2.	Justificación de la propuesta	65
3.3.	Objetivo de la propuesta	65
3.4.	Propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción	65
3.4.1.	Proceso de reclutamiento	65
3.4.1.1.	Requisición de personal	66
3.4.1.2.	Análisis de puestos	67
a)	Descriptores de puestos	69
b)	Perfil de puesto	71
3.4.1.3.	Convocatoria de reclutamiento	73

a)	Reclutamiento interno	73
b)	Reclutamiento externo	77
3.4.2.	Proceso de selección	80
3.4.2.1.	Solicitud de empleo	82
3.4.2.2.	Entrevista	87
3.4.2.3.	Pruebas de selección	89
3.4.2.4.	Verificación de datos y referencias	89
3.4.2.5.	Análisis y decisión	92
3.4.3.	Proceso de inducción	93
3.4.3.1.	Inducción general	95
a)	Presentación de las generalidades de la organización	95
b)	Presentación al personal	95
c)	Recorrido de las instalaciones	95
3.4.3.2.	Inducción al departamento	96
3.4.3.3.	Inducción al puesto	96
3.4.4.	Evaluación y seguimiento del proceso	96
3.4.5.	Metodología de implementación	98
3.4.5.1.	Planes de acción de la propuesta	99
3.4.5.2.	Presupuesto de la propuesta	103
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	109

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	El proceso de análisis de puestos	09
2	Los procesos de la administración de recursos humanos	16
3	El proceso de reclutamiento	19
4	Reclutamiento interno y externo	21
5	El proceso de selección	25
6	Técnicas de selección de personal	26
7	Pruebas de conocimientos	28
8	Inducción general	31
9	Inducción al departamento	32
10	Inducción al puesto	33
11	Reclutamiento interno	74
12	Reclutamiento externo	78
13	Selección de personal	81
14	Inducción de personal	94

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Simbología de diagramas de flujo	35
2	Personal de nivel operativo	37
3	Personal de nivel táctico	38
4	Puestos en la empresa	40

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Organigrama general	41
2	Anuncio interno	76
3	Anuncio externo	80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Medios de reclutamiento utilizados	44
2	Solicitud de empleo	45
3	Documentación requerida	46
4	Ascenso de puesto	47
5	Entrevista preliminar	48
6	Información del puesto y de la empresa	49
7	Cantidad de entrevistas realizadas	51
8	Personas que realizaron las entrevistas	52
9	Aplicación de pruebas de selección	53
10	Tipo de pruebas aplicadas	54
11	Inducción recibida	55
12	Entrega de manual de inducción	56
13	Conocimiento de la filosofía empresarial	57

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Cuestionario para análisis de puestos	66
2	Descriptor de puestos	68
3	Perfil de puestos	70
4	Requisición de personal	72
5	Solicitud de empleo	83
6	Guía de entrevista	87
7	Solicitud de referencias laborales	89
8	Solicitud de referencias personales	91
9	Hoja de calificación de candidatos	92
10	Evaluación del proceso	97

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Plan de acción de reclutamiento	99
2	Plan de acción de selección	100
3	Plan de acción de inducción	102
4	Presupuesto de propuesta	103

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Manual de inducción general	110
2	Manual de inducción al departamento	116
3	Manual de inducción al puesto	120
4	Manual de procedimientos	126
5	Encuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	155
6	Guía de entrevista del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	159

INTRODUCCIÓN

La integración de personas es un proceso que permite a las empresas tener el personal que responda a las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo de forma eficaz y eficiente. El objetivo principal no es únicamente cubrir una plaza vacante, sino contratar a una persona que posea los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que la empresa necesita.

Existen empresas que administran el recurso humano de manera empírica y sin utilizar un modelo o proceso establecido, lo cual repercute en el desempeño eficiente de las actividades de cada puesto de trabajo y por ende en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Por lo anterior, se presenta en este informe la propuesta de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal elaborado de forma técnica, para que favorezca en la disminución o erradicación de las deficiencias existentes en la empresa y que permita realizar de forma eficiente la integración de personal.

El informe está compuesto por Capítulo I, comprende el Marco Teórico que presenta una descripción detallada y organizada de los elementos de la teoría que sustentan el desarrollo de la investigación, específicamente de los procesos para la administración del talento humano.

El Capítulo II presenta los resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo, así como el análisis de estos, respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que actualmente se realiza en la empresa objeto de estudio.

El Capítulo III contiene la propuesta para ejecutar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en la empresa, para ser implementado y con ello minimizar

la problemática actual, al realizar la contratación de personal con base en instrumentos técnicos profesionalmente elaborados.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones establecidas con base en los resultados obtenidos, así como la bibliografía utilizada y el apartado de anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene la teoría que fundamenta la investigación con base al planteamiento del problema, para determinar la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano en la empresa y así elaborar la propuesta presentada.

1.1. Empresa

Es la “unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (2:6)

1.1.1. Empresa privada

Las empresas privadas están en contraste con las instituciones estatales, organismos gubernamentales o empresas públicas, puesto que “su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del Estado.” (2:9)

El objetivo principal de la empresa privada es generar ganancias para los propietarios o accionistas y son importantes para el desarrollo de un país, debido a que estas organizaciones producen ingresos al Estado por medio de los impuestos.

1.1.2. Industria textil en Guatemala

En Guatemala, la cadena de suministros conformada por el sector textil, confección, accesorios y productos relacionados, representa una de las principales fuentes de empleo formal y de inversión extranjera directa en el país.

“Actualmente el sector del vestuario y textiles constituye uno de los más dinámicos en la economía nacional, contribuyendo considerablemente al crecimiento económico y desarrollo del país, representando el 8.9% de la producción nacional (PIB).” (7:s.p.)

1.1.3. Productos químicos para textiles

Los productos químicos textiles también se conocen como productos auxiliares, existe una gran variedad de ellos y cada uno tiene un uso específico en la elaboración de telas, dividiéndose principalmente en familias de tipo antideslizante, antipilling, antiestático, antimoho, blanqueadores, entre otros.

En su mayoría, las empresas que adquieren estos productos son textileras categorizadas bajo el régimen de la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, debido a que obtienen beneficios fiscales para la importación y exportación de productos.

1.2. Administración

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades.” (2:3)

La administración se compone de un conjunto de procesos que tienen como fin el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos. El recurso humano es el más importante en toda organización, en virtud que por medio de él se logran los objetivos y metas propuestas. Es por ello que las empresas desean atraer y elegir a los mejores candidatos con que cuenta el mercado laboral, para que sus funciones se realicen eficientemente y contribuya al crecimiento de la empresa.

1.2.1. Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (2:25)

En este contexto, el proceso administrativo es una serie de acciones regidas por un conjunto de normas, políticas y estrategias, con la finalidad de potencializar la eficiencia de sus recursos.

Para efectos de la presente investigación, se consideró la fase de planeación, organización e integración, en virtud que fundamentará los hallazgos y la propuesta presentada.

1.2.1.1. Planeación

Es la primera fase del proceso administrativo y en ella se establecen previamente los procesos, se fijan los objetivos y metas que se quieren cumplir a corto y largo plazo y se propone un curso de acción.

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.” (2:38)

a) Elementos de planeación

Para que la planeación se desarrolle de manera eficiente, es necesario llevar a cabo una serie de etapas conocidas como elementos fundamentales de la planeación. Para efectos de la presente investigación se aplicarán los siguientes:

➤ Misión

“Es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización.” (1:142)

La misión describe lo que la organización hace, cuál es su propósito, los servicios y bienes que ofrece, diferenciándola de otras de su tipo.

- **Visión**

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización.” (2:46)

La visión apunta hacia el futuro, ofrece una noción del punto hacia donde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser a largo plazo.

- **Valores**

“Los valores representan un marco de referencia para la actuación individual y colectiva en la empresa, en virtud que, se toman criterios socialmente aceptados para la interacción personal”. (2:46)

- **Objetivos**

“Fines importantes hacia los que las actividades organizacionales e individuales van dirigidas.” (5:115)

Son los resultados, propósitos o estados que una empresa desea cumplir en un periodo a través del uso de los recursos.

- **Políticas**

“Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para la supervisión de las acciones de los colaboradores subordinados.” (2:46)

- **Procedimientos**

“Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de manera eficiente. Tienden a

establecer pasos que representan la mejor forma de realizar las actividades, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costos.” (2:47)

b) Instrumentos administrativos de planeación

Son herramientas por medio de las cuales se administran y desarrollan las actividades que orientan el cumplimiento de las metas establecidas.

➤ **Plan de acción**

Es un modelo sistemático establecido para cumplir un objetivo y detalla las actividades que se deben llevar a cabo, quienes serán las personas responsables, el tiempo de ejecución, la cantidad y el costo de los recursos a utilizar.

1.2.1.2. Organización

“Es la segunda fase del proceso administrativo y en ella se entrelazan las actividades de diferentes personas con el fin de cumplir los objetivos establecidas. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos humanos, materiales y financieros.” (2:124)

a) Elementos de organización

En la organización también es necesario tener elementos que permitan su desarrollo, entre ellos están:

➤ **Funciones**

Las funciones consisten en la ejecución de las actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente, en conjunto con las de los demás. Aunque las actividades de los puestos son diferentes entre sí, tienen un fin en común que las relaciona como parte de la organización.

➤ **Jerarquía**

Es una estructura que se establece en orden, derivado del criterio de subordinación entre personas y determina las relaciones de autoridad y responsabilidad entre jefes y empleados.

La jerarquía se basa en la asignación de funciones y atribuciones realizadas de mayor a menor y se plasman en un organigrama, donde las áreas de la empresa están unidas pero se distinguen por las diversas actividades que realizan.

➤ **Puesto**

Es un conjunto de tareas asignadas a un trabajador a través de la división del trabajo y por medio del cual se designan responsabilidades.

Cada puesto puede contener una o más plazas y requiere que la persona que lo ocupe tenga las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia necesarias para su desempeño.

b) Instrumentos administrativos de organización

Es indispensable tener las herramientas para realizar el diseño de la estructura organizacional, para ello se tienen las siguientes:

➤ **Manual de procedimientos**

“Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.” (9:s.p.)

“El contenido del manual debe ser el siguiente:

- **Identificación:** Logotipo y nombre de la empresa, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de la elaboración, revisión y aprobación.
- **Índice:** Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
- **Introducción:** Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su aplicación.
- **Objetivos:** propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Áreas de aplicación o alcance:** esfera de acción que cubren los procedimientos.
- **Responsables:** unidades o puestos que intervienen en los procedimientos.
- **Políticas o normas:** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.
- **Procedimiento:** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.
- **Formatos o formularios:** formas impresas que se utilizan en los procedimientos y se pueden adicionar instructivos para su llenado.
- **Diagramas de flujo:** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o

los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

- **Glosario:** Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.” (9:s.p.)

➤ **Organigramas**

“Son un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea de cómo está estructurada una organización.” (2:166)

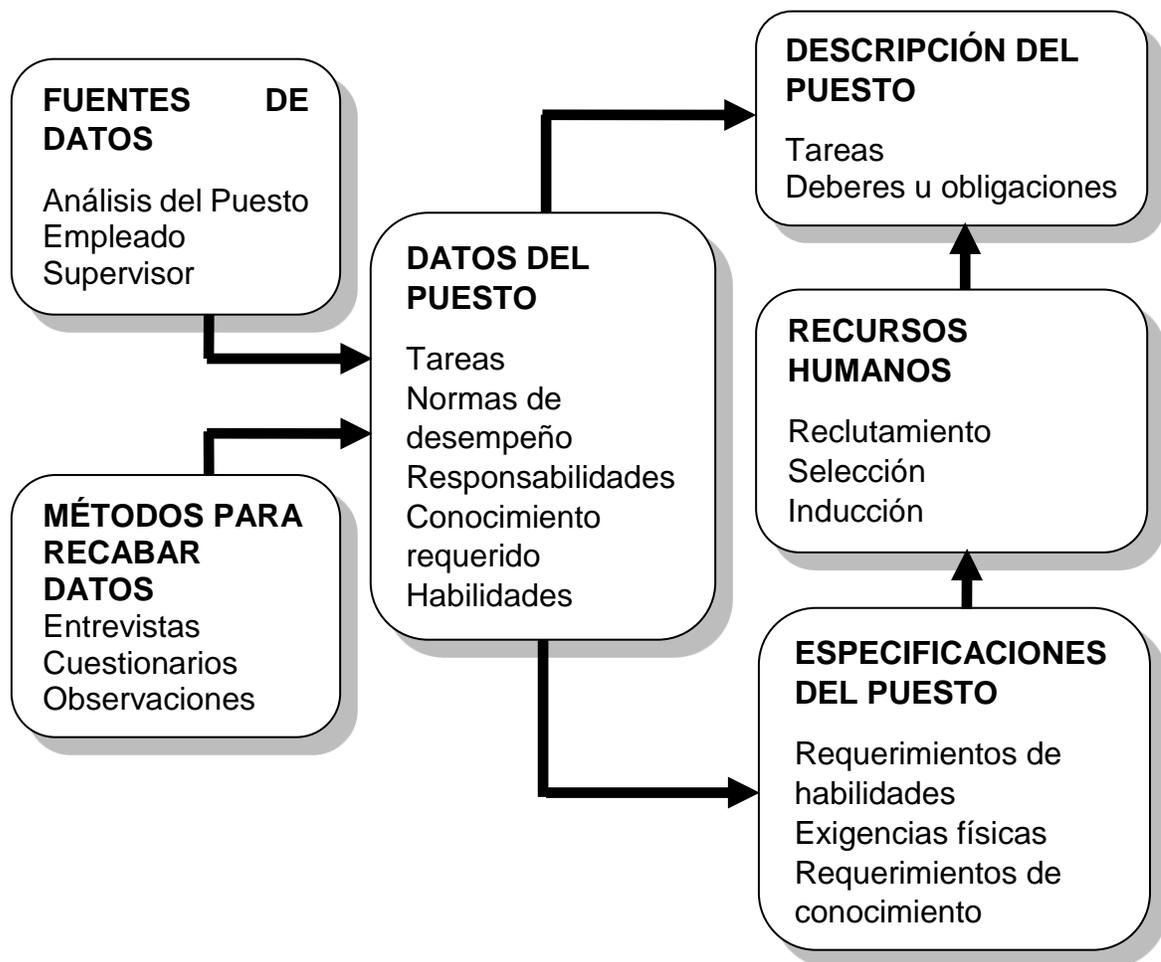
Los organigramas ayudan en la tarea de identificar y relacionar las partes de la estructura de la empresa.

➤ **Análisis de puestos**

“Es una técnica que con base en la recopilación de información, como principal medio, determina lo que hacen los trabajadores, así como la forma en que lo hacen y por qué lo hacen.” (2:166)

Es un proceso que consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una organización. Determina cuáles son los deberes, tareas, actividades, naturaleza y los tipos de personas, en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlos. El objetivo primordial es realizar la descripción y especificación de los puestos existentes en la organización. Ver esquema 1.

ESQUEMA 1
EL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia con base en Benavides Pañeda, R. J. Administración. 1ª Edición. México D.F. Editorial Mc Graw-Hill, 2004, Página 166.

Esta función se refiere principalmente a las cuatro áreas siguientes:

- **Requisitos intelectuales:** instrucción básica, experiencia, adaptación del puesto, iniciativa y aptitudes necesarias.
- **Requisitos físicos:** esfuerzo, capacidad visual, destreza o habilidad, complexión física necesaria.
- **Responsabilidades implícitas:** supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos, información confidencial.
- **Condiciones de trabajo:** ambiente de trabajo, riesgos.

Existen diferentes métodos para obtener a información sobre el puesto analizado, entre los más comunes están los siguientes:

- **Cuestionario:** Se realiza solicitando al personal que responda de forma individual a preguntas previamente estructuradas, relacionadas con todas las indicaciones, contenido, características, funciones e información respecto al puesto.
- **Entrevista:** Consiste en la interacción entre el analista del cargo y el empleado, que permite la eliminación de dudas y la recopilación de información respecto al puesto. Existen tres tipos de entrevistas:
 - ✓ Entrevistas individuales, o sea, con cada empleado.
 - ✓ Entrevistas colectivas, con grupos de empleados que realizan el mismo trabajo.
 - ✓ Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto.

Luego de realizar análisis de puestos se tendrá la información para elaborar los descriptores y perfiles o especificaciones de puestos, mismos que se presentan a continuación.

➤ **Descriptor de puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto” (2:165). Proporciona datos sobre lo que el colaborador hace, cómo lo hace y por qué lo hace, con el fin de darle una orientación respecto al puesto que ocupa y establecer claramente la responsabilidad, autoridad y subordinación.

“El contenido del descriptor de puestos es el siguiente:

- **Nombre o título del puesto:** Nombre con el que formalmente se denomina al puesto en la nómina de trabajo.
- **Departamento o dependencia:** es la ubicación del puesto de trabajo ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la institución.
- **Inmediato superior:** señala el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes o instrucciones directamente en su área de trabajo.
- **Subordinados:** indica el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente durante el desarrollo de su trabajo.
- **Horario de trabajo:** indica el horario de entrada y el horario de salida para cada uno de los puestos.
- **Relaciones de trabajo:** Personas con las que tiene interacción laboral interna y externa en el desempeño de sus actividades.
- **Propósito del puesto:** Fin primordial por el cual el puesto fue creado.
- **Responsabilidades del puesto:** se refiere la descripción de los elementos que inciden en la participación y toma de decisiones que tiene el colaborador.

- **Funciones:** descripción breve de algunas tareas que son desempeñadas en el puesto.
- **Competencias:** Describe los conocimientos básicos y organizacionales que debe poseer para la ejecución óptima de sus atribuciones.
- **Destrezas y habilidades:** Conocimientos en la utilización de programas, equipos e idiomas necesarios para el puesto.
- **Riesgo y nivel de esfuerzo:** Determina los daños físicos que se puedan sufrir por la realización de actividades ya se estas de campo o dentro de la institución.
- ✓ **Esfuerzo físico:** se refiere al esfuerzo visual, auditivo o muscular requerido para el desarrollo de las tareas asignadas.
- ✓ **Esfuerzo mental:** es el grado de concentración y atención necesaria para ejecutar las labores.
- **Condiciones ambientales:** especifica el área y las circunstancias bajo las cuales desempeñara las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo.” (2:165)

➤ **Perfil de puesto**

Es un “documento en el que se determina las características que debe reunir una persona para poder desempeñar exitosamente un puesto.” (2:166)

El perfil se formula con base en el descriptor de puestos, en virtud que, conocer las responsabilidades que conlleva, permitirá identificar características físicas, físicas y psicológicas que debe tener una persona para desempeñar el puesto.

“El perfil de puesto debe contener lo siguiente:

- **Identificación del puesto:** Nombre del puesto, dependencia jerárquica y subordinados.
- **Requisitos mínimos:** Indicación de la edad, sexo, estado civil necesarios para el puesto.
- **Funciones del puesto:** Descripción detallada de las atribuciones inherentes al puesto.
- **Formación académica:** Indicación de los requerimientos mínimos de educación formal necesarios para el puesto.
- **Conocimientos:** Especialización que el candidato debe tener para desarrollar las atribuciones del puesto.
- **Experiencia:** Tiempo y puestos ocupados en los que haya adquirido las habilidades y conocimientos necesarios.” (2:166)

1.2.1.3. Integración

De manera fundamental, la integración se considera un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de los recursos y áreas, derivado de los requerimientos de las labores a realizarse dentro de la organización.

“Mediante la integración las empresas obtienen el personal idóneo para el mejor desempeño de sus actividades.” (2:182)

a) Elementos de integración

La integración también debe tener los elementos que le permitan su correcto desarrollo dentro del proceso administrativo, los cuales son:

✓ **Proceso de reclutamiento**

Es un proceso mediante el cual se buscan y atraen personas que desean cubrir los puestos requeridos en la organización, que satisfacen los requisitos mínimos.

“El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (6:150)

Su papel es dar a conocer en el mercado de recursos humanos las oportunidades que la empresa ofrece a las personas que posean determinadas características, con el fin de atraer candidatos al proceso de selección.

✓ **Proceso de selección**

“Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.” (3:137)

Funciona como un filtro que permite ingresar únicamente a las personas que tienen las características deseadas para el puesto y pretende mantener o aumentar la eficiencia, eficacia y rendimiento de la empresa.

El reclutamiento es el pilar del proceso de selección y no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización cumpla sus objetivos.

✓ **Proceso de inducción**

“Consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el empleado tenga una visión de la empresa.” (2:193)

Tiene como fin proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, actividad económica, funciones del puesto, para que se integre a la organización y realice sus actividades de manera satisfactoria.

b) Administración de recursos humanos

Se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. “El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal de la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (6:9)

✓ **Procesos de la administración de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos y se conforma por los siguientes:

- Procesos para integrar personas a la empresa, el cual incluye el reclutamiento y selección.
- Procesos para organizar a las personas, que implica el diseño de las actividades que las personas realizarán en la empresa e incluyen el diseño organizacional, descripción de puestos, la colocación de personas y evaluación de desempeño.
- Procesos para recompensar a las personas, que tienen como fin incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales, al incluir recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.
- Procesos para desarrollar a las personas, que implican capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.
- Procesos para retener a las personas, que buscan crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades laborales de las

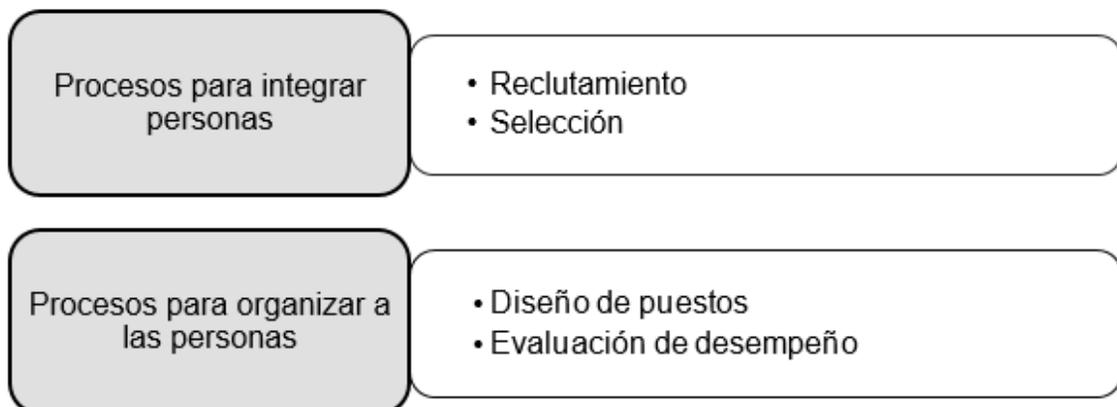
personas; entre ellos se consideran la higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con empleados y sindicatos.

- Procesos para auditar a las personas, que orientan al seguimiento y control de las actividades de las personas para verificar sus resultados. “ (3:15)

Todos tienen relación recíproca, por lo que la utilización de uno de ellos favorece o perjudica a otro según la correcta o incorrecta aplicación. En virtud que el recurso humano es el activo más importante en la organización, estos procesos son necesarios para el desempeño eficiente en cada uno de los puestos.

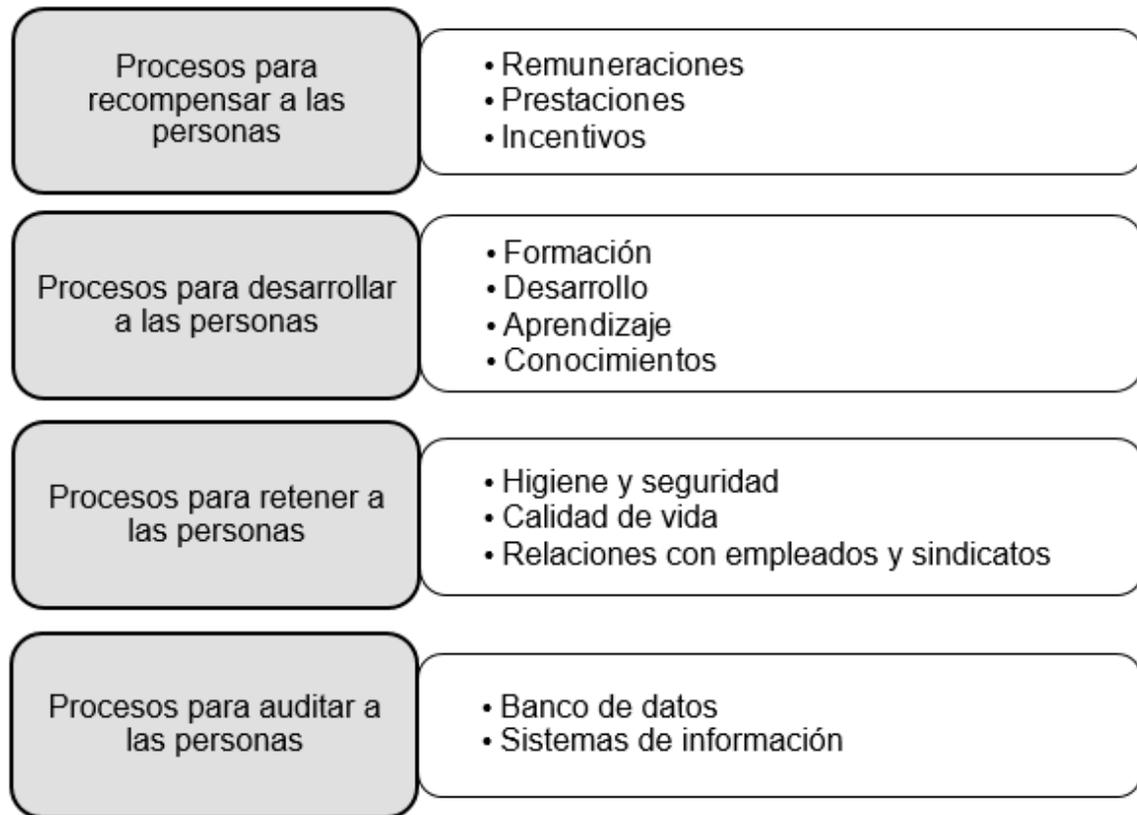
Ver esquema 2.

ESQUEMA 2
LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill 2009. Página 15.

Para efectos de la presente investigación se abordará el proceso de integrar a las personas.

➤ **Procesos para integrar a las personas**

“El proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo.” (3:103)

Este proceso marca los pasos para que una persona ingrese a la organización, en virtud que debe cumplir con las características y competencias laborales que son requeridas para el puesto de trabajo.

Los procesos tienen diferencias en las organizaciones, en algunas son tradicionales, donde predomina el enfoque operacional y burocrático que obedece a un conjunto de procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme, mientras que en otras, se implementan procesos avanzados y sofisticados que orientan a la mejora continua del capital humano por medio de la innovación que se introduce a la organización.

La integración de personas está conformada por los elementos de reclutamiento, selección e inducción, los cuales se definen a continuación.

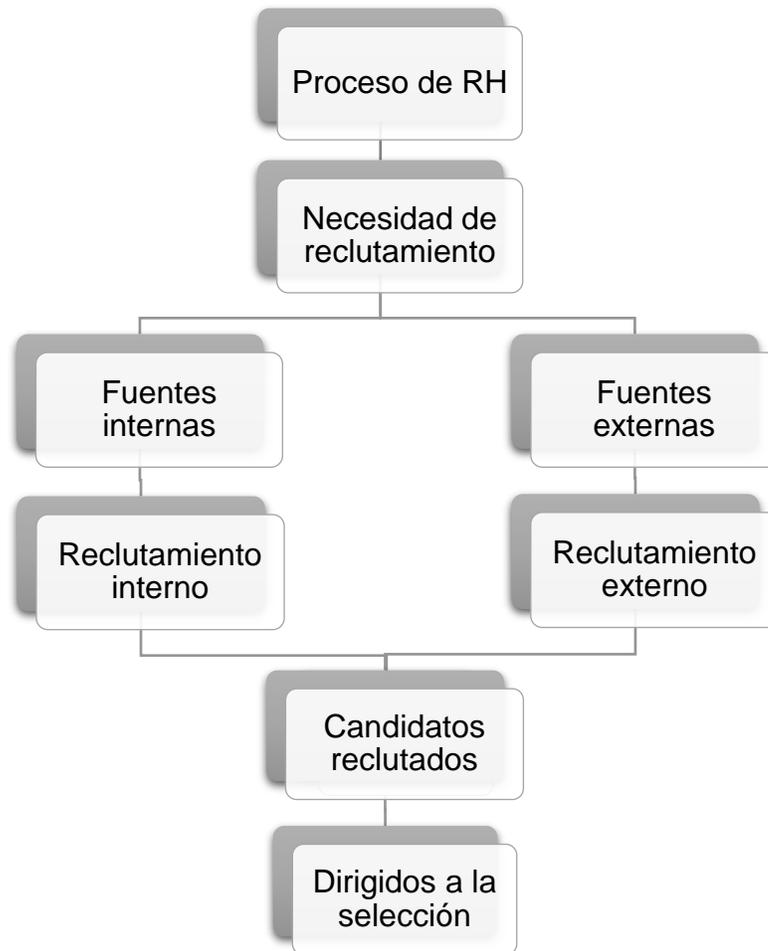
- **Proceso de reclutamiento**

“El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.” (3:117)

El papel principal del reclutamiento es “divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características. Por medio del reclutamiento la organización envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado del recurso humano.” (3:106)

La correcta aplicación del proceso de reclutamiento permite a las empresas encontrar al personal adecuado para cada puesto de trabajo y lograr su crecimiento. Ver esquema 3.

ESQUEMA 3
EL PROCESO DEL RECLUTAMIENTO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill 2009. Página 118.

El proceso de reclutamiento se conforma, principalmente por los siguientes pasos:

✓ **Requisición de personal**

“Es un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles.

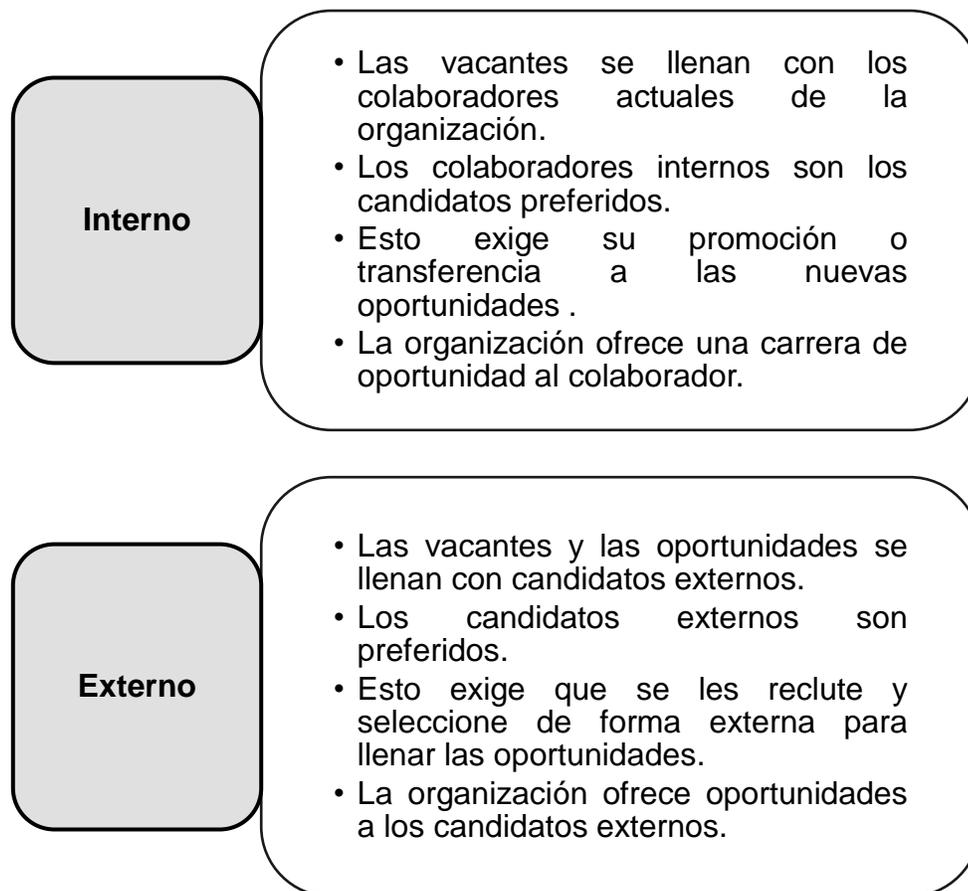
Es una forma en la que aparecen los datos indispensables para cubrir puestos vacantes en determinada fecha. Las requisiciones de personal sirven para notificar al departamento de personal que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas. Este documento surge de la necesidad de cubrir vacantes. La responsabilidad primaria recae en la unidad orgánica requirente, la cual deberá especificar en la requisición de personal los atributos que deberá reunir el empleado que ocupará el puesto vacante.

La requisición de personal le indicará al departamento de personal los requisitos que debe cumplir el solicitante de acuerdo con su experiencia y considerando las políticas de personal de la empresa. Una herramienta en la que se apoya la requisición de personal para encauzar el proceso de búsqueda de personal es el perfil o especificación de puestos.” (11:s.p.)

✓ **Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos categorías, reclutamiento interno y reclutamiento externo. Ver esquema 4.

ESQUEMA 4
RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill 2009. Página 117.

✓ **Reclutamiento interno**

“Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización -colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (3:116)

Los empleados que laboran en la empresa constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto, tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento en el mismo nivel jerárquico. Es una ventaja, en virtud que están familiarizados y conocen las políticas y procedimientos de la organización.

Este tipo de reclutamiento tiene las ventajas de aprovechar el potencial humano que se tiene, motiva y fomenta el desarrollo profesional de los colaboradores, incentiva la permanencia y fidelidad de a la organización y el costo financiero es menor, sin embargo, también existen desventajas como la falta de nuevas ideas y experiencias para la empresa, mantiene la cultura organizacional existente y funciona como un sistema cerrado, oponiéndose al cambio e innovación del capital humano.

✓ **Reclutamiento externo**

“Actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.” (3:117)

Tiene las ventajas de introducir nuevos talentos, habilidades y expectativas a la organización, aumenta el capital intelectual, enriquece la cultura organizacional con otras aspiraciones. Las desventajas son que afecta negativamente la motivación de los colaboradores actuales, reduce la fidelidad debido a que ofrecen las oportunidades a personas externas, tiene un costo mayor, exige más tiempo para ser ejecutado.

○ **Técnicas de reclutamiento**

Su propósito es influir en los candidatos para atraerlos a la organización y tienen diferente aplicación. Para efectos de la presente investigación se describen las siguientes:

◆ **Anuncios en diarios y revistas especializadas**

Esta opción de reclutamiento es eficaz, sin embargo, su aplicación depende del tipo de puesto que se encuentra vacante, debido a que para cada tipo de puesto existe una clase de persona diferente, por lo que se debe tener cuidado de publicar los anuncios en el medio adecuado.

Los especialistas recomiendan que se emplee la técnica AIDA en la presentación del anuncio; esta técnica consiste en llamar la Atención, despertar el Interés, crear el Deseo, emprender la Acción. Se espera que al aplicar esta técnica el anuncio publicado tenga mejores resultados.

◆ **Carteles o anuncios en lugares visibles**

“Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables.” (3:124)

Por lo regular se utiliza este medio para cargos de nivel operativo y se colocan en lugares públicos como paradas de autobús, donde hay una alta afluencia de personas.

◆ **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

“Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido.” (3:124)

Es un método conocido como recomendación, donde los colaboradores de la empresa sugieren como candidatos a familiares, amigos, vecinos, etc., para que ocupen el puesto ofrecido.

◆ **Reclutamiento virtual**

“Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet.” (3:125)

Su importancia reside en la rapidez y facilidad en la interacción directa con los posibles candidatos, sin necesitar la intermediación de otros agentes.

✓ **Curriculum vitae**

“Es un documento que presenta las habilidades, formación y experiencia laboral de una persona, con el fin de optar a un puesto de trabajo. Junto a la carta de presentación, es el documento destinado a presentar en un único lugar toda la información que puede resultar relevante en un proceso de selección de personal o en una entrevista.” (10:s.p.)

Existen distintas formas de presentarlo, pero suelen incluirse los datos personales, formación académica, experiencia laboral, publicaciones y otros datos de interés como pueden ser idiomas, habilidades o competencias, siempre relacionados con el puesto al que se vaya a optar.

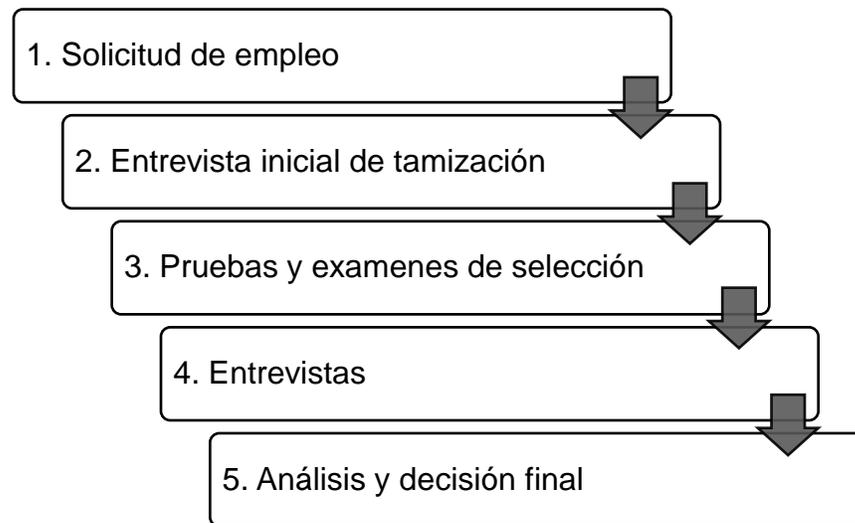
• **Proceso de selección**

“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.” (3:137)

El proceso de selección es importante, puesto que tras haber realizado el reclutamiento, se debe tomar la decisión de contratar al personal idóneo para el puesto de trabajo y mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Se sustenta en datos e información respecto al puesto de trabajo a cubrir, además de las competencias que la organización necesita, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para ocupar la plaza vacante. Ver esquema 5.

ESQUEMA 5
EL PROCESO DE SELECCIÓN
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



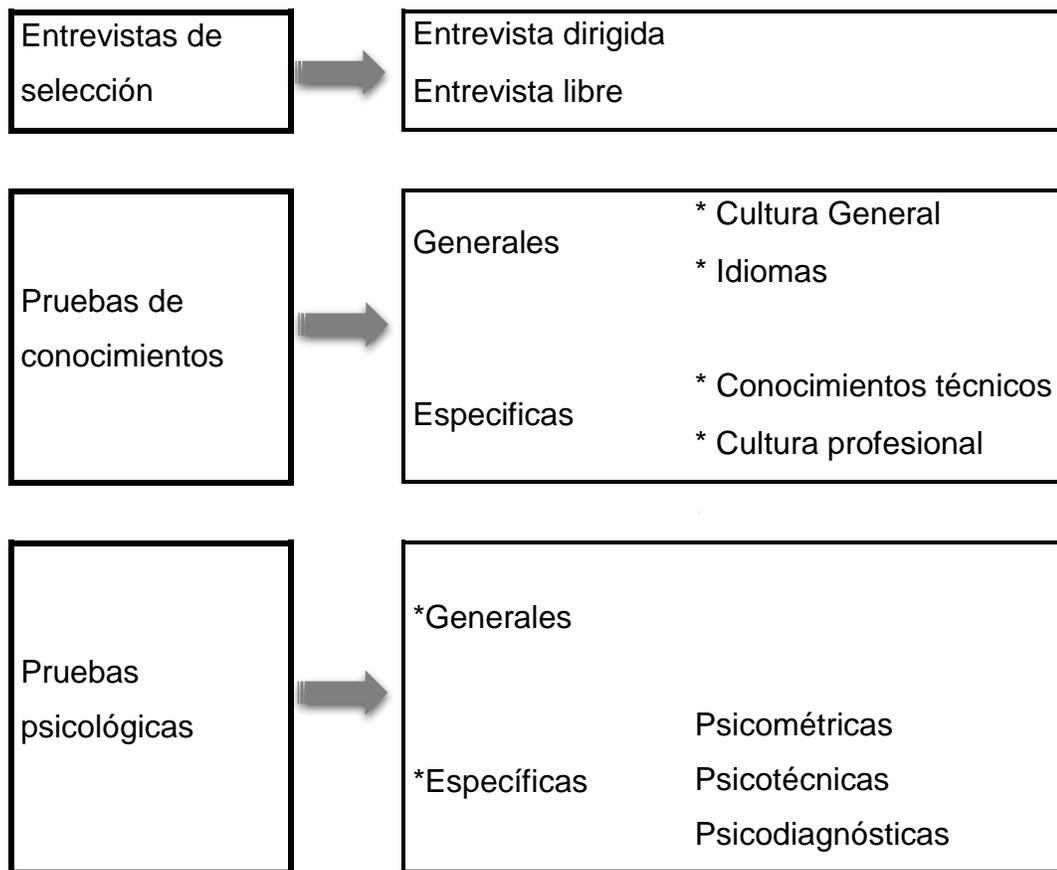
Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill 2009. Página 162.

✓ **Técnicas de selección**

“Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento.” (3:148)

Las técnicas aplicadas durante el proceso de selección deben ser confiables, además de dar un pronóstico lo más acertado posible sobre el desempeño que tendrá a futuro el colaborador. Se agrupan en diferentes categorías y su aplicación dependerá del puesto que se desea ocupar. Ver esquema 6.

ESQUEMA 6
TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill 2009. Página 148.

✓ **Entrevista de selección**

“Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.” (3:149)

Por medio de la entrevista se pretende obtener la información pertinente para determinar si la persona es adecuada para ocupar el puesto ofrecido, permite tener un contacto personal con el candidato, donde trata de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea, por lo que expone sus habilidades y conocimientos.

Las entrevistas son clasificadas según el formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en las siguientes:

- **Entrevista totalmente estandarizada**

“Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas, por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada.” (3:150)

- **Entrevista estandarizada en las preguntas**

En este tipo de entrevista se tienen preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta y libre por parte del entrevistado. (3:150)

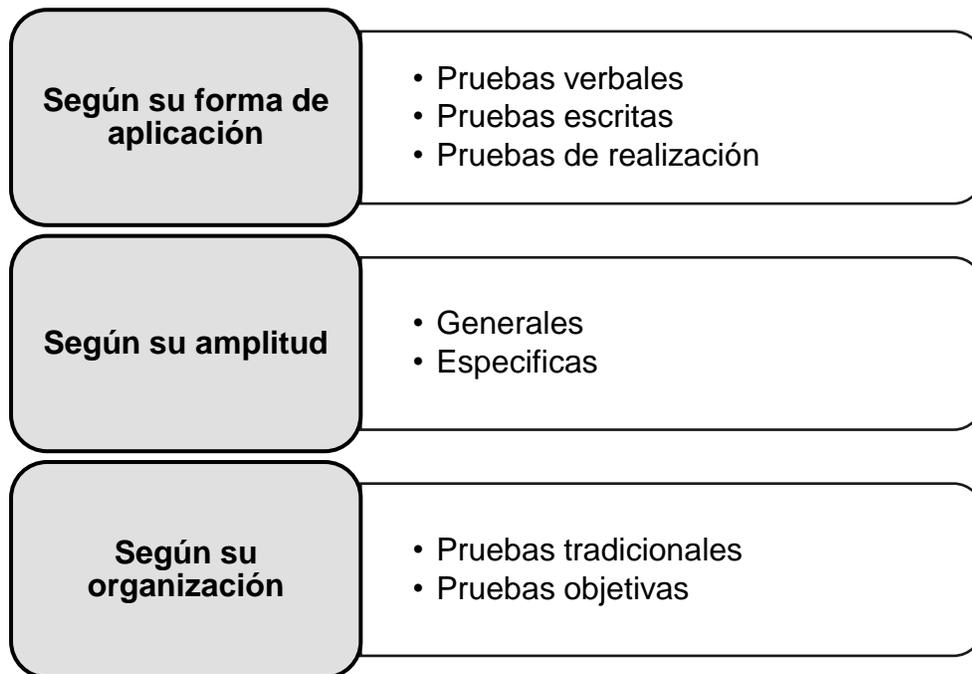
- **Pruebas de conocimientos o capacidades**

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (3:154)

Estas pruebas tienen la finalidad de determinar cuánto conocimiento posee en las áreas que es necesario desempeñarse según el puesto de trabajo.

Ver esquema 7.

ESQUEMA 7
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill 2009. Página 154.

➤ **Pruebas psicológicas**

“Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.” (3:155)

Estas pruebas son utilizadas para medir el desempeño, basándose en muestras estadísticas para su comparación. Además, tienen las características de pronóstico, validez y precisión, que no tienen las entrevistas o pruebas tradicionales.

Para efectos de la presente investigación, se contratarán servicios profesionales para la aplicación de las pruebas de selección necesarias.

- **Proceso de inducción**

“La inducción consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros, a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la empresa donde va a laborar.” (2:193)

“Las compañías grandes tienen un programa de inducción formal, en el cual explican sus características: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones), prestaciones (seguros, jubilaciones y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secreto (sobre todo con respecto a los contratos de la defensa), así como seguridad y otras disposiciones. Todo esto se describe detalladamente en un folleto de la compañía, aunque la reunión de inducción da a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Si bien estos programas formales los llevan a cabo especialistas del departamento de personal, la responsabilidad primaria de inducir al nuevo administrador descansa en su superior.” (4:231)

El proceso de inducción se realiza en las tres fases que se describen a continuación.

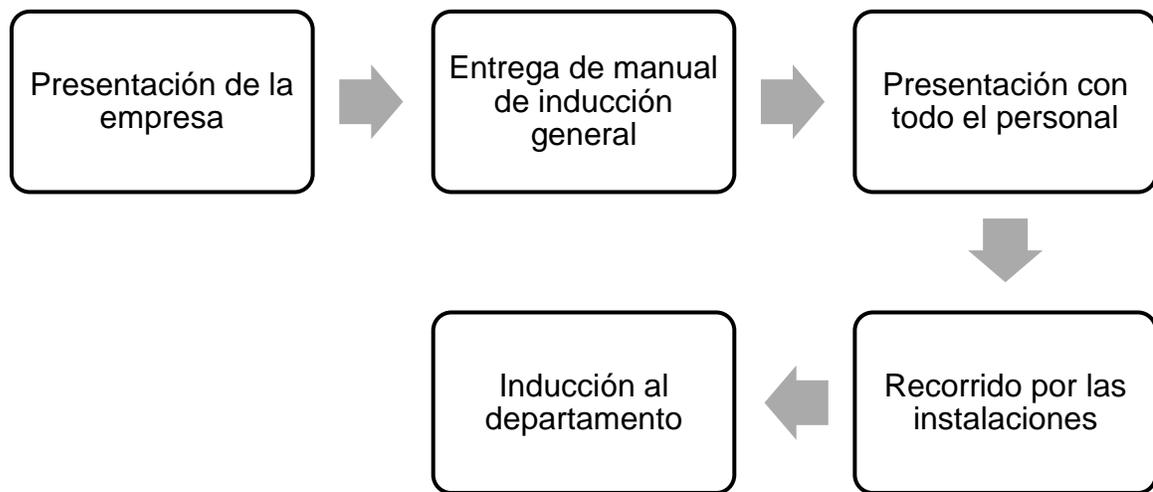
- ✓ **Inducción general**

En esta etapa se “debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando la organización como una misma imagen para todos.” (7:s.p.) Ver esquema 8.

En esta etapa, se deberá presentar, entre otros, la siguiente información:

- Organigrama general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa.
- Productos, artículos y servicios que ofrece la empresa.
- Aspectos relativos al contrato laboral, horarios de trabajo, tiempos de alimentación, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones, y otros que se consideren necesarios.
- Generalidades sobre seguridad social y reglamento interno de trabajo.
- Seguridad interna, ubicación de baños, comedor, salidas de emergencia y otros aspectos importantes.

ESQUEMA 8
INDUCCIÓN GENERAL
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

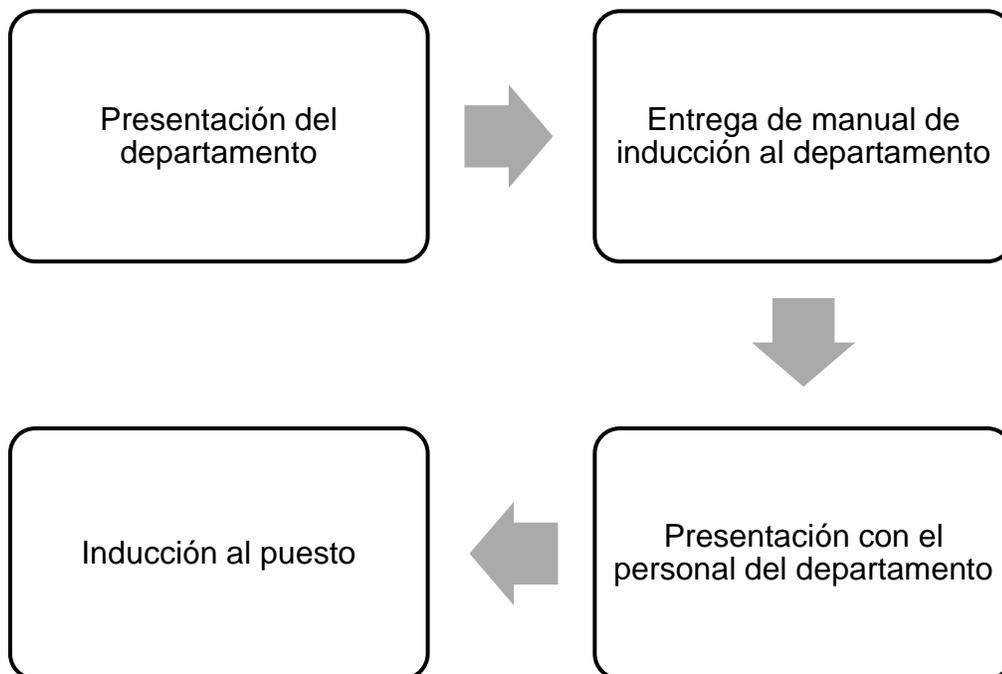
✓ **Inducción al departamento**

En esta fase se presenta al colaborador con su jefe inmediato, dejándolo a su cargo para presentarle toda la información necesaria del departamento donde va a desempeñar sus labores. Ver esquema 9.

Se deberá dar a conocer, entre otros, la siguiente información:

- Organigrama del departamento.
- Objetivos del departamento.
- Funciones del departamento.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación al resto del proceso, clientes internos y externos con los que tendrá relaciones laborales.

ESQUEMA 9
INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

✓ **Inducción al puesto**

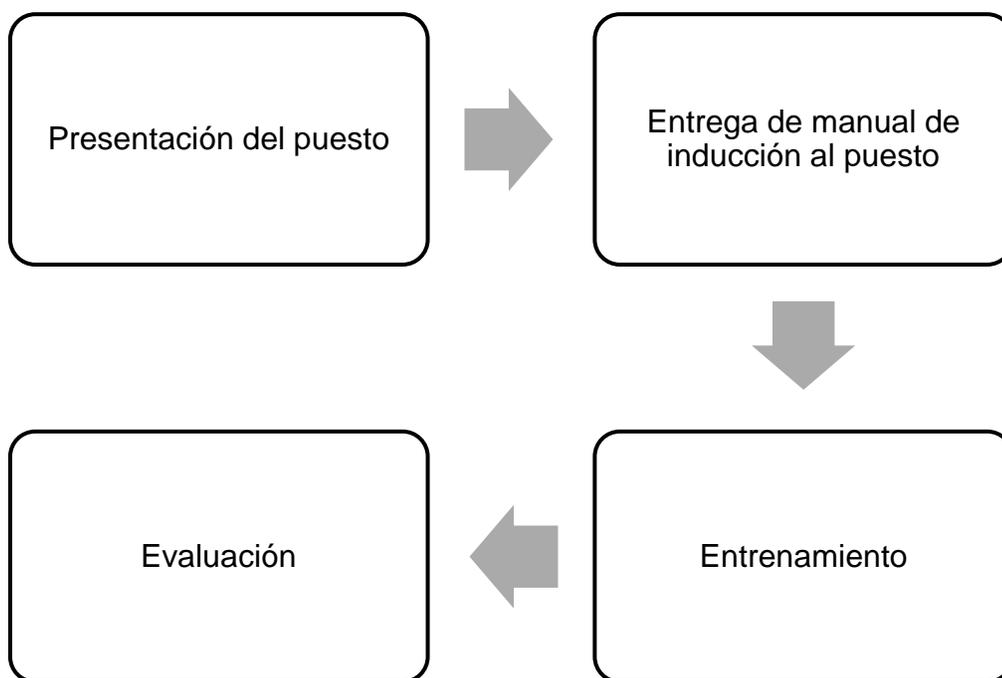
En esta etapa, es necesario brindar toda la información específica del puesto a desempeñar dentro de la compañía, profundizando en los aspectos relevantes del cargo. Es importante presentar instrucciones claras, sencillas y completas sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer y la forma en que la persona será evaluada individual. Ver esquema 10.

Se deberá presentar la siguiente información:

- Forma en que será entrenado en el puesto y responsable.

- Organigrama específico, ubicación del puesto.
- Comunicar lo relativo a horarios de alimentación, permisos para ausentarse del puesto de trabajo.
- Equipos de protección personal requeridos en el puesto y su correcto uso.

ESQUEMA 10
INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

✓ **Evaluación**

“Luego de finalizar la inducción y antes de terminar o durante el período de entrenamiento, el jefe inmediato deberá realizar una evaluación con el propósito de verificar la efectividad e identificar los puntos que no hayan quedado claros, a manera de reforzarlos para que el colaborador esté totalmente capacitado para el puesto.” (12:s.p.)

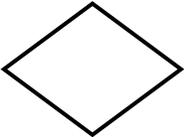
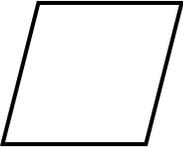
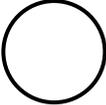
Para realizar la evaluación se puede hacer uso de una herramienta de calificación, como una lista de chequeo o un formato donde sea posible verificar la eficacia de la inducción.

1.3. Diagramas de flujo

“El diagrama de flujo o flujograma o diagrama de actividades es la representación gráfica de un algoritmo o proceso. Utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos y el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin del proceso.” (13:s.p.) Es una útil herramienta para entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso y su funcionamiento, por tanto, permite comprenderlo y estudiarlo para mejorar los procedimientos.

La simbología que se utiliza en los diagramas de flujo es la siguiente:

TABLA 1
SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	USO O APLICACIÓN
	Inicio/terminal	Indica el inicio o fin de un proceso
	Operación	Representa una actividad del proceso
	Decisión o alternativa	Indica la elección de una opción
	Inspección, revisión o verificación	Indica el punto donde se debe confirmar si se cumple con lo requerido
	Conector	Conexión o enlace en la misma hoja de dos partes del diagrama
	Conector fuera de página	Representa la conexión o enlace con otra página o columna en donde continuara el procedimiento

Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, RESPECTO AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Con el fin de dar a conocer la situación prevaleciente respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que se aplica en la empresa objeto de estudio, se describen en este capítulo los hallazgos obtenidos mediante la investigación realizada.

2.1. Metodología de la investigación

La información que se presenta en este capítulo se obtuvo mediante la investigación de campo realizada en las instalaciones de la empresa productora de químicos para textiles ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

2.1.1. Métodos

Durante la investigación se recolectó la información necesaria para luego ser procesada, analizada e interpretada a través del método científico, al aplicar sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, con el objetivo de comprobar las hipótesis planteadas.

También se aplicó el método deductivo, partiendo de lo general a lo específico y con base en la premisa planteada, la cual da validez a las conclusiones de la investigación.

2.1.2. Técnicas

Se aplicaron técnicas como la investigación documental, para obtener información de fuentes secundarias relacionadas con el tema a tratar. Se tomó en cuenta la hipótesis planteada para redactar las preguntas enfocadas a recolectar la información necesaria respecto al proceso en mención.

Se aplicó un censo para recolectar la información necesaria para la investigación de los 19 puestos de trabajo existentes, según la siguiente distribución de puestos:

TABLA 2
PERSONAL NIVEL OPERATIVO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

Puestos	Colaboradores
Jefe de Compras	1
Bodeguero	1
Jefe de Control de Calidad	1
Asistente de control de calidad	1
Operarios	5
Representante de Ventas	2
Jefe de logística	1
Piloto	3
Mensajero	1
Secretaria administrativa y recepcionista	1
Secretaria de Gerencia General	1
Contador General	1
Auxiliar de Contabilidad	2
Conserje	2
Total	23

Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

TABLA 3
PERSONAL NIVEL TÁCTICO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

Puestos	Colaboradores
Gerente general	1
Gerente administrativo	1
Gerente de producción	1
Gerente de mercadeo	1
Gerente financiero	1
Total	5

Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

En la investigación no fue posible obtener información del Gerente general, Gerente de producción y Gerente de mercadeo por encontrarse fuera del país en una actividad del gremio textil.

2.1.3. Instrumentos

El cuestionario fue formulado con preguntas encaminadas a recolectar toda la información necesaria, basándose en el orden lógico de cada etapa del proceso de reclutamiento, selección e inducción.

Luego de haber obtenido la información requerida en el cuestionario, se procedió a revisar que éstos estuvieran completa y correctamente llenados para realizar el vaciado de datos por medio de un cuadro de excel y obtener las gráficas para su respectivo análisis. También se utilizaron las fichas bibliográficas para registrar los datos extraídos de libros y otros documentos que dieron base a la investigación.

2.2. Antecedentes de la empresa

La información de la empresa objeto de estudio, se presenta con el objeto primordial de brindar una perspectiva general de su origen, funciones principales y otras actividades realizadas en los diferentes departamentos que la conforman.

2.2.1. Historia

La empresa productora de químicos para textiles, fue constituida el 28 de noviembre del año 1987 como una sociedad anónima. Su actividad principal, según patente de comercio extendida por el Registro Mercantil, es la fabricación, importación, distribución y venta de productos químicos; la importación y exportación de materias primas y productos elaborados y semielaborados, así como la prestación de asesoría técnica general en la industria textil.

La empresa nace por un grupo de accionistas que deciden invertir en el negocio de los textiles, al percibir el crecimiento de las industrias textiles y la demanda insatisfecha de insumos químicos, lo cual generó la idea de constituir una empresa con el propósito de brindar productos de buena calidad, tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

2.2.2. Ubicación

Se ubica desde sus inicios en la 19 Avenida 24-51 zona 1, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. En sus instalaciones funciona la planta de producción, se ubica el área administrativa, sala de ventas y bodegas para almacenar las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos.

2.2.3. Estructura orgánica

La estructura de la empresa está conformada por 28 colaboradores distribuidos en 19 puestos de trabajo que se muestran en la siguiente tabla.

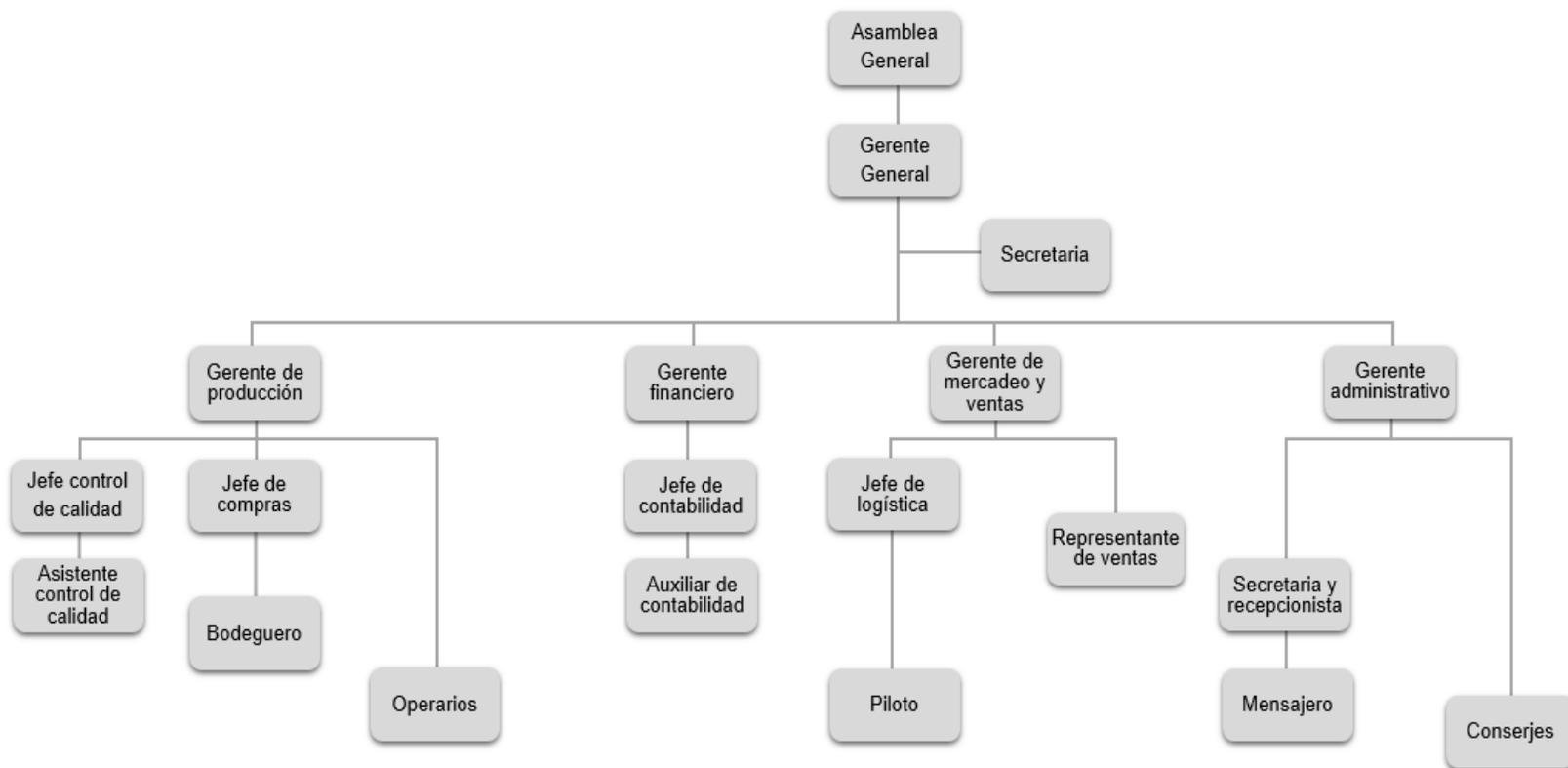
TABLA 4
PUESTOS EN LA EMPRESA
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

No.	Puestos	Colaboradores
1	Gerente General	1
2	Gerente Administrativo	1
3	Jefe de Compras	1
4	Bodeguero	1
5	Gerente de producción	1
6	Jefe de control de calidad	1
7	Asistente de control de calidad	1
8	Operarios	5
9	Gerente de Mercadeo	1
10	Representante de ventas	2
11	Jefe de logística	1
12	Piloto	3
13	Mensajero	1
14	Secretaria administrativa y recepcionista	1
15	Secretaria de Gerencia General	1
16	Gerente Financiero	1
17	Contador General	1
18	Auxiliar de Contabilidad	2
19	Conserje	2
	Total	28

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el Gerente Administrativo, mayo 2017.

El organigrama general por puestos de la empresa se presenta a continuación.

FIGURA 1
ORGANIGRAMA NOMINAL GENERAL
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el Gerente Administrativo, mayo 2017.

2.2.4. Filosofía empresarial

Según la información proporcionada por el Gerente Administrativo, la empresa tiene establecidos los siguientes elementos de la filosofía empresarial:

2.2.4.1. Misión

Somos una empresa que facilitamos soluciones integrales en la adquisición de productos de alta calidad para la industria textil, con el objetivo de ser el principal socio estratégico de cada uno de nuestros clientes.

2.2.4.2. Visión

Lograr en cinco años ser la empresa líder en Centroamérica en la comercialización de materias primas y colorantes de alta calidad para la industria textil, innovando productos y servicios que contribuyan al continuo desarrollo de la organización con proyección a nuevos mercados.

2.2.4.3. Valores de la Institución

- **Respeto:** Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y en la organización. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás.
- **Compromiso:** Cumplir los objetivos y generar resultados a través del eficiente desempeño en las labores y tareas asignadas.
- **Servicio al Cliente:** Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los clientes, enfocados en su necesidades y en la preferencia de éstos por la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Es necesario para brindar la mejor calidad en los servicios, al desempeñarse como eslabones de una cadena para lograr un objetivo común.

2.2.5. Políticas de calidad de los productos y servicios

Está basada en satisfacer las necesidades de nuestros clientes cumpliendo con calidad, cantidad y tiempo. El sistema de Gestión de Calidad cumple los lineamientos del Reglamento Técnico Centroamericano, de acuerdo con los estándares de calidad más altos, para esto:

- Se garantiza la calidad de nuestras materias primas y productos.
- Se respalda y audita la calidad de los productos de nuestros proveedores.
- Nos basamos en la mejora continua de nuestro sistema de Gestión de Calidad.
- Se aplican los valores de la empresa.
- Se contrata con personal comprometido, capacitado y motivado.

Se determinó que los elementos anteriores tienen algunas deficiencias en su definición, por lo que se hace una propuesta de mejora en el siguiente capítulo.

2.3. Situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal

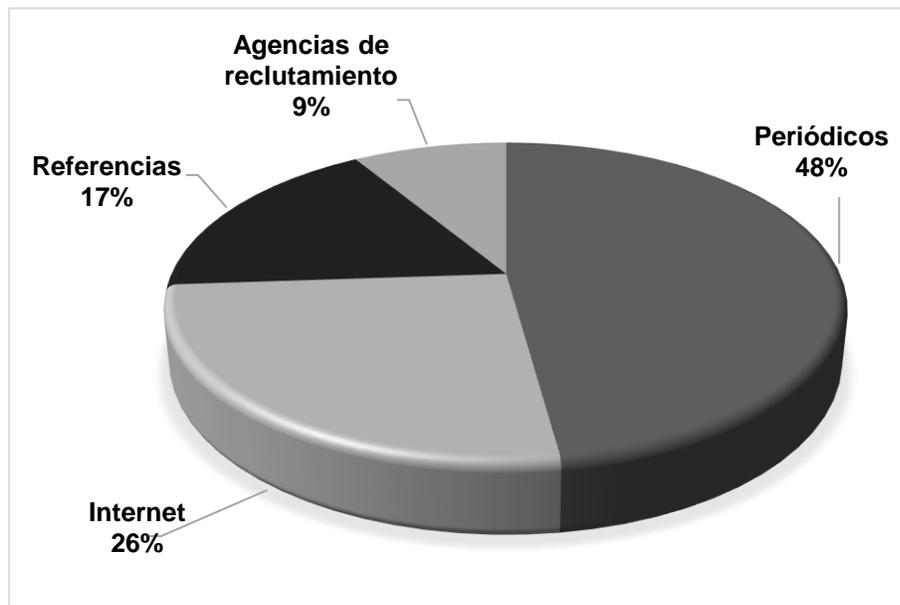
A continuación se presenta el diagnóstico actual de la empresa obtenido de la investigación, en cuanto al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Con base en la información obtenida por medio del cuestionario aplicado a los colaboradores del nivel operativo se logró determinar la forma en que se realiza el proceso en la empresa, presentando los resultados de cada fase.

2.3.1. Proceso de reclutamiento

La información que se obtuvo por medio del cuestionario estructurado aplicado a 23 colaboradores del nivel operativo respecto al reclutamiento de personal, se presenta en las siguientes gráficas.

GRÁFICA 1
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO UTILIZADOS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



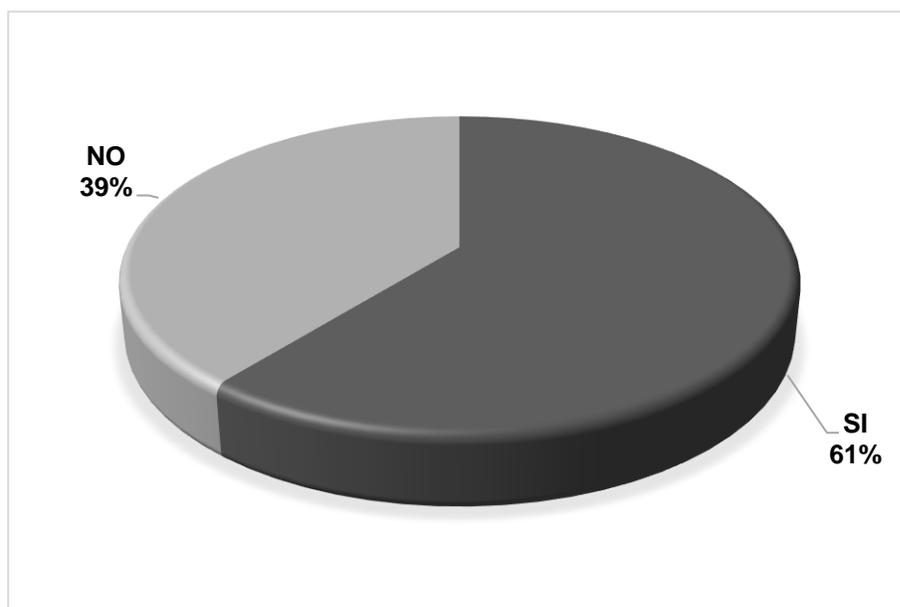
Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

Los colaboradores de la empresa que optaron a una plaza vacante fueron atraídos principalmente por anuncios en los periódicos, un 26% se enteró por medio de páginas de internet, el 17% fue referido a la empresa por un conocido y una mínima parte fue reclutado por medio de una agencia.

Lo anterior muestra que los medios más utilizados por la empresa para el reclutamiento externo son el periódico y el internet, los cuales en la actualidad se

consideran eficaces ya que son herramientas accesibles para casi todas las persona, sin embargo, se debe tener el conocimiento para utilizar de manera correcta dichos medios con el fin de atraer a la mayor cantidad de candidatos para el puesto o se puede incurrir en gastos que no tendrán la efectividad deseada.

GRÁFICA 2
SOLICITUD DE EMPLEO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



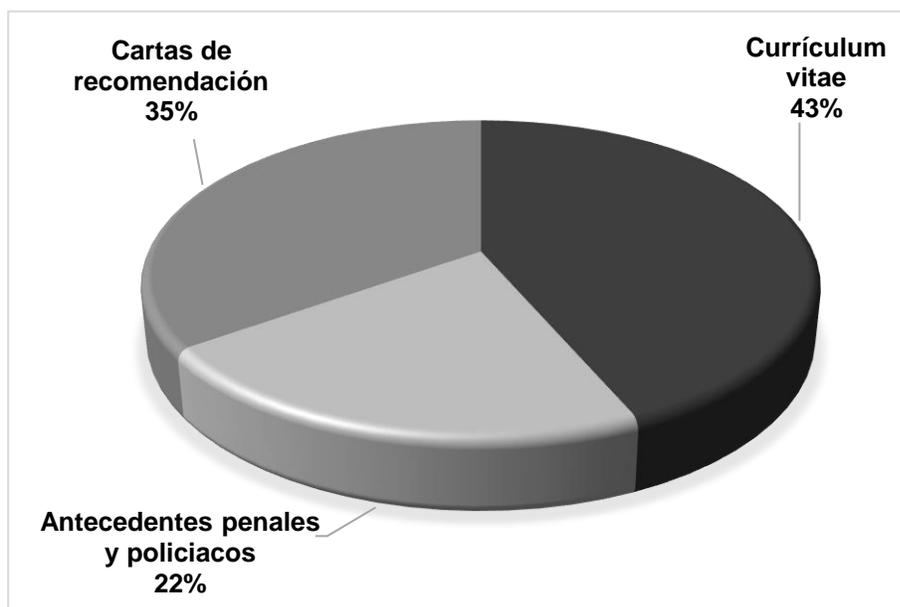
Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

Durante el reclutamiento, la mayoría de los candidatos llenaron una solicitud de empleo, mientras que una menor parte no la llenó.

Por medio de la solicitud de empleo se llega a conocer el historial laboral y la formación académica del candidato, además de que sirve como apoyo para el análisis de selección, por lo cual en los casos que no se aplica este instrumento

se puede ver afectado el proceso, puesto que es parte de él y se pierde información importante para su correcta aplicación; puede darse la situación de contratar a una persona que no reúne los requisitos necesarios para el puesto y se pudo haber detectado por medio de la información obtenida en la solicitud de empleo, lo que implica tener que iniciar nuevamente el proceso.

GRÁFICA 3
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

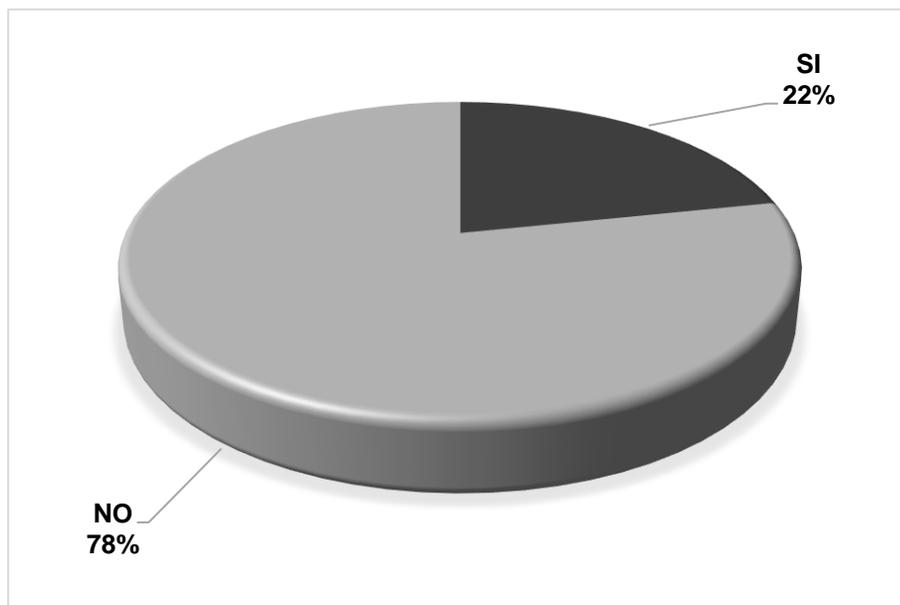


Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

En el 22% de los casos se requiere presentar los antecedentes penales y policíacos, en un 35% deben presentar cartas de recomendación y en 43% el curriculum vitae.

La papelería presentada por los candidatos es importante, puesto que es la base del análisis de selección y con ella se conocerá toda la información necesaria para la evaluación. Se evidencia que no en todos los casos se solicita la documentación completa de los candidatos que aplican a la plaza vacante, lo que puede repercutir en que se desconozca información que será útil para saber si la persona tiene las características requeridas en el puesto de trabajo.

GRÁFICA 4
ASCENSO DE PUESTO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

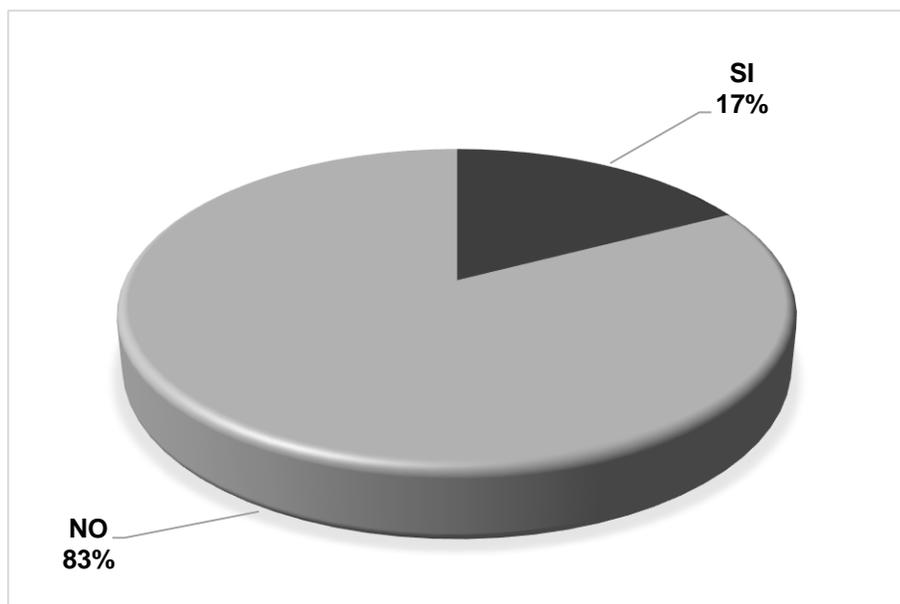


Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

La mayoría de los colaboradores indicaron que no han tenido la oportunidad de aplicar a un puesto dentro de la empresa que les permita ascender, mientras una menor cantidad indicó que sí ha aplicado a un puesto superior.

Aplicar el reclutamiento interno es importante en virtud que refuerza la lealtad de los colaboradores al tener oportunidades de crecimiento profesional y laboral, además de que representaría menor costo en el proceso, sin embargo, en la empresa no ha sido utilizado, lo que provoca descontento en el personal y que se incurra en gastos por realizar el reclutamiento externo.

GRÁFICA 5
ENTREVISTA PRELIMINAR
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

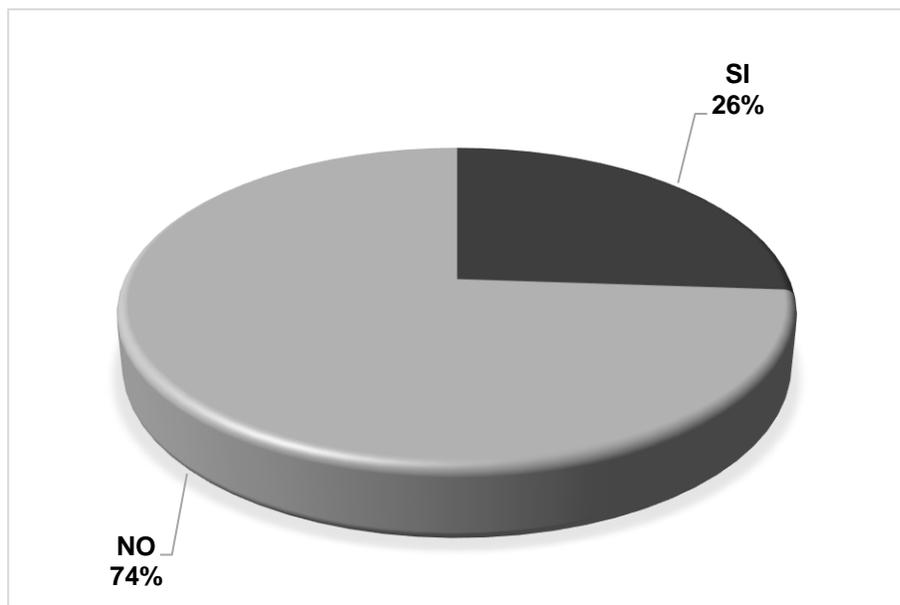


Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

Una menor parte de los encuestados indicó que tuvo una entrevista preliminar en el reclutamiento, mientras que la mayoría indicó que no le fue realizada.

La entrevista preliminar permite saber si el candidato reúne las características necesarias para el puesto de trabajo que se desea ocupar, y su falta de aplicación en la empresa provoca que en muchos casos las personas que pasan a la fase de selección no sean las indicadas para el puesto, lo que puede generar la contratación de un candidato que no tiene los requisitos necesarios y se tenga que aplicar nuevamente el proceso.

GRÁFICA 6
INFORMACIÓN DEL PUESTO Y DE LA EMPRESA
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

Los resultados muestran que a una pequeña parte de los colaboradores se les dio a conocer información del puesto al que aplicó e información general de la empresa, mientras que a la mayoría no se le brindó ningún tipo de información.

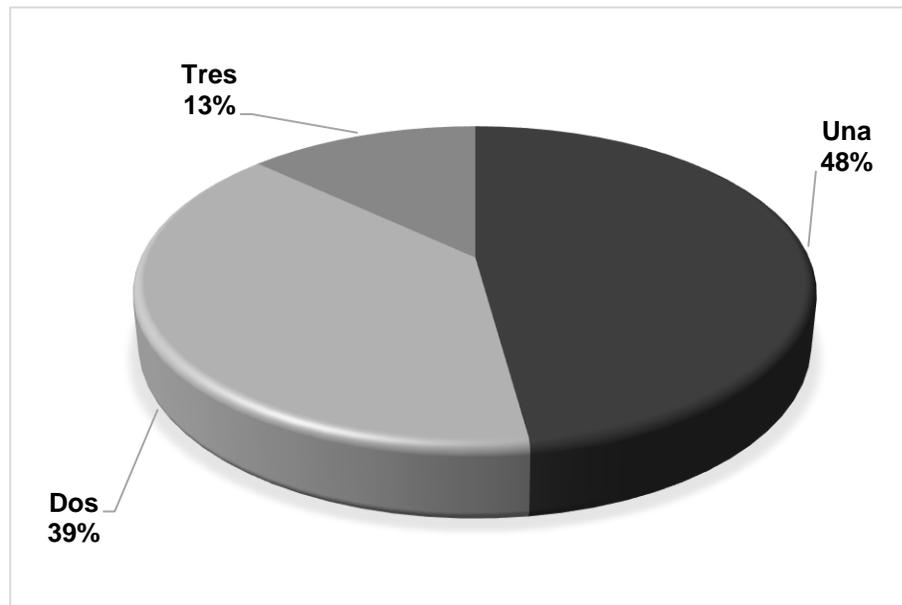
Es importante para la correcta aplicación del proceso que desde su inicio se brinde a los candidatos toda la información necesaria del puesto y de las actividades a las que se dedica la empresa, para que ellos consideren si pueden y desean aplicar a la plaza vacante dados los requisitos del puesto y el entorno en el que ejercerán sus labores.

2.3.2. Proceso de selección

Después de realizar la fase de reclutamiento donde se han depurado las solicitudes de empleo, se cuenta con los posibles candidatos a ocupar el puesto vacante y con ello se inicia la fase de selección.

Las siguientes gráficas presentan la información obtenida por medio de los colaboradores de la empresa.

GRÁFICA 7
CANTIDAD DE ENTREVISTAS REALIZADAS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

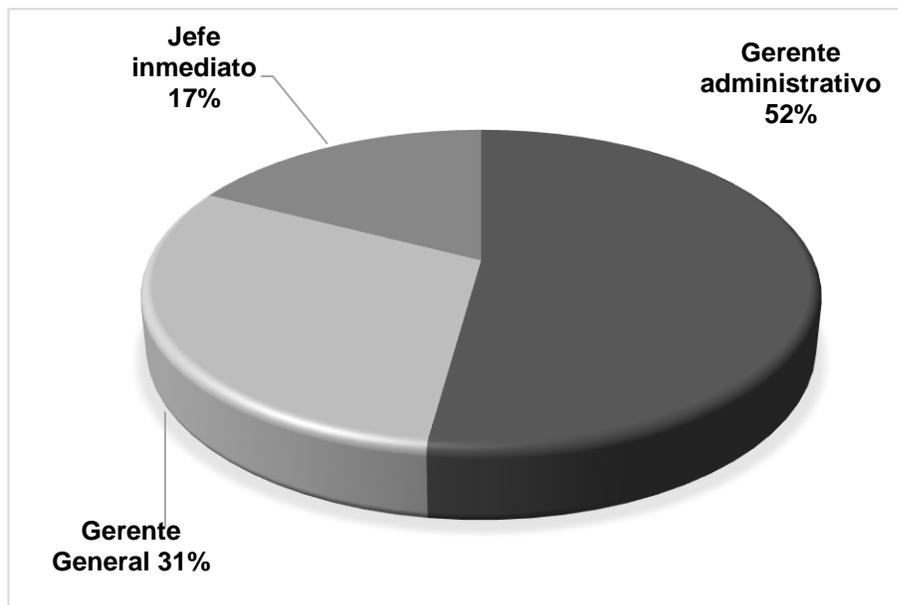


Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

Según la gráfica anterior, durante el proceso de selección se realizó una entrevista a la mayoría de los colaboradores, al 39% se le realizaron dos entrevistas, mientras que a una menor cantidad se le efectuaron tres entrevistas.

La cantidad de entrevistas realizadas es diferente derivado del tipo de puesto al cual está aplicando el candidato, puesto que en ocasiones es requerido por el Gerente General realizar una entrevista a la persona para dar su aprobación previo a la contratación. El efectuar una sola entrevista puede afectar en la selección, en virtud que se desconoce alguna información importante para la toma de decisiones al elegir al candidato para el puesto.

GRÁFICA 8
PERSONAS QUE REALIZARON LAS ENTREVISTAS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

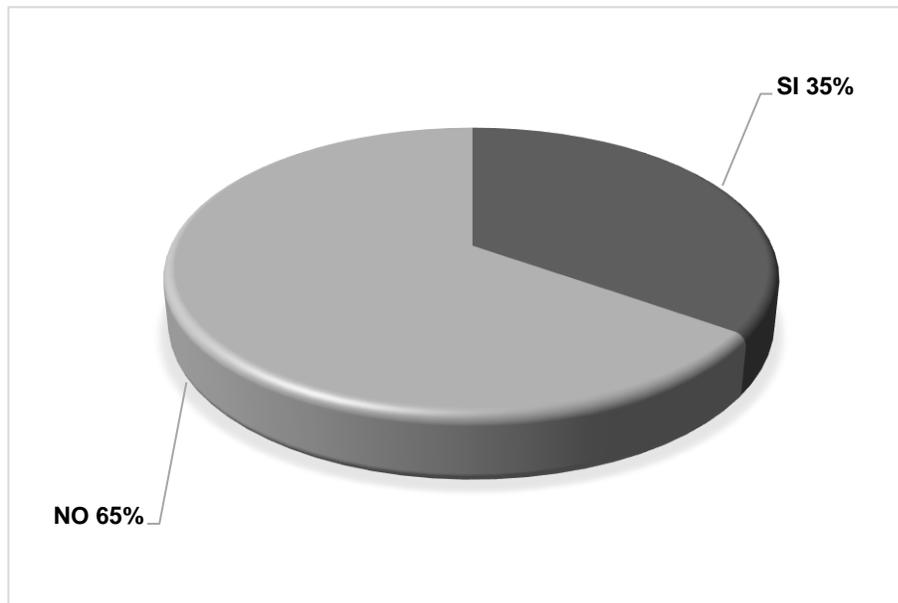


Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

En la mayoría de los casos, las entrevistas las realiza el Gerente administrativo, en una pequeña cantidad son realizadas por el jefe inmediato según el puesto al que se está aplicando, el 31% por el Gerente general.

Debido a que no existe en la empresa el departamento de recursos humanos, el Gerente Administrativo es el responsable de realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción y en todos los casos es él quien hace la primera entrevista, seguidamente realiza otra entrevista el Gerente o jefe inmediato del puesto. En los casos que se requiere, el Gerente General es quien realiza una tercera entrevista para dar el visto bueno al candidato seleccionado.

GRÁFICA 9
APLICACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

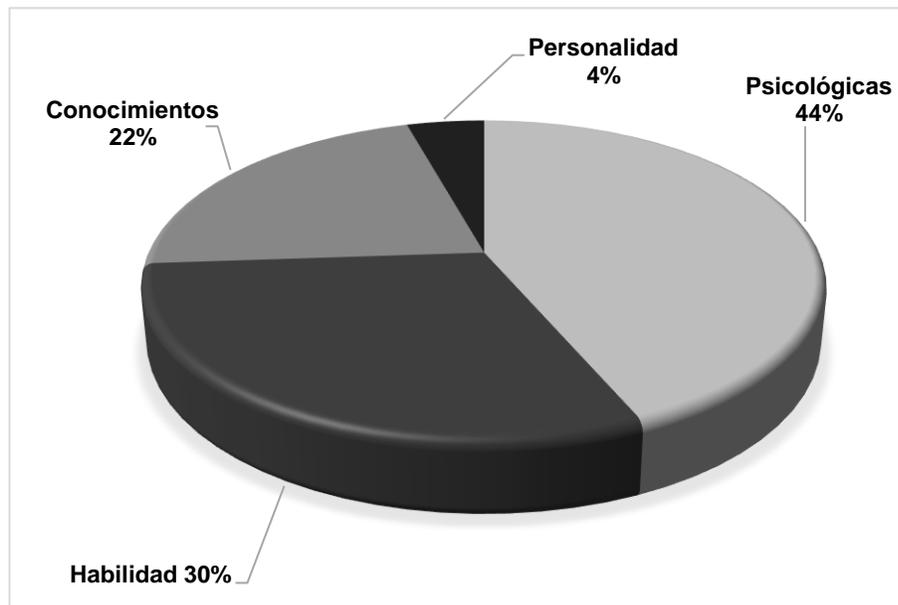


Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

Según la gráfica anterior, en la minoría de los casos se les aplicaron pruebas de selección durante el proceso, mientras que a la mayoría no se le aplicó algún tipo de prueba.

La falta de aplicación de pruebas de selección en la empresa ha afectado en la decisión final del proceso, en virtud que por medio de estas se obtiene información respecto a los conocimientos y habilidades que posee el candidato, y al no utilizarlas la selección se limita a las otras fuentes de información como el curriculum vitae y demás documentación presentada y las entrevistas realizadas.

GRÁFICA 10
TIPO DE PRUEBAS APLICADAS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

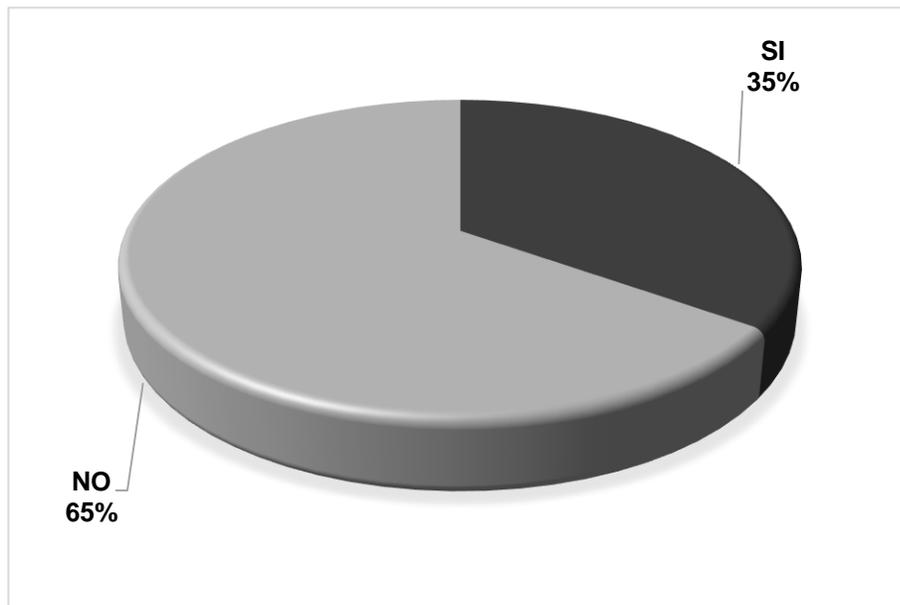
De las pruebas aplicadas durante el proceso de selección al personal, la mayoría respondió que se le aplicaron pruebas psicológicas, al 30% pruebas de habilidades, al 22% pruebas de conocimientos y en una minoría se aplicaron pruebas de personalidad.

Las pruebas miden el grado de conocimientos profesionales y técnicos que posee la persona y la capacidad y habilidad para ejecutar las tareas requeridas. La falta de su aplicación en la empresa ha impedido que se evalúe con objetividad y precisión a los candidatos, lo que ha provocado que se contrate personal con un perfil diferente al requerido para el puesto.

2.3.3. Proceso de inducción

Luego de haber seleccionado y contratado a uno de los candidatos, es necesario realizar la fase de inducción. La información obtenida de los colaboradores se presenta en las siguientes gráficas.

GRÁFICA 11
INDUCCIÓN RECIBIDA
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



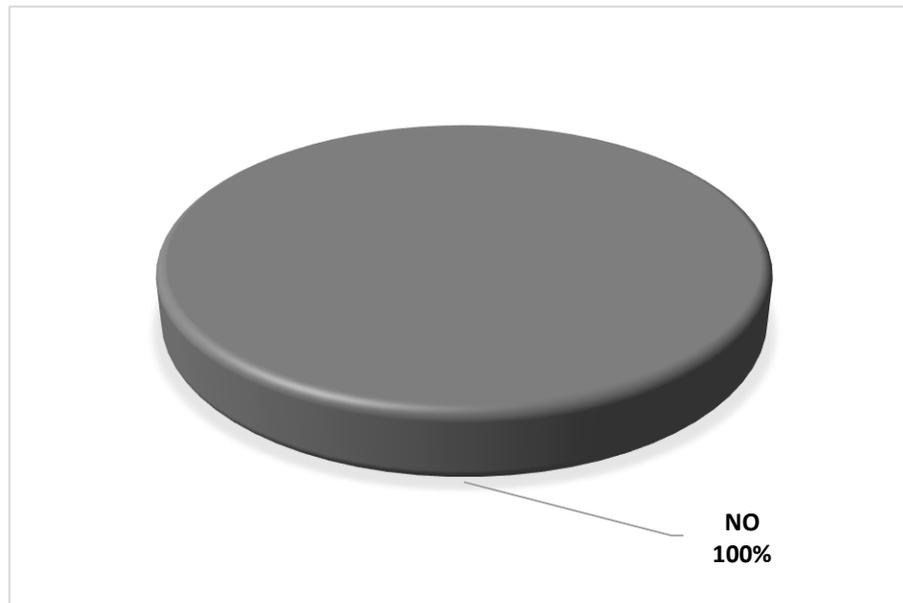
Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

Los resultados muestran que a una mínima parte de los colaboradores se les dio inducción al ingresar a la empresa, mientras que a la mayoría no se le brindó algún tipo de inducción.

La empresa no tiene establecido un programa de inducción, por lo que en la mayoría de los casos de nuevo ingreso, la persona inicia directamente sus actividades en el puesto, sin haber tenido conocimiento previo de las

generalidades de la empresa y del departamento donde va a desempeñar sus labores, lo que impide que se familiarice con los objetivos de la empresa y se identifique con las actividades que en esta se realizan.

GRÁFICA 12
ENTREGA DE MANUAL DE INDUCCIÓN
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



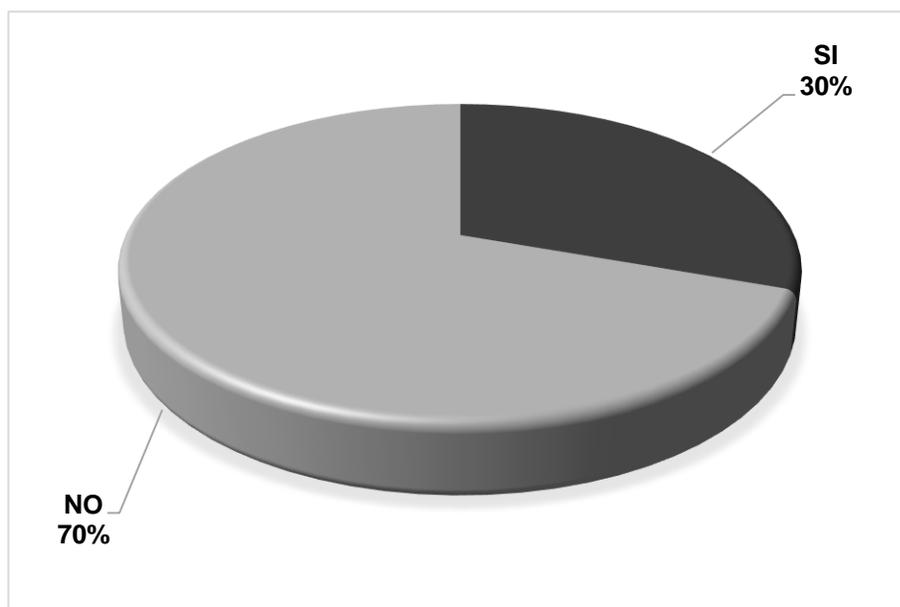
Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

En el proceso de inducción, el total de colaboradores indicó que no se les entregó un manual de inducción al momento que ingresaron a la empresa.

En virtud que no se tiene un programa de inducción, tampoco se cuenta con los instrumentos necesarios para realizarla. La falta de un manual de inducción a la empresa ha provocado que los nuevos colaboradores tengan mayor dificultad para

familiarizarse con las actividades, el personal y ambiente laboral donde deberán desempeñar sus atribuciones diarias.

GRÁFICA 13
CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Investigación de campo, mayo 2017

Se determinó que son pocos los colaboradores que conocen la historia, misión, visión, valores y objetivos de la empresa, mientras que la mayoría no tiene conocimiento de esta información.

Lo anterior muestra que la filosofía empresarial no se socializa ni se tiene visible en las instalaciones, por lo que pocas personas las conocen. Lo anterior provoca que los colaboradores no tengan una orientación para cumplir los objetivos

organizacionales, puesto que no se sienten identificados y comprometidos con estos.

Los resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas al personal del nivel táctico se presentan a continuación.

➤ **Gerente Administrativo**

Cuando se presenta una plaza vacante dentro de la organización, el proceso utilizado al inicio es el reclutamiento interno, al verificar entre los colaboradores si alguno cuenta con las habilidades necesarias para el puesto, al no haber algún candidato adecuado se procede a realizar el reclutamiento externo, se publica un anuncio en internet y periódicos y se reciben los curriculum de los candidatos. No se tienen descriptores ni perfiles de puesto, por lo que se evalúan los candidatos de acuerdo a las atribuciones que se sabe que se deben realizar en el puesto vacante.

Se utiliza una solicitud de empleo como parte del proceso, sin embargo en algunas ocasiones en las que las personas han sido recomendadas por el Gerente General no se ha requerido llenarla. La información principal que se requiere en este documento es información general del solicitante, escolaridad, experiencia en trabajos anteriores, referencias laborales y personales.

Al inicio, se requiere el currículum vitae para analizar a los candidatos, previo a la primera entrevista y cuando se presentan en la empresa, deben entregar toda la documentación necesaria como antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación de sus últimos tres trabajos y documento personal de identificación (DPI). Después de recibir las solicitudes de empleo y los curriculum vitae, se procede a analizarlos para hacer una depuración y transferir al proceso de selección únicamente a los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto según el conocimiento que se tiene respecto a la plaza vacante.

En cuanto a la selección, la primera entrevista a los candidatos la realiza él mismo, donde se les informa a las personas sobre la jornada laboral, prestaciones ofrecidas, salario y atribuciones en general. Básicamente se les realiza una prueba de conocimientos según el puesto a ocupar y algunas veces es necesario aplicar pruebas específicas como de inglés o contabilidad, las cuales las aplica un colaborador de la empresa que tenga conocimientos en el área.

Después de aplicar las pruebas necesarias, se selecciona a dos o tres candidatos y se realiza otra entrevista por parte del jefe inmediato del puesto para darle a conocer las atribuciones de forma más específica y detallada. En los casos donde se requiere por parte del Gerente General, se convoca a una tercera entrevista para que él tome la decisión de contratación.

Luego de haber realizado las entrevistas y pruebas necesarias, se hace un análisis del candidato en conjunto con el jefe inmediato del puesto a ocupar, con base a la información del currículum vitae, de la solicitud de empleo y de los resultados obtenidos de las pruebas de conocimientos aplicadas, y se selecciona al candidato que ocupará el puesto de trabajo.

Una vez tomada la decisión de contratación, la secretaria se encarga de notificar a la persona sobre su adquisición del puesto y le da la información pertinente para que se presente a firmar su contrato de inicio de relación laboral con la empresa.

Referente a la inducción, cuando una persona se integra a la empresa se brinda una inducción general con información de la actividad económica, algunos datos de la historia desde su fundación y tipos de productos y servicios que se ofrecen a los diferentes clientes; se realiza la presentación con el personal y se le muestran las instalaciones. Posteriormente se inicia con la inducción al puesto para que conozca sus atribuciones, responsabilidades y comience su entrenamiento.

No se tienen manuales de inducción, por lo que únicamente se les proporciona, en algunos casos, un folleto con información de la empresa y el reglamento interno de trabajo.

Los costos aproximados de incorporar nuevo personal son de quinientos quetzales (Q.500.00), basándose en el tiempo y recursos utilizados en el proceso.

➤ **Gerente Financiero**

Cuando surge una plaza vacante en la organización, para ocuparla se inicia con el reclutamiento interno, donde se asciende a la persona que califique con las necesidades del puesto, al no haber algún candidato adecuado se procede a realizar el reclutamiento externo, se publican anuncios en el periódico y se recibe la papelería de los posibles candidatos. En la empresa no se tienen descriptores de puestos que sirvan de apoyo para el reclutamiento y selección.

El encargado de realizar el proceso es el Gerente administrativo, sin embargo, no cuenta con los instrumentos técnicamente estructurados como el formato de solicitud de empleo, donde hace falta información del candidato que es importante para el análisis posterior, además de que en los casos de personas recomendadas por el Gerente General no se requiere llenar este documento, por lo que se desconoce si es apta para el puesto.

La documentación requerida es básica, se solicita copia de documento personal de identificación (DPI) y curriculum vitae, cartas de recomendación y en algunos casos los antecedentes penales y policíacos, sin embargo no hay una guía que especifique los documentos necesarios para el expediente del candidato.

En la selección, el Gerente administrativo es quien realiza la primera entrevista y luego el jefe inmediato realiza la segunda. No se aplica ningún tipo de prueba, debido a que no se puede generalizar una prueba por la diversidad de conocimientos que necesita cada departamento y cada puesto de trabajo y la

decisión de contratar personal es del Gerente administrativo en conjunto con el jefe inmediato del puesto.

Cuando ingresa un nuevo empleado a la institución el jefe inmediato le informa sobre sus derechos y obligaciones como trabajador; no se tiene un establecido un proceso de inducción y por ende no existe un manual, por lo cual se presentan deficiencias como la falta de identificación del personal con la organización y con el departamento, lo que dificulta la correcta ejecución de las actividades propias del puesto.

2.4. Análisis de los resultados.

Se determinó, con base en los resultados obtenidos mediante la investigación, que en la empresa actualmente no se tiene un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal profesionalmente estructurado, con los lineamientos técnicos necesarios para desarrollarlo de manera correcta y eficiente.

Respecto al proceso de reclutamiento, se observó que se utiliza el reclutamiento externo con más frecuencia, en virtud que algunas veces se considera que no existe dentro de la empresa algún colaborador que llene el perfil de un nuevo puesto, y en los casos en que sí hay oportunidad para un colaborador, se realiza un análisis previo y una entrevista directa para ofrecer el puesto; si el colaborador cumple con el perfil requerido se otorga la plaza vacante, caso contrario se recurre al reclutamiento externo.

Como primer medio para publicar el anuncio sobre una plaza vacante se utiliza el internet, con el fin de atraer mayor cantidad de candidatos para aplicar al puesto y como segundo medio se utiliza los periódicos, sin embargo, por el costo que representa para la empresa se ha disminuido su uso.

Referente al proceso de selección de personal, éste se realiza de forma empírica, puesto que no se aplican las técnicas necesarias para la correcta selección de los candidatos. En virtud que no se cuenta con perfiles y descriptores de puestos

establecidos, se dificulta el análisis de los requisitos necesarios y no se consideran todas las habilidades, conocimientos y destrezas que el candidato debe tener, lo que provoca que se seleccione a una persona cuyo perfil difiere al del puesto.

La selección se realiza con base en el curriculum vitae, solicitud de empleo y pruebas de conocimientos aplicadas, sin embargo no se utilizan pruebas específicas según el puesto que permitan conocer el perfil de la persona, lo cual limita la oportunidad de contratar a la persona idónea para el puesto.

En el proceso de inducción se brinda al colaborador un folleto con información general de la empresa, el cual contiene detalles de los productos, servicios y una breve reseña histórica, más no contiene la misión, visión y valores, por lo que el empleado no se identifica con la empresa y sus objetivos.

La falta de descriptores y perfiles de puestos también limita la adecuada integración del personal, en virtud que no se tiene la información de las habilidades, conocimientos, experiencia, requisitos y responsabilidades que se necesitan para el puesto. Estas deficiencias han provocado que la persona encargada de realizar el proceso, deba asignar las funciones de los puestos de forma empírica y de acuerdo a las necesidades de una determinada situación, sin evaluar si realmente son los requerimientos del puesto.

La ausencia de los manuales de puestos y la deficiente inducción del personal a la empresa, también dificulta el logro de los objetivos, puesto que los colaboradores no conocen específicamente sus atribuciones y responsabilidades, así como la información general, amplia y suficiente que permita su desarrollo eficiente.

Por lo anterior, se demuestra que el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, actualmente no se realiza de forma correcta en la empresa, lo que conlleva a no tener el personal adecuado, no se logran los objetivos institucionales y personales de los colaboradores, lo que genera deficiencias en el

desempeño de sus labores, falta de identificación con la organización y duplicidad de funciones.

Con el fin de resolver parte de los inconvenientes que enfrenta la empresa relacionados al personal, se presentan en el siguiente capítulo los principales temas que tienen como propósito fortalecer la integración y organización del recurso humano, para que se contrate al personal idóneo, y con ello lograr los resultados esperados de manera exitosa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1. Presentación

Derivado de los resultados obtenidos por medio de la investigación realizada a la empresa objeto de estudio, se presenta a continuación la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Se inició con el diseño de los formatos de los descriptores y perfiles de puestos, al realizar un análisis de puestos, y se deja como ejemplo el documento de un puesto de trabajo para que sirva de guía y sea implementado en los demás puestos, ello con el fin de que se identifiquen claramente los requisitos que debe cumplir el candidato. Seguidamente, se presenta un formato de solicitud de empleo y se propone la utilización de técnicas de reclutamiento interno y externo para tener un mayor alcance de atracción de candidatos y un campo más amplio para la contratación de la persona idónea para el puesto.

Para el proceso de selección, se propone la aplicación de diferentes pruebas de acuerdo a cada puesto de trabajo por medio de un profesional externo, un formato de guía de entrevista para realizar dicha técnica de una manera estandarizada y un formato de lista de chequeo para realizar el análisis de los candidatos.

En el proceso de inducción, se propone elaborar un manual de bienvenida para cada tipo de inducción, que contenga toda la información necesaria para que el nuevo personal se integre de una mejor manera a la organización, así como un formato de evaluación.

3.2. Justificación de la propuesta

Esta propuesta tiene como fin primordial que se contrate al personal adecuado y con las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo y así contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La correcta aplicación de este proceso ayudará a que el personal responda a los requerimientos necesarios del puesto y necesidades de la empresa, lo que tendrá como resultado la minimización o erradicación de las deficiencias que actualmente tiene la empresa.

3.3. Objetivo de la propuesta

Proporcionar el proceso de reclutamiento, selección, e inducción en la empresa productora de químicos para textiles con el fin de brindar las bases técnicas para desarrollarlo de manera eficiente y ofrecer las herramientas que permita que la empresa cuente con los colaboradores adecuados y que tengan con los conocimientos, habilidades y destrezas que requieren los diferentes puestos de trabajo.

3.4. Propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal

Se presenta el desarrollo del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa productora de químicos para textiles ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala, basándose en un procedimiento con lineamientos técnicos que procuran la mejora en los procesos que se ejecutan en la empresa.

3.4.1. Proceso de reclutamiento

Se detallan los pasos a seguir para obtener el personal idóneo para las plazas vacantes en la empresa, al aplicar los dos tipos de reclutamiento según sea necesario.

3.4.1.1. Requisición de personal

Después de verificar si es necesaria la contratación para una plaza vacante, el jefe del departamento debe presentar la requisición de personal a la persona encargada del proceso, la cual debe incluir los requisitos, atribuciones y funciones del puesto vacante, basándose en los perfiles y descriptores de puesto.

A continuación se presenta la propuesta del formato de requisición de personal.

FORMATO 1
REQUISICIÓN DE PERSONAL
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

 EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES REQUISICIÓN DE PERSONAL	
Fecha se solicitud:	No.
A. Datos de la requisición	
Nombre del puesto :	
Departamento al que pertenece:	
Le reporta a:	
Le reportan:	
Horario:	
Tipo de contrato:	
B. Motivo de la requisición	

Renuncia	<input type="radio"/>	Despido	<input type="radio"/>	Ascenso	<input type="radio"/>
Transferencia	<input type="radio"/>	Nueva plaza	<input type="radio"/>	Jubilación	<input type="radio"/>
Nombre del colaborador que ocupaba el puesto:					
Fecha máxima para cubrir el puesto:					
C. Requisitos					
Edad:			Sexo:		
Nivel académico:					
Experiencia:					
Aptitudes y conocimientos:					
Habilidades y destrezas:					
D. Responsable					
Nombre:					
Puesto que ocupa:					
Firma:					

Fuente: Aporte de la investigadora, mayo 2017

Este documento será el primer paso para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, y luego de evaluarlo, se tomará la decisión de aplicar reclutamiento interno o externo, según sea el caso del puesto requerido.

3.4.1.2. Análisis de puestos

Se realizará por medio de una entrevista con cada colaborador, con el apoyo de un cuestionario estructurado, para obtener la información necesaria de los puestos de trabajo y con ello elaborar los descriptores y perfiles de puestos.

El formato de cuestionario a utilizar se presenta a continuación:

FORMATO 2
CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

Página 1/2

Nombre del puesto :	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración:	

1. ¿Cuál es puesto que ocupa dentro de la organización?
2. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?
3. ¿A quién supervisa usted en sus labores?
4. ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?
5. ¿En qué horario desempeña usted sus actividades?
6. ¿En qué lugar desempeña usted sus funciones?
7. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla usted dentro de la organización?
8. ¿Cuáles son las funciones que realiza si usted dirige personal?
9. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

10. ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
11. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?
12. ¿Qué equipo maneja como parte de sus actividades?
13. ¿Qué idiomas necesita dominar para desarrollar su trabajo?
14. ¿Qué experiencia, en cuanto a la tarea, el puesto y la organización necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?
15. ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?
16. Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades.
17. ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?
18. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?
19. ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

a) Descriptores de puestos

Luego de realizar el análisis de puestos se tienen la información necesaria para elaborar los descriptores de puestos, para lo cual se propone utilizar el siguiente formato:

FORMATO 3
DESCRIPTOR DE PUESTOS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

 <p style="text-align: center;">EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES DESCRIPTOR DE PUESTOS</p> <p style="text-align: right;">Página 1/2</p>		
Elaborado por	Autorizado por	Fecha de elaboración
A. Identificación del Puesto		
Nombre del puesto :		
Departamento al que pertenece:		
Le reporta a:		
Le reportan:		
Horario:		
Fecha de elaboración:		
B. Relaciones de trabajo		
Externas:		
Internas:		
C. Propósito del Puesto		
D. Responsabilidades del Puesto		

Por mobiliario y equipo:	
Por confidencialidad de información:	
Por toma de decisiones:	
E. Funciones	
F. Competencias	
Básicas:	
Organizacionales:	
G. Destrezas y Habilidades	
Programas Informáticos:	
Idiomas:	
Operación de equipo:	
H. Riesgos y nivel de esfuerzo	
Riesgos:	Esfuerzo mental:
	Esfuerzo físico:
I. Condiciones ambientales	

Fuente: Aporte de la investigadora, mayo 2017

b) Perfil de puesto

Con la misma información recopilada en el análisis de puestos se realizará la elaboración de este documento, para lo cual se propone el formato siguiente:

FORMATO 4
PERFIL DE PUESTO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

	EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES PERFIL DE PUESTO
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	_____
Dependencia jerárquica:	_____
Supervisión de personas:	SI _____ NO _____
REQUISITOS MÍNIMOS	
Edad:	_____
Sexo:	_____
Estado Civil:	_____
FUNCIONES DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
CONOCIMIENTOS	
A)	Conocimientos principales requeridos para el puesto.
B)	Habilidades
C)	Conocimientos de ofimática e idiomas exigibles
EXPERIENCIA	

Fuente: Aporte de la investigadora, mayo 2017

3.4.1.3. Convocatoria de reclutamiento

Luego de realizar el análisis del puesto vacante se deberá realizar la convocatoria para reclutar a los candidatos y tomar la decisión del tipo de reclutamiento que se aplicará.

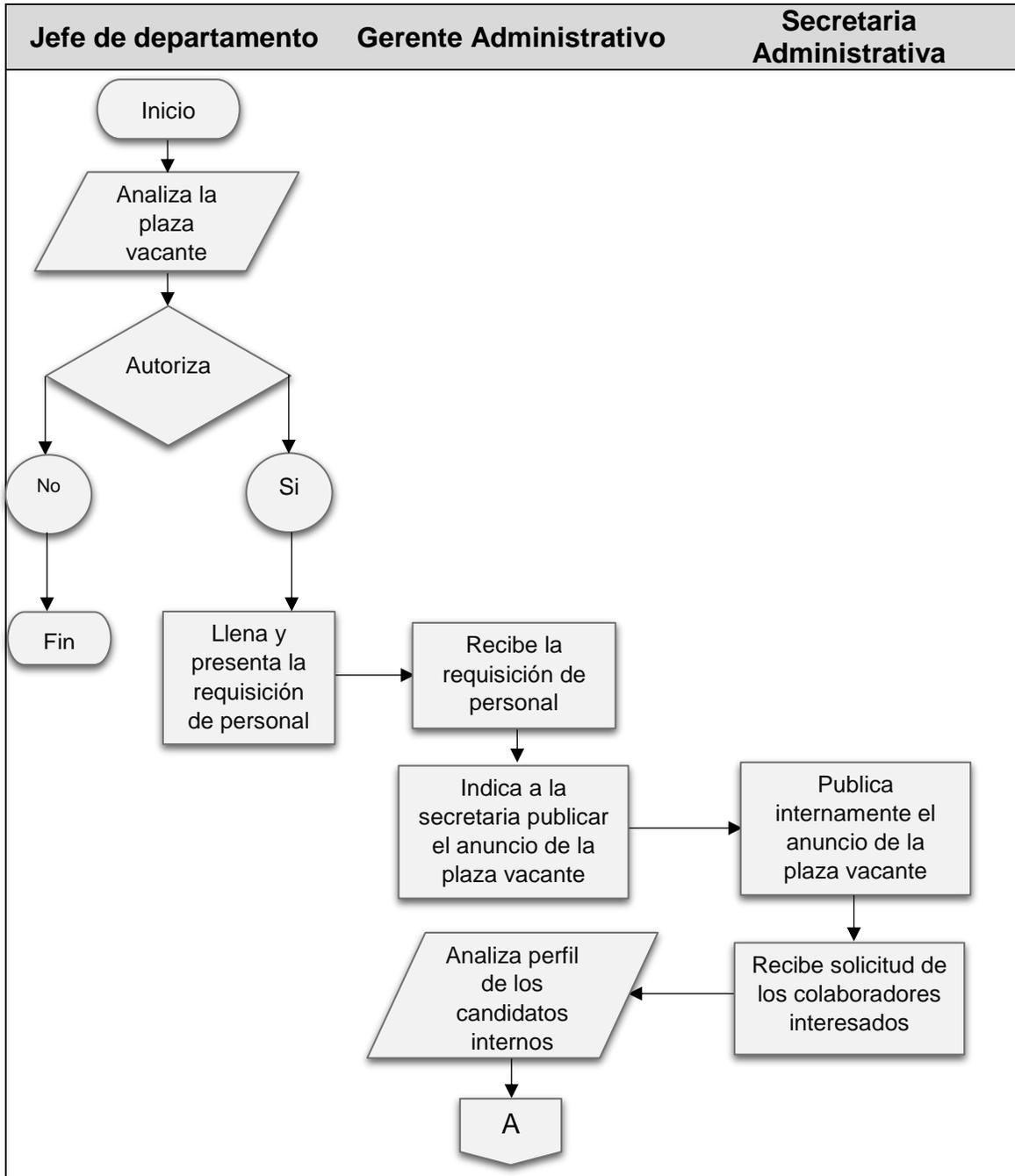
Si es un puesto existente en la empresa se deberá iniciar con el reclutamiento interno y si es un puesto nuevo se deberá recurrir al reclutamiento externo en primera instancia para cubrir la vacante.

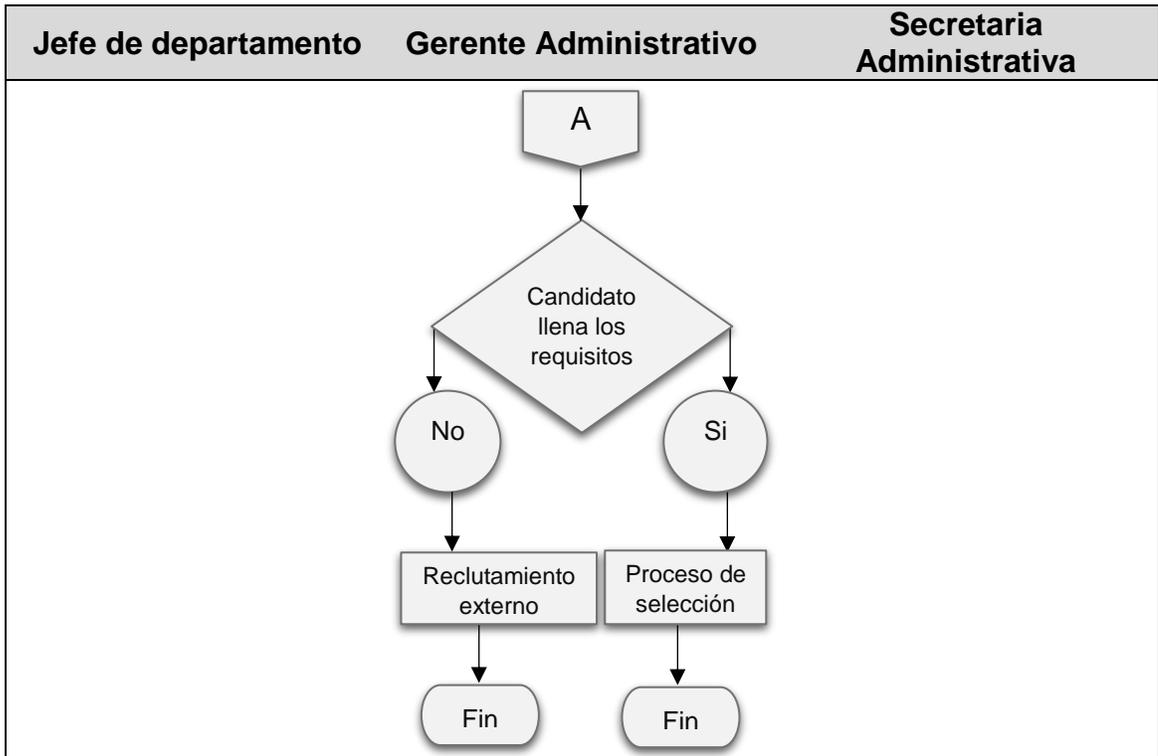
a) Reclutamiento interno

La persona que realiza el proceso de reclutamiento en la empresa, debe saber que el reclutamiento interno se basa en brindar oportunidad a los colaboradores que laboran en la empresa, para que puedan ser promovidos o transferidos a un puesto en el cual desarrollen sus habilidades y conocimientos.

Los pasos a seguir que se proponen para cumplir con el proceso de reclutamiento interno, se presentan en el siguiente flujograma:

ESQUEMA 11
RECLUTAMIENTO INTERNO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017





Fuente: Aporte de la investigadora, mayo 2017

➤ **Publicación de la plaza vacante**

Luego de analizar y evaluar la requisición de personal presentada, se deberá proceder a hacer pública la plaza vacante, se publicará el anuncio interno a través de un afiche elaborado de forma técnica que explique claramente el perfil necesario, la descripción, los requisitos y beneficios que se ofrecen en el puesto. A continuación se presenta el diseño del afiche interno.

FIGURA 2
ANUNCIO INTERNO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



**Oportunidad de
crecimiento profesional**

Estamos buscando
Secretaria de Gerencia

Requisitos:

- ✓ Secretaria bilingüe en idioma Inglés oral y escrito
- ✓ Dos años aprobados como mínimo de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas
- ✓ Tener más de un año de laborar en la empresa
- ✓ Conocimientos en archivo, redacción, atención al cliente, manejo de programas de computación, elaboración de informes.
- ✓ Liderazgo, planificadora y ordenada, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación.

Ofrecemos:

- ✓ Obtención de nuevos conocimientos
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Oportunidad de desarrollo

Interesados presentarse a la oficina de Gerencia Administrativa

Fuente: Aporte de la investigadora, mayo 2017

Este anuncio puede ser impreso por la secretaria administrativa y colocado en el espacio de anuncios que existe en el comedor y en la recepción para que todos puedan observarlo y se tengan los resultados esperados en cuanto a la presentación de posibles candidatos para el puesto.

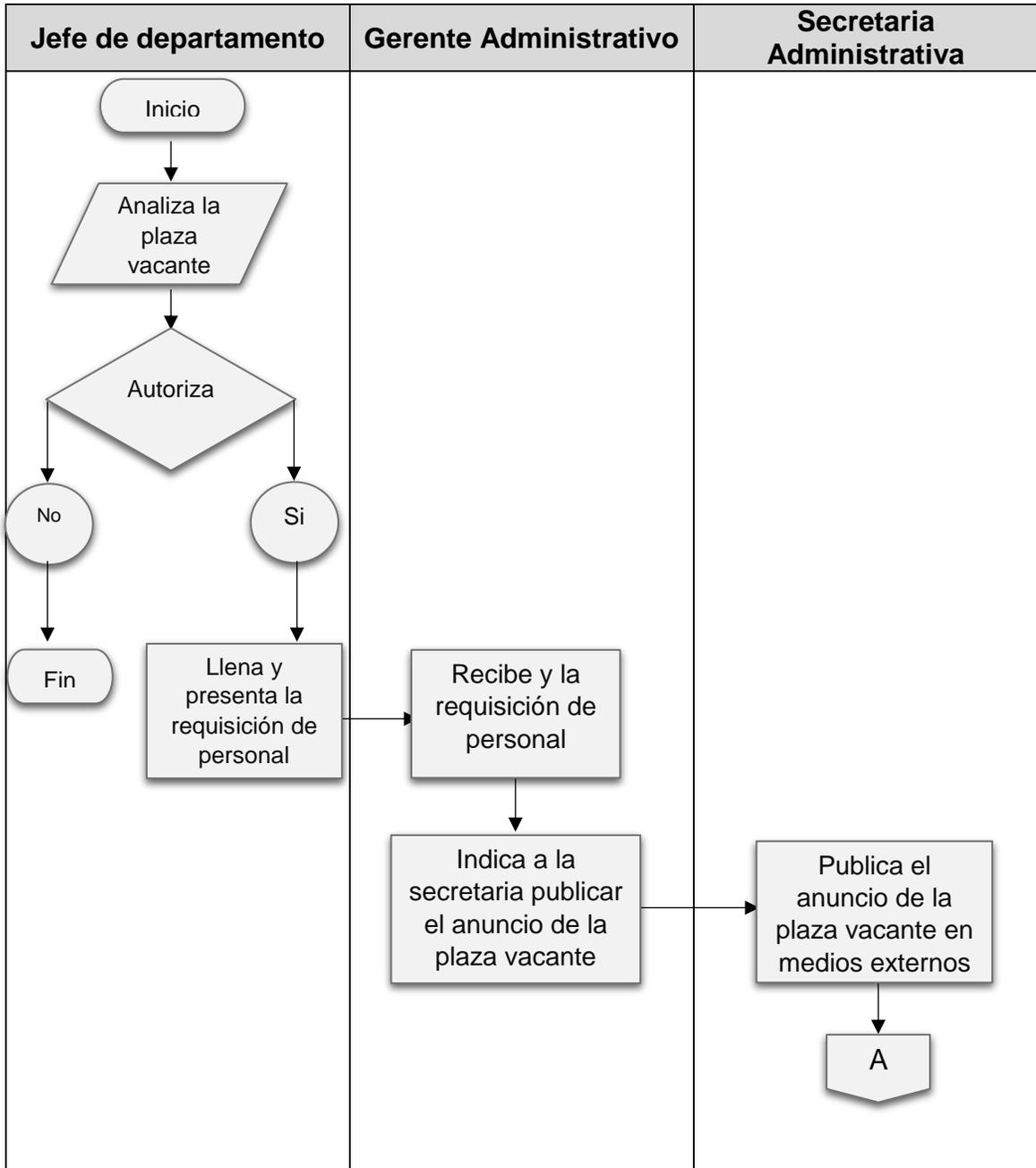
El Gerente Administrativo será el encargado de evaluar si el candidato cumple con los requisitos exigidos según el perfil laboral para ser promovido o transferido, caso contrario, se deberá proceder con la publicación externa del anuncio.

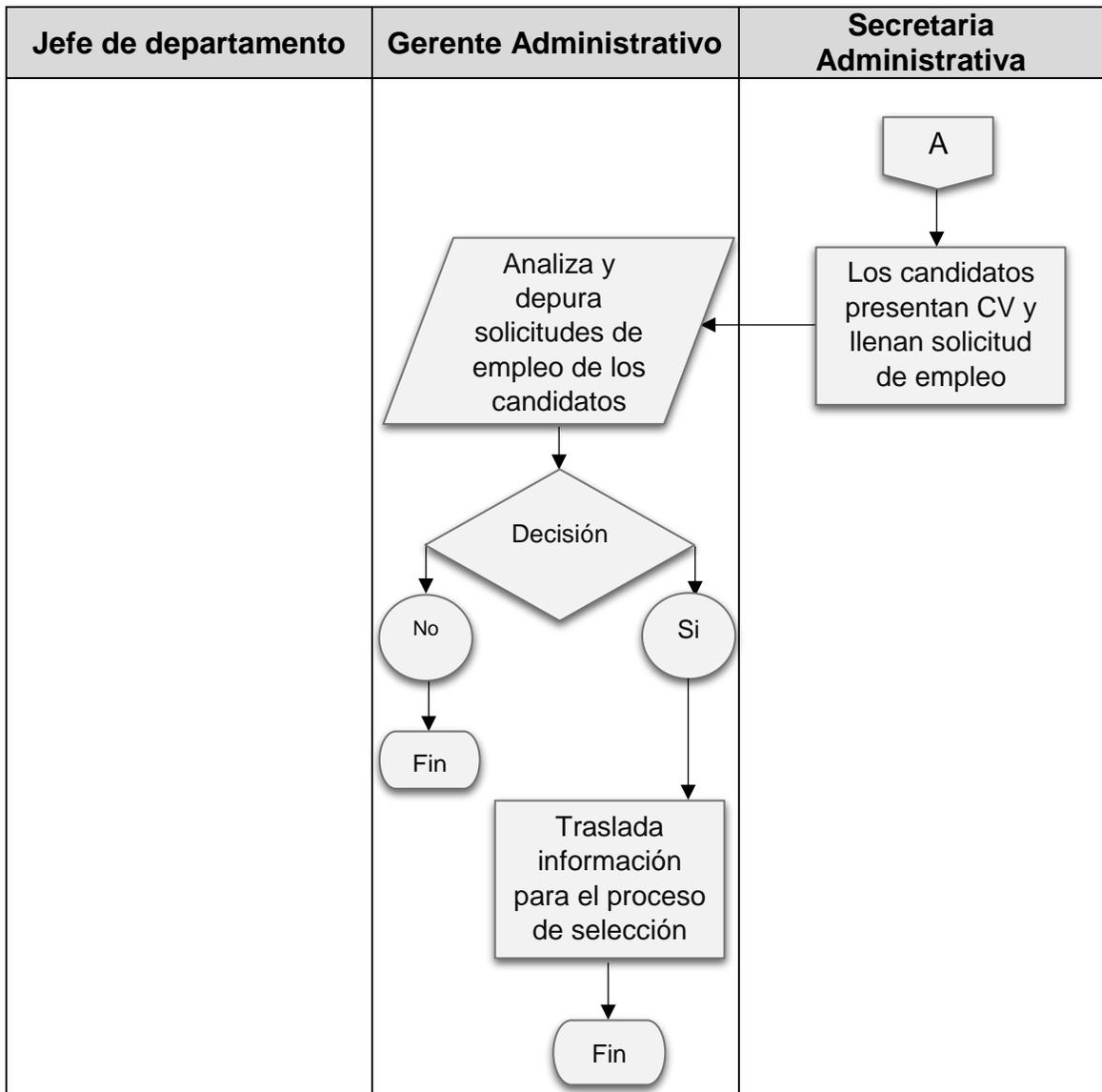
b) Reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento actúa en los candidatos que se encuentran en el mercado de recursos humanos y, por lo tanto, fuera de la organización. La persona a cargo del proceso debe considerar que al aplicarlo, es necesario elegir los medios adecuados para llegar al candidato deseado y atraerlo a la organización.

Para el desarrollo del reclutamiento externo, se proponen los pasos que se presentan en el siguiente flujograma.

ESQUEMA 12
PROCESO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017





Fuente: Aporte de la investigadora, mayo 2017

➤ **Creación y publicación del anuncio externo**

En de este tipo de reclutamiento se propone publicar en el periódico un anuncio previamente diseñado; al utilizar la técnica AIDA se atraerá a los candidatos apropiados para el puesto de trabajo. A continuación se presenta el diseño.

FIGURA 3
ANUNCIO EXTERNO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

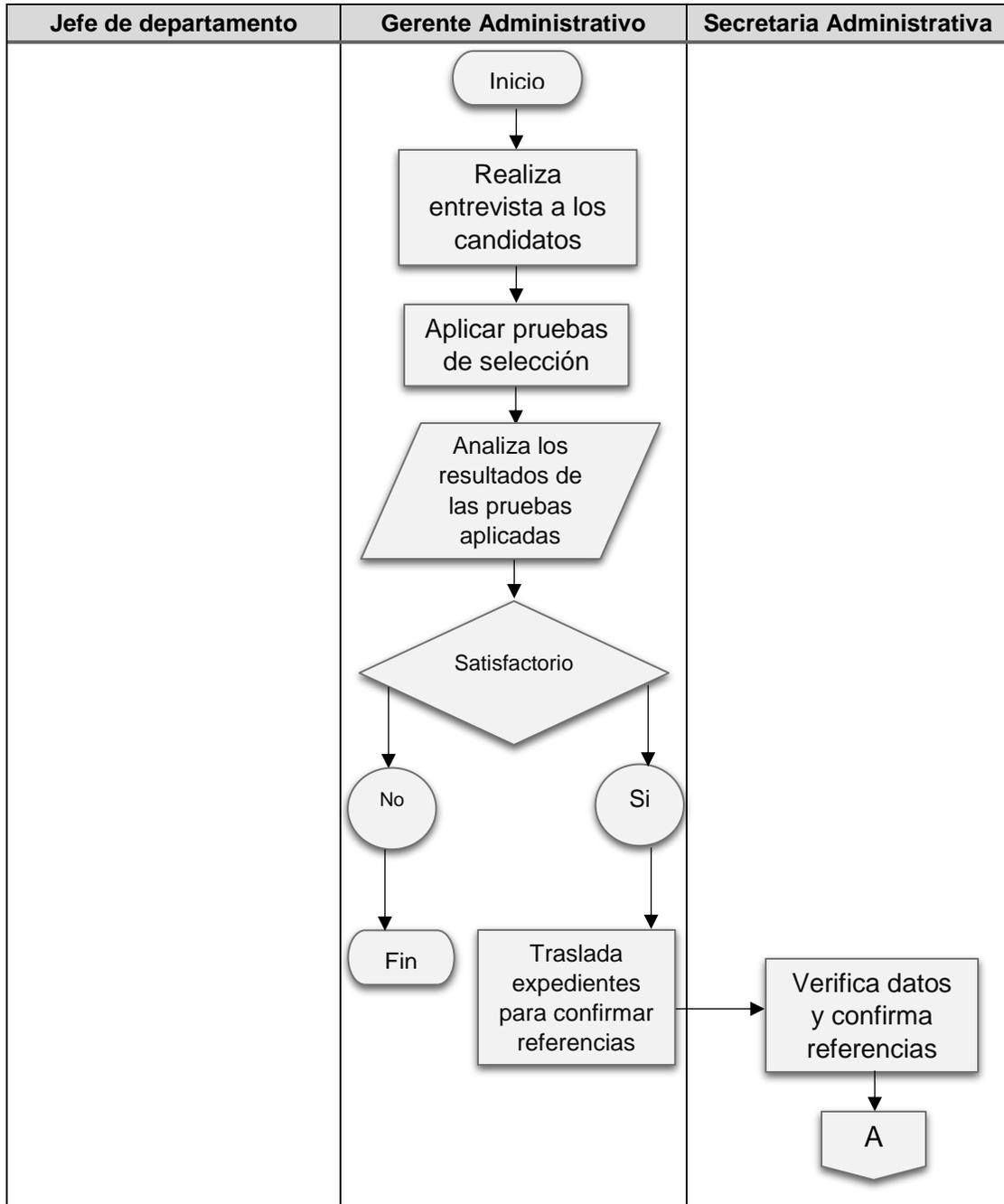


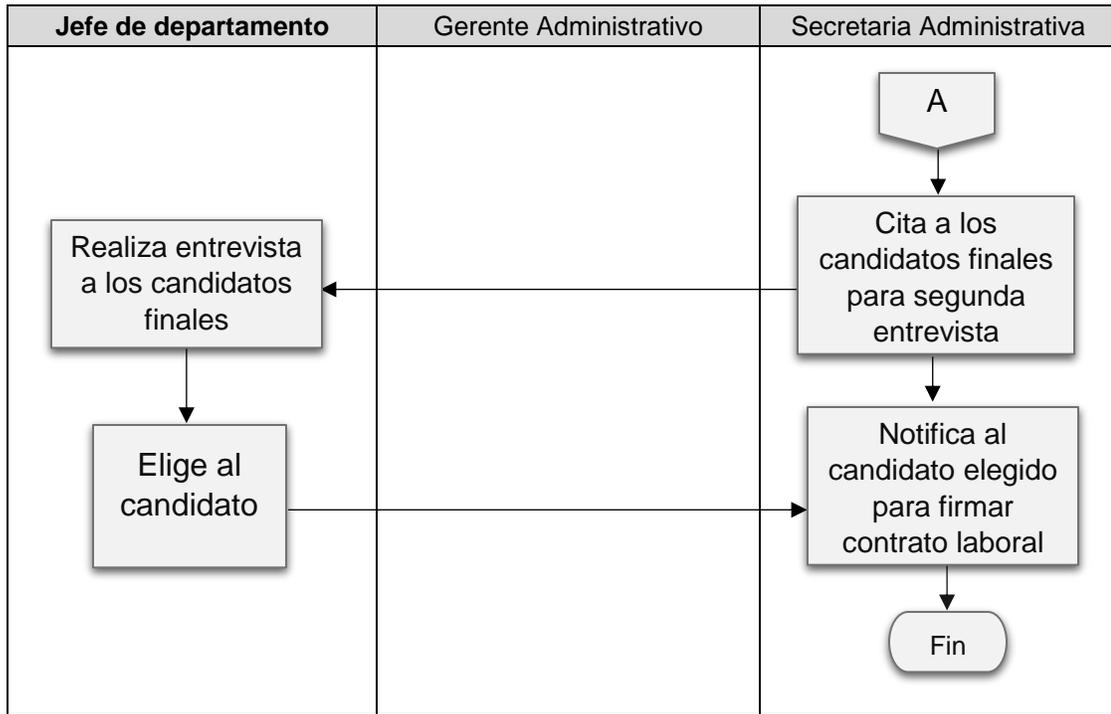
Fuente: Aporte de la investigadora, mayo 2017

3.4.2. Proceso de selección

Esta etapa se inicia al tener a los candidatos que pasaron la fase de reclutamiento, los pasos a seguir que se proponen para cumplir con el proceso de selección se presentan en el siguiente diagrama de flujo:

ESQUEMA 13
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017





Fuente: aporte de la investigadora, mayo 2017

3.4.2.1. Solicitud de empleo

Luego de haber preseleccionado a los candidatos para el puesto, se les citará para que llenen la solicitud de empleo para que sea llenada y así obtener toda la información sobre datos personales, formación académica, experiencia, conocimientos, habilidades, entre otros.

El siguiente formato de solicitud de empleo es una sugerencia para ser aplicado durante el proceso para cualquier puesto de trabajo.

FORMATO 5
SOLICITUD DE EMPLEO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

	EMPRESA PRODUCTORA DE QUIMICOS PARA TEXTILES	
SOLICITUD DE EMPLEO		
DATOS PERSONALES		
1er. Apellido	2do. Apellido	Apellido de casada
1er. Nombre	2do. Nombre	3er. Nombre
Dirección exacta: _____		
Teléfono (s): _____		
Lugar y fecha de nacimiento: _____		

Edad: _____	Sexo: <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F	Estado Civil: <input type="radio"/> Casado (a) <input type="radio"/> Soltero (a)			
Nacionalidad: _____	Estatura: _____	Peso: _____			
Vive con: <input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo (a) <input type="radio"/> Otros	_____				
Personas que dependen de usted: <input type="radio"/> Nadie <input type="radio"/> Hijos <input type="radio"/> Cónyuge <input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Otros	_____				
DOCUMENTACIÓN					
Código Único de Identificación	_____				
Extendido en:	_____				
Número de afiliación del IGSS	_____				
Número y clase de licencia de conducir (si posee)	_____				
ESTADO DE SALUD Y HáBITOS PERSONALES					
Actualmente, ¿cómo considera su estado de salud?	¿Padece alguna enfermedad crónica?				
<input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	¿Cuál?			
¿Qué deporte practica?	_____				
¿Cuál es su pasatiempo favorito?	_____				
¿Cuál es su meta en la vida?	_____				
DATOS FAMILIARES					
	Nombre	Edad	Dirección	Ocupación	Teléfono
Padre					
Madre					
Cónyuge					
Hijos					
ESCOLARIDAD					
	Nivel	Nombre de la institución	Del año	Al año	Título recibido
	Primaria				
	Secundaria				
	Diversificado				
	Universidad				
	Otros cursos				
	Otros cursos				

CONOCIMIENTOS GENERALES					
Otros idiomas que	1) _____				
	2) _____				
	3) _____				
	4) _____				
Maquinaria que	1) _____				
	2) _____				
	3) _____				
	4) _____				
Software o programa:	1) _____				
	2) _____				
	3) _____				
	4) _____				
Equipos de oficina	1) _____				
	2) _____				
	3) _____				
	4) _____				
EXPERIENCIA PROFESIONAL					
	Empleo actual o último	Empleo anterior	Empleo anterior		
Tiempo que prestó sus servicios					
Puesto ocupado					
Nombre de la empresa					
Dirección					
Teléfono					
Sueldo Inicial					
Sueldo final					
Contacto para referencias					
Motivo de retiro					
REFERENCIAS PERSONALES					
No.	Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo
1)					
2)					
3)					

DATOS GENERALES Y ECONÓMICOS

- 1) ¿Cómo se enteró de este empleo?
 Anuncio Referido Otros (Especifique)
- 2) ¿Tienen familiares que trabajen en esta empresa?
 Si No
- 3) ¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar de residencia?
 Si No
- 4) ¿Tiene otras fuentes de ingresos?
 Si No
- 5) Tipo de vivienda donde reside
 Propia Rentada
- 6) ¿Posee automóvil propio?
 Si No
- 7) ¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales aproximadamente?

- 8) ¿Cuál es su pretensión salarial?

*** La información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial ***

Cualquier ocultamiento o tergiversación de la información aquí proporcionada anulará totalmente el proceso

Fuente: Aporte de la investigadora, mayo 2017

3.4.2.2. Entrevista

La primera entrevista de selección la realizará el Gerente administrativo, con el fin de obtener más información del candidato previo a la entrevista con el jefe inmediato.

A continuación se presenta la guía de entrevista a utilizar, se debe considerar que es necesario adaptarla según la información que se requiera derivado del puesto de trabajo.

FORMATO 6
GUÍA DE ENTREVISTA
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

	EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN
DATOS GENERALES	
NOMBRE:	
PUESTO AL QUE APLICA:	
FORMACIÓN	¿Dónde realizó sus estudios?
	¿Está dispuesto a continuar su formación según se requiera?
	¿Qué idiomas habla y a qué nivel?

EXPERIENCIA PROFESIONAL	¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?
	¿Qué le ofrece profesionalmente este puesto?
	¿Cuál será su aporte para la empresa?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales?
	¿Qué opina de último jefe inmediato? ¿Qué aspectos positivos tenía? ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo era su relación con los demás compañeros de trabajo?
	¿Cómo considera que será su compromiso en el puesto de trabajo?
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Cree que usted es la persona idónea para el puesto?
	¿Qué méritos o cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
	Si usted fuera seleccionado ¿cómo se proyecta en un futuro dentro de la empresa?
CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?
	¿Tiene usted alguna actividad laboral extra? ¿Es formal? ¿Hace cuánto tiempo?
	¿Qué actividades realiza en su tiempo de ocio?
	¿Tiene otras ofertas de trabajo?

Fuente: aporte de la investigadora, mayo 2017

3.4.2.3. Pruebas de selección

Las pruebas de selección serán aplicadas por un profesional contratado para que sean las adecuadas según el tipo de puesto y los resultados obtenidos sean interpretados y analizados de manera correcta, en virtud que éstas tienen importancia en la toma de decisiones respecto al candidato a contratar.

3.4.2.4. Verificación de datos y referencias

Luego de realizar la entrevista y aplicar las pruebas de selección, se procederá a confirmar los datos y referencias laborales y personales de los candidatos, para lo cual se propone utilizar los siguientes formatos.

FORMATO 7
SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

	EMPRESA PRODUCTORA DE QUIMICOS PARA TEXTILES SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES
<hr style="border: 1px solid gray;"/>	
Nombre del candidato:	<hr/>
Puesto al que aplica:	<hr/>
Fecha de solicitud:	<hr/>
<hr style="border: 1px solid gray;"/>	
Nos comunicamos con usted debido a que necesitamos comprobar referencias personales un aspirante a un puesto en nuestra empresa, por lo cual agradecemos su colaboración en responder algunas preguntas.	

DATOS SOBRE EL INFORMANTE	
Empresa: _____	Nombre: _____
Puesto: _____	Relación laboral: _____
INFORMACIÓN DEL CANDIDATO	
¿Cuál fue el puesto que desempeñó para la empresa? _____	
Fecha de inicio de labores <input type="text"/>	Fecha final de labores <input type="text"/>
¿Cuál fue su último sueldo? <input type="text"/>	
¿Era colaborador?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Tenía iniciativa?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Se adaptaba fácilmente a cambios en el trabajo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Cómo era su desempeño?	<input type="button" value="Deficiente"/> <input type="button" value="Normal"/> <input type="button" value="Excelente"/>
¿Cómo calificaría su asistencia y puntualidad?	<input type="button" value="Deficiente"/> <input type="button" value="Normal"/> <input type="button" value="Excelente"/>
¿Cuál fue el motivo de su retiro?	<input type="text"/>
¿Volverían a contratarlo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Comentarios: <input type="text"/>	

Fuente: aporte de la investigadora, mayo 2017

FORMATO 8
SOLICITUD DE REFERENCIAS PERSONALES
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



EMPRESA PRODUCTORA DE QUIMICOS PARA TEXTILES

SOLICITUD DE REFERENCIAS PERSONALES

Nombre del candidato: _____

Puesto al que aplica: _____

Fecha de solicitud: _____

Nos comunicamos con usted debido a que necesitamos comprobar referencias personales un aspirante a un puesto en nuestra empresa, por lo cual agradecemos su colaboración en responder algunas preguntas.

DATOS SOBRE EL INFORMANTE

Nombre: Tiempo de conocerlo(a):

Que cualidades tiene:

¿Lo recomienda para trabajar? SI NO

¿Por qué?

Comentarios:

Fuente: aporte de la investigadora, mayo 2017

Con base en esta información se evaluará al candidato y se procederá con la toma de decisiones.

3.4.2.5. Análisis y decisión

Una vez realizado el reclutamiento, evaluaciones, entrevistas, y confirmación de referencias, se llega a la etapa final, que es elegir al mejor candidato, para lo cual se utilizará el siguiente formato propuesto, en donde se podrá visualizar toda la información de los aspirantes al puesto y en base a los resultados hacer la selección.

FORMATO 9
HOJA DE CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

	<p>EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES</p> <p>HOJA DE CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS</p> <p>SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	
<p>Nombre del candidato: _____</p>		
<p>Puesto al que aplica: _____</p>		
FACTORES	PESO	RESULTADOS
Papelería	15%	
Entrevistas	25%	

Pruebas de selección	35%	
Referencias laborales	15%	
Referencias personales	10%	
	TOTAL	
Observaciones		
Aprobado por: _____		

Fuente: aporte de la investigadora, mayo 2017

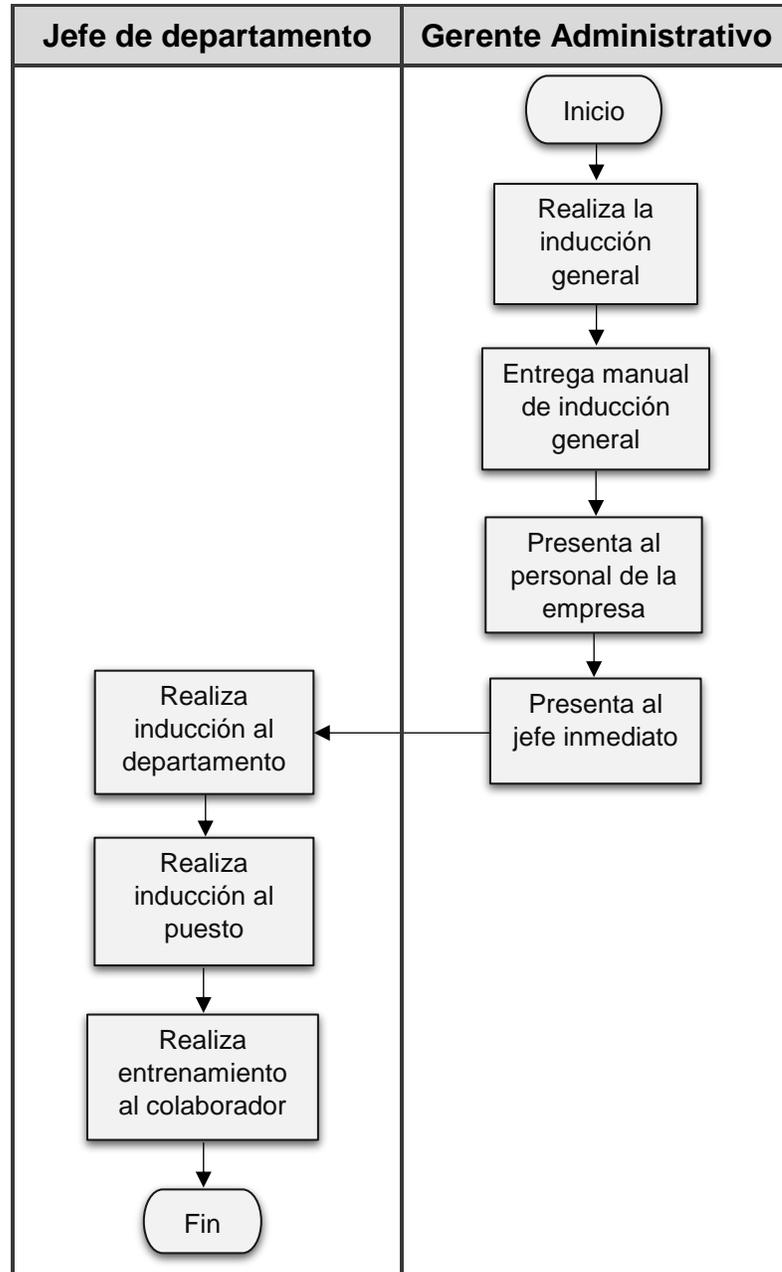
Se debe cumplir con todos los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo entre la empresa y el candidato seleccionado, dejar plasmados en el contrato laboral los aspectos respecto a horarios, salario, obligaciones a las que queda sujeto y derechos de que gozará como colaborador de la empresa.

3.4.3. Proceso de inducción

En este proceso el nuevo colaborador debe familiarizarse con la organización, conocer todos los aspectos generales de la empresa y específicos del puesto de trabajo a desempeñar.

En el siguiente diagrama se muestra el proceso de inducción para la empresa.

ESQUEMA 14
PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

3.4.3.1. Inducción general

El nuevo colaborador necesita conocer la organización y todos los aspectos generales que le ayuden a relacionarse e identificarse con ésta de la mejor manera para lo cual se entregará de forma impresa una copia del manual de inducción general que se propone en los anexos.

En esta fase estará involucrado el Gerente administrativo quien realizará los pasos a seguir:

a) Presentación de las generalidades de la organización

Se debe dar a conocer la información general de la empresa como:

- Historia, misión, visión, valores, objetivos y políticas.
- Estructura organizacional.
- Productos y servicios que ofrece.
- Distribución física de las instalaciones y lugar de trabajo donde se ubicará el nuevo colaborador.

b) Presentación al personal

Deberá presentarse al nuevo colaborador con cada uno de los trabajadores que conforman los diferentes departamentos, ello con el objetivo de que todos lo conozcan y pueda sentirse identificado y en un ambiente agradable.

c) Recorrido de las instalaciones

Realizar el recorrido físico por las instalaciones con el nuevo colaborador, indicando la ubicación de las diferentes áreas, tanto administrativas como de producción y bodegas de materias primas y productos terminados, así como la ubicación del área de cafetería, comedor, servicios sanitarios, y otros.

3.4.3.2. Inducción al departamento

Después de realizar la inducción general, el colaborador se traslada al departamento donde desarrollará sus actividades, directamente con su jefe inmediato.

El jefe del departamento o área será el responsable de entregar el manual de inducción al departamento que se propone en los anexos, describir al colaborador las funciones que tienen como departamento y los objetivos a nivel empresa, y le presentará su puesto físico de trabajo.

3.4.3.3. Inducción al puesto

Será responsabilidad del jefe inmediato asignar a la persona que dará la inducción al puesto al nuevo colaborador, o bien si será él mismo quien la lleve a cabo.

En esta fase se le entregará el manual de inducción al puesto propuesto en los anexos, se le explicarán los procesos de cada una de las atribuciones y tareas que tendrá a su cargo, también las relaciones internas y externas que desarrollará en sus actividades. Se le deberá proporcionar todo el material y equipo de trabajo necesarios para llevar a cabo las actividades diarias.

3.4.4. Evaluación y seguimiento del proceso

Con el fin de que el proceso se implemente de forma correcta y se mejore continuamente, se propone un formato de evaluación del impacto para establecer la efectiva aplicación de la propuesta de reclutamiento, selección de inducción de personal. Es una boleta que permite entrevistar a los jefes de los departamentos para plasmar en ella el desarrollo del proceso, además de los cambios que se han detectado.

FORMATO 10
EVALUACIÓN DEL PROCESO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

EVALUACIÓN DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

A continuación se presenta una serie de preguntas con el objetivo de evaluar la efectividad del proceso de integración de personal. Por favor marque con una equis "X" en el recuadro que corresponde a su elección según la siguiente clasificación:

Excelente 10 puntos Bueno 5 puntos Malo 0 puntos

Preguntas	Excelente	Bueno	Malo
¿Cómo califica al personal que ha ingresado a la empresa, en los últimos seis meses?			
¿Cómo calificaría la eficiencia de los nuevos colaboradores en su puesto?			
¿Cree que el proceso ha atraído a las personas adecuadas para los puestos?			
¿Considera que el proceso de integración de personal se acopla a las necesidades de la empresa?			
¿Cómo califica el proceso?			

<p>¿Cuál es su opinión respecto al proceso?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Sugiere algún cambio para mejorar?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Comentarios</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Fuente: aporte de la investigadora, mayo 2017

3.4.5. Metodología de implementación

Para ejecutar el proceso del reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa, la persona a cargo debe conocer los pasos a desarrollar en cada fase del proceso. Principalmente, es necesario involucrar al personal para obtener el compromiso y el apoyo en los nuevos procesos a establecer, fomentando la disciplina para que se desarrollen las diferentes actividades y se obtengan los resultados esperados.

Se presentan los diferentes formatos que serán utilizados en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, con el fin de mostrar la utilización de las herramientas que serán de utilidad para la implementación del proceso.

3.4.5.1. Planes de acción de la propuesta

A continuación se presentan los planes de acción para desarrollar cada una de las fases del proceso según la propuesta presentada, esto para un puesto de trabajo.

CUADRO 1
PLAN DE ACCIÓN DE RECLUTAMIENTO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

NOMBRE DEL PLAN: Proceso de reclutamiento		FECHA: 30 de mayo 2017			
OBJETIVO: Establecer las actividades necesarias para implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal al 100% al corto y mediano plazo.					
No.	ACTIVIDAD	META	PORCENTAJE	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Llenar y presentar la requisición de personal	Establecer los requerimientos para el puesto vacante	10%	1 día	Jefe de área o departamento
2	Analizar la plaza vacante	Determinar los requisitos	10%	2 días	Jefe de área o departamento
3	Recibir y evaluar la requisición de personal	Establecer los requisitos	15%	1 día	Gerente Administrativo
4	Publicar el anuncio del puesto	Atraer a los candidatos al puesto	15%	1 día	Secretaria administrativa
5	Recibir CV	Obtener la información de los posibles candidatos	20%	3 días	Secretaria administrativa

6	Traslado de información para el proceso de selección	Iniciar con el proceso de selección con los candidatos elegidos	20%	1 día	Gerente Administrativo
7	Evaluar el proceso de reclutamiento	Determinar el cumplimiento efectivo del proceso	10%	1 día	Gerente Administrativo
		Total	100%	10 días	

Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

CUADRO 2
PLAN DE ACCIÓN DE SELECCIÓN
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

NOMBRE DEL PLAN: Proceso de selección				FECHA: 30 de mayo 2017	
OBJETIVO: Establecer las actividades necesarias para implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal al 100% al corto y mediano plazo.					
No.	ACTIVIDAD	META	PORCENTAJE	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Recibir CV y solicitudes de empleo	Obtener la información de los candidatos	10%	2 días	Secretaria administrativa
2	Revisión y análisis de solicitudes	Verificar la información de los candidatos	10%	3 días	Gerente Administrativo
3	Realizar entrevista inicial con los candidatos	Obtener información de primera mano para su análisis	15%	1 día	Gerente Administrativo

4	Aplicación de pruebas y análisis de resultados	Identificar las cualidades de los candidatos	15%	3 días	Servicios contratados
5	Verificación de datos y referencias de los candidatos	Corroborar la información brindada	15%	1 día	Secretaria administrativa
6	Realizar entrevista con el jefe inmediato del puesto	Verificar si se cumple con los requerimientos del puesto	15%	2 días	Jefe inmediato
7	Elegir a uno de los candidatos evaluados para su contratación	Ocupar el puesto vacante	10%	1 día	Gerente Administrativo y jefe inmediato
8	Evaluar el proceso de selección	Determinar el cumplimiento efectivo del proceso	10%	1 día	Gerente Administrativo
		Total	100%	14 días	

Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

CUADRO 3
PLAN DE ACCIÓN DE INDUCCIÓN
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

NOMBRE DEL PLAN: Proceso de inducción				FECHA: 30 de mayo 2017	
OBJETIVO: Establecer las actividades necesarias para implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal al 100% al corto y mediano plazo.					
No.	ACTIVIDAD	META	PORCENTAJE	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Realizar la inducción general	Dar a conocer al nuevo colaborador	10%	1 día	Gerente Administrativo
2	Entregar el manual de inducción	Identificar con la empresa al colaborador	15%	1 día	Gerente Administrativo
3	Realizar la presentación al el personal	Integrar al nuevo colaborador	10%	1 día	Gerente Administrativo
4	Realizar la inducción al departamento	Dar a conocer las funciones del departamento	15%	1 día	Jefe inmediato
5	Realizar la inducción al puesto de trabajo	Dar a conocer las funciones y actividades del puesto	15%	1 día	Jefe inmediato
6	Realizar el entrenamiento al colaborador	Enseñar procesos para realizar sus funciones	15%	1 día	Jefe inmediato
7	Supervisión del nuevo colaborador	Orientar al colaborador en la ejecución de sus funciones	10%	1 día	Jefe inmediato
8	Evaluar el proceso de inducción	Determinar el cumplimiento del proceso	10%	1 día	Gerente Administrativo
		Total	100%	8 días	

Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

3.4.5.2. Presupuesto de la propuesta

En el siguiente presupuesto se especifican los costos en los que se incurrirá con la implementación de la propuesta, para ejecutar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa.

CUADRO 4
PRESUPUESTO DE PROPUESTA
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
MAYO 2017

Fase	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Proceso de reclutamiento	Formato de requisición de personal	1	Q 1.00	Q 1.00
	Formato de solicitud de empleo	1	Q 3.00	Q 3.00
	Anuncio interno impresión a color	2	Q 2.00	Q 4.00
	Anuncio en medio escrito Prensa Libre	1	Q 750.00	Q 750.00
	Horas hombre para la realización del reclutamiento*	9	-	Q 301.25
	Subtotal			
Proceso de selección	Formato guía de entrevista	1	Q 1.00	Q 1.00
	Pruebas de selección (servicios contratados)	1	Q 1,200.00	Q 1,200.00
	Minutos de llamadas telefónicas para verificación de datos	15	Q 1.50	Q 22.50
	Horas hombre para la realización de la selección*	14	-	Q 465.63
	Subtotal			
Proceso de inducción	Manual de Inducción a color	1	Q 50.00	Q 50.00
	Horas hombre para la realización de la inducción*	17	-	Q 625.31
	Subtotal			
TOTAL DEL PROCESO				Q 3,423.69

*Calculo hora hombre = salario/20 días/8 horas

Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

Para la estimación de los costos de la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, se ejemplificó la integración de una plaza vacante, publicando dos anuncios en la empresa y un anuncio en el periódico para atraer a los candidatos, quienes se presentarán a llenar la solicitud de empleo correspondiente para iniciar con el proceso. Se deberá elegir a tres candidatos y realizar la entrevista inicial y pruebas de selección, así como la verificación de las referencias laborales y personales, para luego tomar la decisión de contratación. Es importante mencionar que el costo variará según el número de plazas vacantes que se necesita contratar.

3.4.5.3. Beneficios de la propuesta

La empresa, al implementar la propuesta, generará los siguientes beneficios:

- Satisfacción de los colaboradores al tener oportunidades de crecimiento profesional.
- Admisión del personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Desempeño eficiente de los colaboradores al tener instrumentos técnicos que guíen el desempeño de sus atribuciones.
- Identificación por parte de los colaboradores con las atribuciones y funciones que deben ejecutar en su puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

1. Se comprueba la hipótesis que indica que las deficiencias en el desempeño de los colaboradores, la falta del logro de los objetivos organizacionales, la falta de identificación con la organización y la duplicidad de funciones en el desempeño de los puestos de trabajo en la empresa objeto de estudio, se deben a la falta de aplicación de procesos e instrumentos técnicamente elaborados para la administración de recursos humanos, como lo son el reclutamiento, selección e inducción de personal.
2. En virtud que no se tienen descriptores y perfiles de puestos, se dificulta determinar cuáles son los requisitos y funciones necesarias que debe cumplir el candidato para desempeñar un puesto de trabajo, dificultando el reclutamiento de personal.
3. La selección se realiza con base en la documentación presentada por el candidato, sin utilizar pruebas específicas según el puesto vacante, que permitan conocer el perfil, conocimientos y habilidades de la persona, por lo cual se contrata a personas que no cumplen con los requisitos.
4. La inducción no es adecuada, puesto que no se brinda al colaborador toda la información que le permita familiarizarse con la empresa, lo que impide que identifique las relaciones laborales que debe tener, responsabilidades y atribuciones en la organización.
5. Es necesario mejorar y actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal actual, lo que será beneficioso para los colaboradores, en virtud que sus puestos serán afines a las capacidades y habilidades que poseen, lo que influirá en mejorar la eficiencia y eficacia en su trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, en virtud que ésta incluye los lineamientos técnicos para desarrollar cada fase de forma eficiente y con ello contratar al personal idóneo para cada puesto de trabajo, lo que le permitirá a la empresa tener mejor rentabilidad.
2. Es necesario crear y utilizar los descriptores y perfiles de puestos como una guía básica para la implementación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.
3. Aplicar las pruebas de selección de acuerdo a las necesidades del puesto para que la toma de decisiones respecto a la contratación sea más acertada, considerando las aptitudes de los candidatos.
4. Para una adecuada integración a la empresa, se recomienda brindar la inducción general, al departamento y al puesto, así como utilizar el manual de bienvenida para la incorporación del colaborador sea más fácil y desde el inicio se identifique con las actividades del
5. Evaluar constantemente los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, a efecto de actualizarlos y/o mejorarlos conforme los requerimientos que puedan surgir en el futuro, con el fin de realizarlo de forma eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8ª Edición. México D.F. Mc Graw-Hill, 2009.
2. Benavides Pañeda, R. J. Administración. 1ª Edición. México D.F. Editorial Mc Graw-Hill, 2004. 354 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. México D.F. Editorial Mc Graw Hill, 2009. 586 páginas.
4. Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración. Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación. 8ª Edición. México D.F. Mc Graw-Hill, 2013. 457 páginas.
5. Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 13ª Edición. México D.F. Mc Graw-Hill, 2008. 665 páginas.
6. Werther, William; Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 5ª Edición. México D.F. Mc Graw-Hill, 2006.

E-grafía

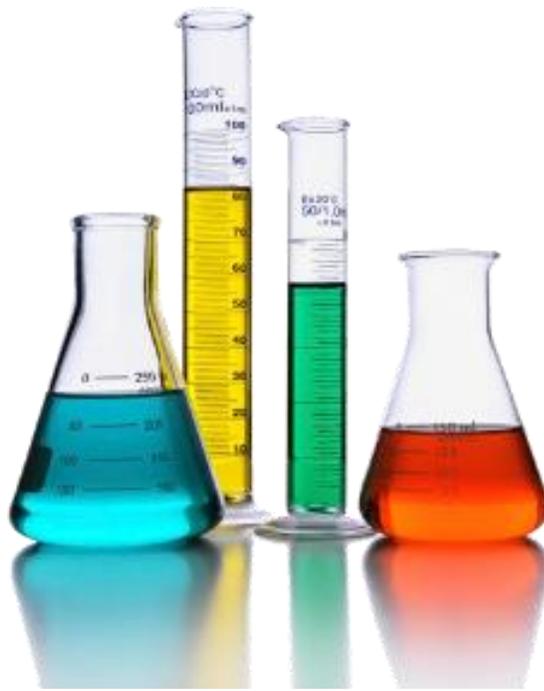
7. Inducción general. Consultado del 13 de febrero del 2017. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
8. Industria textil en Guatemala. Consultado del 12 de febrero del 2017. Disponible en: <http://vestex.com.gt>

- 9.** Manual de procedimientos. Consultado el 14 de marzo 2018. Disponible en:
<https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- 10.** Curriculum vitae. Consultado el 15 de marzo 2018. Disponible en:
https://es.wikipedia.org/wiki/Curriculum_vitae
- 11.** Requisición de personal. Consultado el 15 de marzo 2018. Disponible en:
<http://studylib.es/doc/requisicion-de-personal>
- 12.** Evaluación de la inducción. Consultado el 15 de marzo 2018. Disponible en:
<http://gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- 13.** Diagramas de flujo. Consultado el 15 de marzo 2018. Disponible en:
https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

ANEXOS

ANEXO 1

EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES



**MANUAL DE INDUCCIÓN GENERAL
AL PERSONAL**

Bienvenida

A partir de este momento usted forma parte de nuestro equipo de trabajo y le damos la más grata de las bienvenidas.

Esperamos que su gran espíritu de colaboración y servicio estén disponibles para la empresa mediante la realización eficiente de las atribuciones que el puesto requiere. Así mismo, deseamos que la empresa sea un importante medio que le permita la superación personal y profesional mediante la interacción con personas con un alto sentido del compromiso, dispuestos siempre a la mejora continua.

Al pertenecer en nuestro grupo de trabajo usted ha adquirido derechos así como también una serie de obligaciones y responsabilidades que se deben cumplir y respetar.

En este manual encontrará una breve reseña de la empresa y sus inicios, nuestra Misión, Visión y Valores, además de información que te resultara de gran utilidad para tu trabajo.

¡Bienvenido a su nueva familia!

1. Introducción

El manual que tiene en sus manos ha sido elaborado con el propósito de servirle de guía para su adecuada integración al que desde ahora es su lugar de trabajo. En este manual se encuentra la información primordial para su adaptación a su medio ambiente de trabajo.

Al integrarse a nuestro equipo de trabajo usted se hace partícipe de alcanzar el logro de nuestra misión, visión y objetivos, al brindar un servicio de calidad a través del desempeño de las atribuciones de su puesto de trabajo.

2. Reseña histórica

La empresa productora de químicos para textiles fue constituida el 28 de noviembre del año 1987 como una sociedad anónima, se encuentra ubicada desde sus inicios en la 19 Avenida 24-51 zona 1, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

En sus instalaciones funciona la planta de producción, en la cual se lleva a cabo todo el proceso productivo de los diferentes productos auxiliares para ser utilizados en la industria textil; así mismo, en las mismas instalaciones se encuentran ubicadas el área administrativa y la sala de ventas, además, cuenta con bodegas suficientes para almacenar las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos. Su actividad principal, según patente de comercio extendido por el Registro Mercantil, es la fabricación, importación, distribución y venta de productos químicos; la importación y exportación de materias primas y productos elaborados y semielaborados, así como la prestación de asesoría técnica general en la industria textil.

La empresa nace por un grupo de cuatro accionistas que deciden invertir en el negocio de los textiles, al percibir el crecimiento de las industrias textiles y su demanda insatisfecha de insumos químicos, lo cual generó la idea de constituir una empresa con el propósito de poder brindar productos de buena calidad a las

empresas que se dedican a la elaboración de prendas de vestir tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

3. Misión

Ofrecemos soluciones en la adquisición de productos y servicios de alta calidad para la industria textil, con el objetivo de ser el principal socio estratégico de nuestros clientes.

4. Visión

Ser la empresa líder en la comercialización de productos de alta calidad para la industria textil al ofrecer servicios de excelencia que contribuyan al continuo desarrollo de la organización con proyección a nuevos mercados.

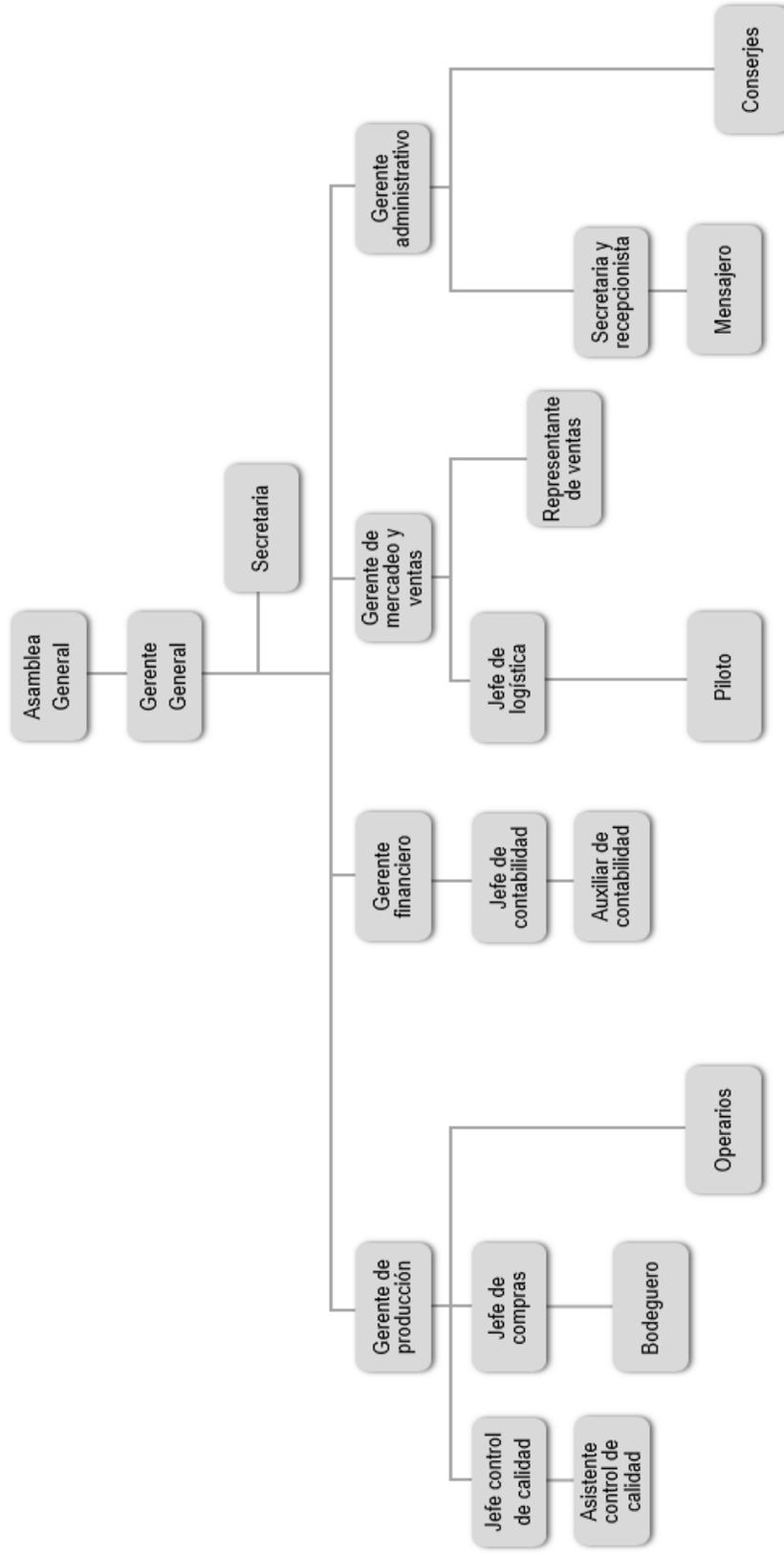
5. Nuestros valores

- ✚ **Respeto:** Reconocemos el valor y dignidad de las personas.
- ✚ **Compromiso:** Cumplimos con las responsabilidades que adquirimos.
- ✚ **Pasión:** Nos entusiasma ser parte de la solución.
- ✚ **Calidad:** Ofrecemos productos y servicios de excelencia.
- ✚ **Servicio:** Estamos comprometidos a cumplir las expectativas de nuestros clientes.

6. Políticas de calidad

- ✚ Garantizamos la calidad de nuestras materias primas y productos.
- ✚ Respaldamos y auditamos la calidad de los productos de nuestros proveedores.
- ✚ Nos basamos en la mejora continua de nuestro sistema de Gestión de Calidad.
- ✚ Trabajamos bajo los valores de la empresa.
- ✚ Contamos con personal comprometido, capacitado y motivado.

ORGANIGRAMA NOMINAL GENERAL
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA



Estimado colaborador

Para nosotros es de gran importancia contar con su colaboración, dedicación y esfuerzo, para que sea posible alcanzar nuestros objetivos como organización. Es por ello que a partir de este día en que inicia sus labores, esperamos que pueda realizarlas exitosamente, haciendo uso de una buena comunicación con sus compañeros mediante el trabajo en equipo.

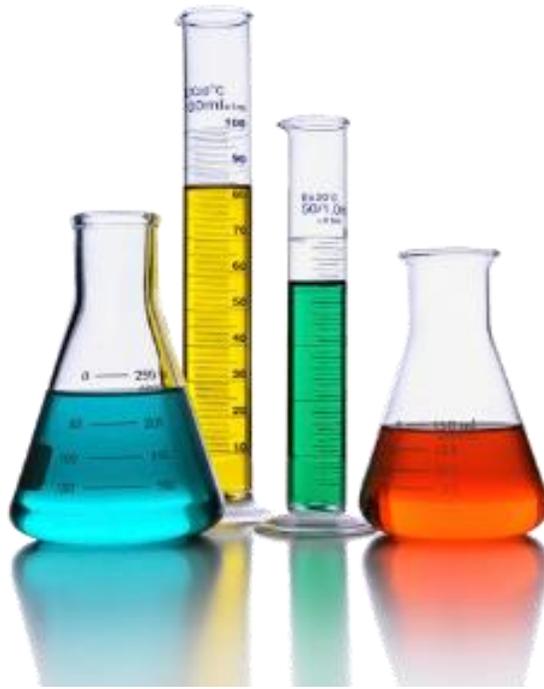
Deseamos que durante el tiempo que permanezca con nosotros, el ambiente laboral le sea cómodo y agradable, y que éste le permita alcanzar el desarrollo humano y profesional según sus expectativas y le facilite lograr sus objetivos personales.

Le reitero la más sincera y cordial de las bienvenidas y a la vez me permito desearle muchos éxitos en sus futuras labores.

Gerente General

ANEXO 2

EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES



**MANUAL DE INDUCCIÓN AL
DEPARTAMENTO**

1. Introducción

El presente manual ha sido elaborado con el propósito de servirle de guía para su adecuada integración al departamento donde desempeñará sus labores. En este manual se encuentra la información primordial para su adaptación a su medio ambiente de trabajo.

Al integrarse a nuestro equipo de trabajo usted se hace partícipe de alcanzar el logro de los objetivos del departamento, al brindar un servicio de calidad a través del desempeño de las atribuciones de su puesto de trabajo.

2. Funciones del departamento

El departamento administrativo tiene la función primordial de proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos, crear, mantener y desarrollar equipos de trabajadores municipales, que posean habilidades y técnicas profesionales, así como la motivación necesaria para cumplir con los planes y objetivos de la institución, proveyendo a los servidores públicos un ambiente organizacional y laboral agradable.

3. Objetivos del departamento

- ✚ Organizar el recurso humano
- ✚ Facilitar la coordinación entre los departamentos
- ✚ Procurar el cumplimiento de las normativas y reglas de la empresa

4.

**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO
EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
ZONA 1 DE GUATEMALA**



5. Lo que esperamos de usted



Estimado colaborador

Para nosotros es de gran importancia contar con su colaboración, dedicación y esfuerzo, para que sea posible alcanzar nuestros objetivos como departamento. Es por ello que a partir de este día en que inicia sus labores, esperamos que pueda realizarlas exitosamente, haciendo uso de una buena comunicación con sus compañeros mediante el trabajo en equipo.

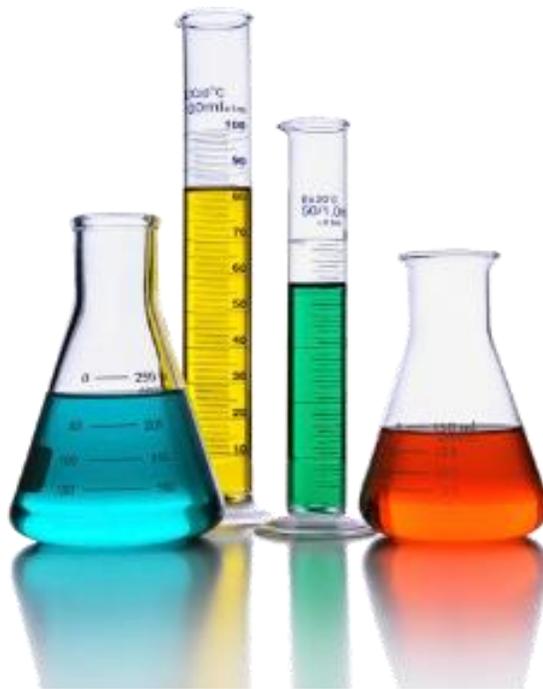
Deseamos que durante el tiempo que permanezca con nosotros, el ambiente laboral le sea cómodo y agradable, y que éste le permita alcanzar el desarrollo humano y profesional según sus expectativas y le facilite lograr sus objetivos personales.

Bienvenido a este departamento y a la vez me permito desearle muchos éxitos en sus futuras labores.

Gerente Administrativo

ANEXO 3

EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES



MANUAL DE INDUCCIÓN AL PUESTO

1. Introducción

El manual que tiene en sus manos ha sido elaborado con el propósito de servirle de guía para su adecuada integración al que desde ahora es su lugar de trabajo. En este manual se encuentra la información primordial para su adaptación a su medio ambiente de trabajo.

Al integrarse a nuestro equipo de trabajo usted se hace partícipe de alcanzar el logro de nuestra misión, visión y objetivos, al brindar un servicio de calidad a través del desempeño de las atribuciones de su puesto de trabajo.

2. Derechos

- ✚ Recibir un salario por sus servicios de acuerdo a las funciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal.
- ✚ Gozar de un período de vacaciones anual según lo establecido en la ley.
- ✚ Recibir todas las prestaciones de ley.
- ✚ Desempeñar el trabajo en un ambiente seguro.
- ✚ Recibir un trato respetuoso.
- ✚ Contar con las herramientas necesarias para el cumplimiento de las labores requeridas.

3. Obligaciones

Las obligaciones de todo colaborador son las siguientes.

3.1. Jornada de trabajo

La hora de entrada es a las 7:30 a.m. y de salida a las 4:30 p.m. contando con una tolerancia de 10 minutos.

Tendrá una hora de almuerzo, cuyo horario le deberá indicar su jefe inmediato.

3.2. Credencial de identificación

Al ser parte de nuestra empresa se le proporcionará una credencial o gafete, el cual representa una medida de identificación y seguridad y debe portar en todo momento durante la jornada laboral.

3.3. Retardos, Ausencias y Permisos.

Retardos:

La tolerancia en el horario de entrada es de 10 minutos. Si llega después de la hora de tolerancia deberá reportarse con su jefe inmediato, quien decidirá qué procede en su caso.

¿Cómo afecta la ausencia en la percepción salarial del trabajador?

- ✚ Si el empleado se queda a laborar y su retardo fue de más de una hora, se le estará descontando de su salario cada hora de atraso.
- ✚ Si se le envía de regreso, se le descontará el día completo.

Ausencias

Cuando el empleado necesite ausentarse de sus labores por motivos distintos a los de una enfermedad, deberá:

- ✚ Pedir autorización a su jefe inmediato con anticipación.
- ✚ Si el permiso es otorgado, deberá entregar un documento en el que haga constancia de la inasistencia acompañada de la firma del jefe inmediato.

¿Cómo afectará la ausencia en las percepciones del empleado?

- ✚ Si el jefe otorga el permiso se tomará a cuenta de vacaciones y se pagará el día normal.
- ✚ En el caso de ser una ausencia injustificada, se descontará el día.

Permisos

En el caso de que un empleado necesite retirarse antes de su horario de salida o entrar después de su horario habitual por motivos distintos a la enfermedad.

- ✚ Deberá pedir permiso a su jefe inmediato con anticipación.
- ✚ Si el jefe autoriza el permiso, deberá completar el formato de permiso y hacerlo firmar por el jefe inmediato superior (antes de retirarse o el día anterior a su llegada tarde).

4. Prohibiciones

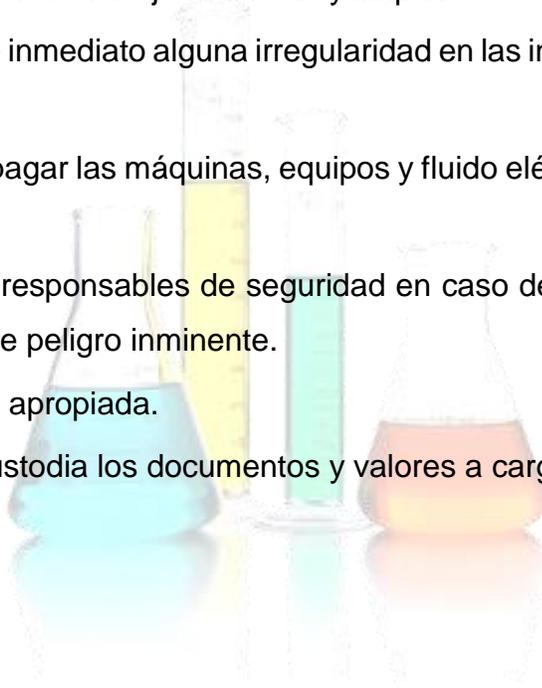
- ✚ Suspender o abandonar sus labores sin autorización o justificación alguna.
- ✚ Presentarse a sus labores en estado de ebriedad o bajo los efectos de estupefacientes.
- ✚ Portar armas de cualquier tipo dentro de las instalaciones de la empresa.
- ✚ Utilizar los recursos y emplear el equipo o herramientas que se le hubieran encomendado, en actividades que no sean para el servicio de la empresa.
- ✚ Realizar cualquier actividad que puede poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como de los bienes de la empresa.
- ✚ Las ventas de cualquier tipo dentro de las instalaciones y en horario de trabajo.
- ✚ Solicitar y recibir regalos o recompensas de sus subalternos, superiores o de personas particulares, con el propósito de ejecutar y abstenerse de ejecutar

con mayor esmero o retardo cualquier acto propio o relacionado con sus funciones.

- ✚ Fumar y/o ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones.

5. Normas de seguridad e higiene en el trabajo

- ✚ Cuidar y dar el uso apropiado al equipo que la empresa le hubiere proporcionado para el desempeño de su trabajo.
- ✚ Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- ✚ Comunicar al jefe inmediato alguna irregularidad en las instalaciones o equipos que se utilicen.
- ✚ Desconectar o apagar las máquinas, equipos y fluido eléctrico al término de su labor diaria.
- ✚ Comunicar a los responsables de seguridad en caso de detectar un incendio u otra situación de peligro inminente.
- ✚ Vestir de manera apropiada.
- ✚ Mantener bajo custodia los documentos y valores a cargo.



Estimado colaborador

Para nosotros es de gran importancia contar con su colaboración, dedicación y esfuerzo en su puesto de trabajo para que sea posible alcanzar nuestros objetivos. Es por ello que a partir de este día en que inicia sus labores, esperamos que pueda realizarlas exitosamente, haciendo uso de una buena comunicación con sus compañeros mediante el trabajo en equipo.

Deseamos que durante el tiempo que permanezca con nosotros, el ambiente laboral le sea cómodo y agradable, y que éste le permita alcanzar el desarrollo humano y profesional según sus expectativas y le facilite lograr sus objetivos personales.

Le reitero la más sincera y cordial de las bienvenidas y a la vez me permito desearle muchos éxitos en sus futuras labores.

Jefe inmediato

ANEXO 4

EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



**PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL**



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

1 de 28

PRESENTACIÓN

Este documento constituye un manual de procedimientos del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal de la Empresa productora de químicos para textiles, ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

Tiene como fin lograr la colocación de un colaborador en un puesto óptimo de trabajo que lo ayude a desarrollar sus habilidades, intereses, y que aproveche su potencial. Para ello entonces es necesaria la estructuración de un manual de reclutamiento y selección de personal, no solo para los objetivos antes mencionados, sino también para orientar a la persona, que dentro de la empresa sea la responsable de dicho proceso.

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	2 de 28
ÍNDICE		
Contenido		Página No.
1. Introducción		03
2. Objetivos		04
3. Área de aplicación		05
4. Políticas de operación		05
5. Diagrama de flujo		06
6. Descripción del proceso		10
7. Simbología		28
Elaboró	Revisó	Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	3 de 28
<h3>INTRODUCCIÓN</h3> <p>En el presente manual se detalla el procedimiento que se lleva a cabo en el reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa productora de químicos para textiles, ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.</p> <p>La empresa productora de químicos para textiles, fue constituida el 28 de noviembre del año 1987 como una sociedad anónima. Su actividad principal, según patente de comercio extendida por el Registro Mercantil, es la fabricación, importación, distribución y venta de productos químicos; la importación y exportación de materias primas y productos elaborados y semielaborados, así como la prestación de asesoría técnica general en la industria textil.</p> <p>En sus instalaciones funciona la planta de producción, se ubica el área administrativa, sala de ventas y bodegas para almacenar las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos, contando con 28 colaboradores distribuidos en 19 puestos en la organización.</p>		
Elaboró	Revisó	Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	4 de 28
OBJETIVOS		
<p>El manual pretende alcanzar los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Contar con personal altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes éticas para un mejor desempeño de alto rendimiento.◆ Definir actividades y lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso, a fin de asegurar que el personal contratado a partir de la identidad y necesidades de las áreas cumpla los requisitos definidos en la descripción y perfil de puesto correspondiente y, en lo posible evitar riesgos que pudieran afectar la calidad y consistencia del servicio e incluso la seguridad de la organización◆ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa, a través de una mayor competitividad y conocimiento asociado a la calidad.◆ Lograr el tecnicismo en los operarios, ejecutivos y administradores en el desempeño de cada área de trabajo.◆ Generar una cultura de desarrollo de ámbito social con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales de la empresa.		
Elaboró	Revisó	Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

5 de 28

ÁREAS DE APLICACIÓN

Estos procedimientos son aplicables a todos los candidatos interesados en iniciar relación laboral con la empresa, en todas las áreas que en esta existen.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- ✓ El proceso de reclutamiento y selección de personal lo realizará el departamento de recursos humanos auxiliado por el departamento de formación y desarrollo.
- ✓ Los aspirantes a ingresar deberán someterse, previamente, a valuaciones establecidas para los puestos de naturaleza profesional o de supervisión
- ✓ El aspirante a un puesto, para ser reclutado debe contar con una experiencia mínima de dos años.
- ✓ Todo aspirante deberá someterse a cada una de las fases de selección de personal.
- ✓ El candidato evaluado, será objeto de los procedimientos metodológicos aplicables para la selección de personal, como son: Período probatorio, evaluación del desempeño y firma de un Contrato de Trabajo.

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Versión

01

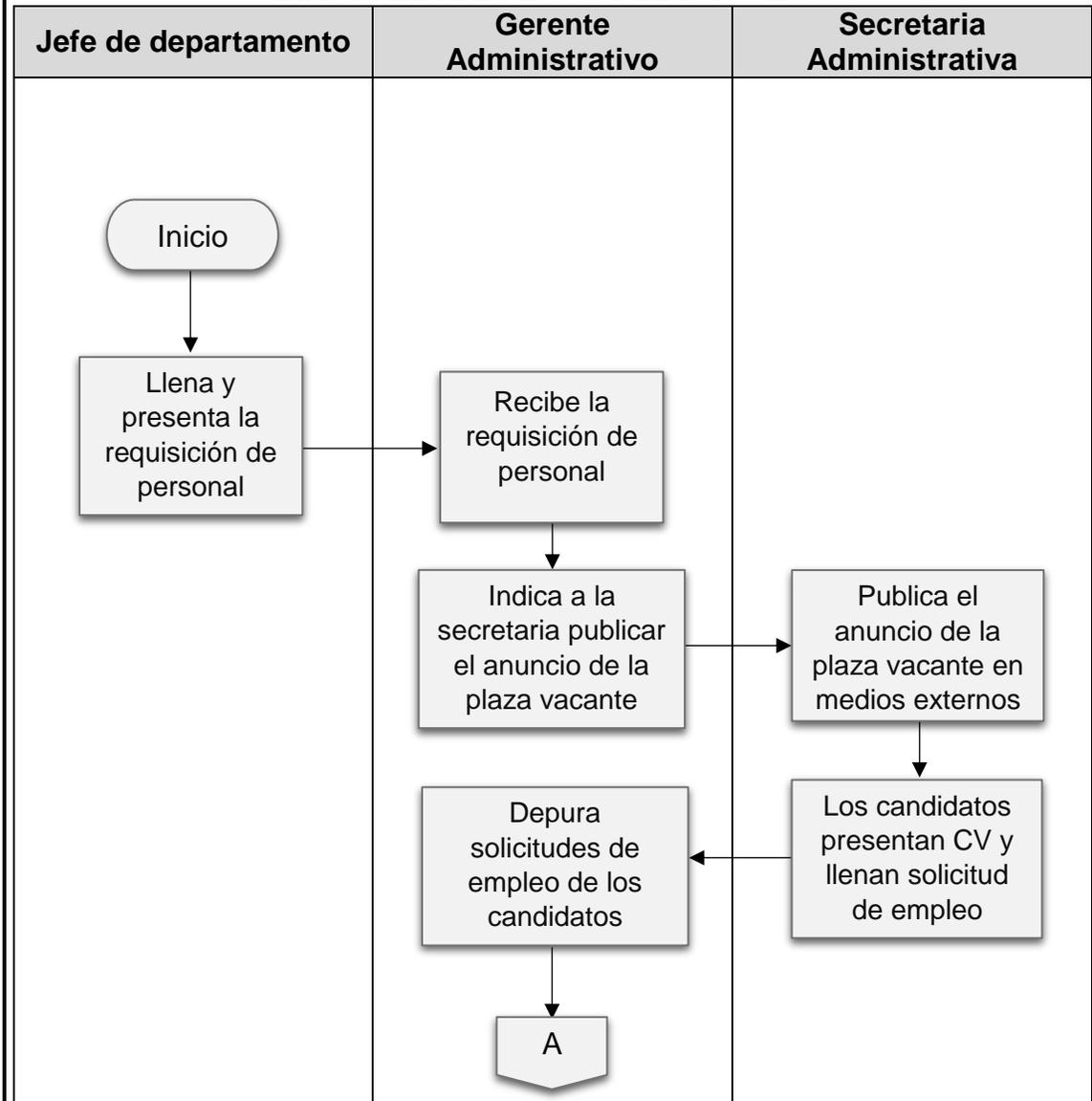
Fecha

30 de mayo 2017

Página

6 de 28

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	7 de 28
Jefe de departamento	Gerente Administrativo	Secretaria Administrativa
Elaboró	Revisó	Aprobó


```
graph TD; A{{A}} --> T1[Traslada al proceso de selección]; T1 --> T2[Realiza entrevista inicial a los candidatos]; T2 --> T3[Aplicar pruebas de selección]; T3 --> T4[Traslada expedientes para referencias]; T4 --> T5[Verifica datos y confirma referencias]; T5 --> T6[Cita a los candidatos para segunda entrevista]; T6 --> T7[Realiza entrevista a los candidatos]; T7 --> B{{B}}
```



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Versión

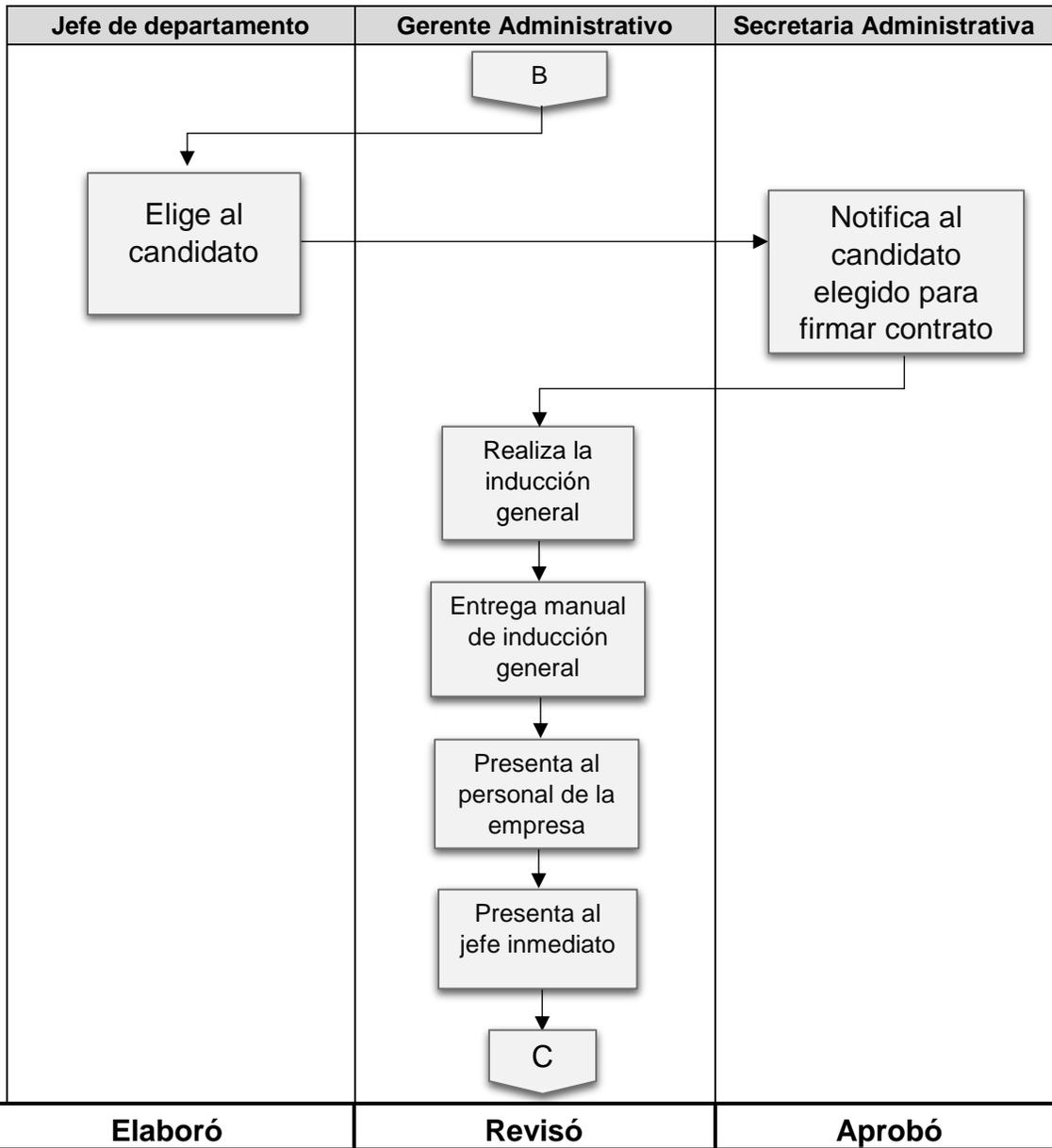
01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

8 de 28

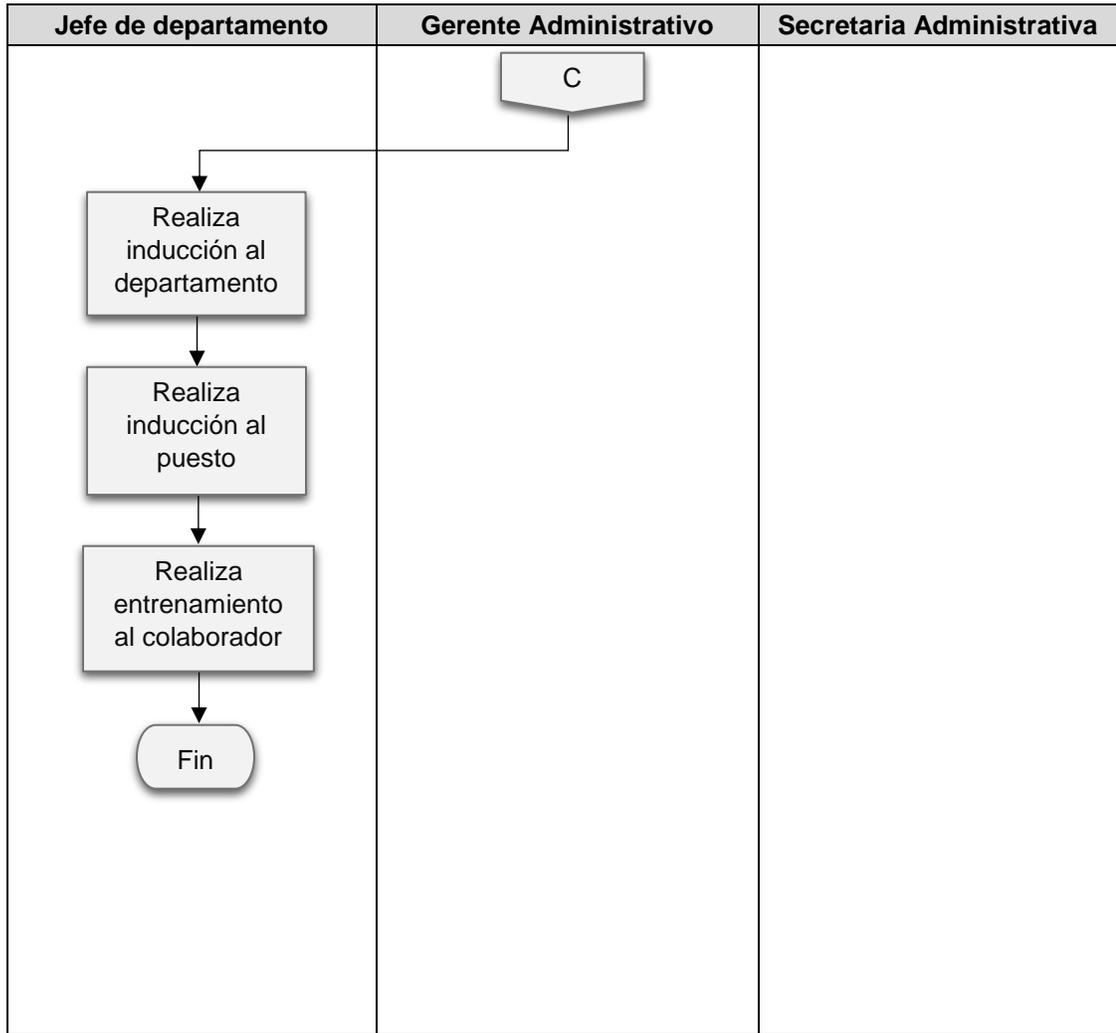




EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	9 de 28



Elaboró	Revisó	Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

10 de 28

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. Requisición de personal: Es el inicio del proceso de reclutamiento, en este paso se recibe la requisición de personal por parte de jefe del departamento solicitante. En ella se encuentra información del puesto vacante como lo son los requisitos necesarios para el puesto, habilidades, experiencia y conocimientos debe tener la persona, además de las funciones y los objetivos del puesto.

La petición para cubrir una vacante siempre debe de hacerse por medio de la requisición de personal, de otra manera no se tomara en cuenta la solicitud. La requisición debe ser siempre aprobada por el Gerente General de la empresa, ya sea física o electrónicamente, pero no se podrá continuar con el siguiente paso sin la autorización previa de este documento.

El formato de requisición de personal a utilizar es el siguiente.

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

11 de 28



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha se solicitud:

No.

A. Datos de la requisición

Nombre del puesto :

Departamento al que pertenece:

Le reporta a:

Le reportan:

Horario:

Tipo de contrato:

B. Motivo de la requisición

Renuncia Despido Ascenso

Transferencia Nueva plaza Jubilación

Nombre del colaborador que ocupaba el puesto:

Fecha máxima para cubrir el puesto:

C. Requisitos

Edad: _____ **Sexo:** _____

Nivel académico:

Experiencia:

Aptitudes y conocimientos:

Habilidades y destrezas:

D. Responsable

Nombre:

Puesto que ocupa:

Firma:

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	12 de 28
<p>2. Fuentes de reclutamiento: Se iniciará con el reclutamiento interno, publicando un anuncio en las áreas sociales de la empresa con la información del puesto para que los colaboradores se dirijan a la Gerencia administrativa y puedan aplicar al puesto.</p> <p>Si no se logra cubrir el puesto vacante con un colaborador de la empresa, se recurrirá al reclutamiento externo y se utilizara cualquiera de estas fuentes según sea pertinente:</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Anuncio en periódico: se publicará en Prensa Libre un anuncio diseñado con la técnica AIDA para atraer a la mayor cantidad de personas para aplicar al puesto.◆ Anuncio en internet: se hará público el anuncio en páginas de internet dedicadas al reclutamiento de personal. <p>3. Recepción de curriculum vitae: se reciben los CV de todas las personas interesadas en el puesto vacante, luego de esto el candidato deberá llenar la solicitud de empleo que es una forma ordenada de organizar la información que se encuentra en el curriculum, para lo cual se utilizará el siguiente formato.</p>		
Elaboró	Revisó	Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

13 de 28



EMPRESA PRODUCTORA DE QUIMICOS PARA TEXTILES

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES

1er. Apellido

2do. Apellido

Apellido de casada

1er. Nombre

2do. Nombre

3er. Nombre

Dirección exacta: _____

Teléfono (s): _____

Lugar y fecha de
nacimiento: _____

Edad: _____

Sexo: M F

Estado Civil: Casado (a)
 Soltero (a)

Nacionalidad: _____

Estatura: _____

Peso: _____

Vive con:

Padres Familia Parientes Solo (a) Otros _____

Personas que

dependen de usted:

Nadie Hijos Cónyuge Padres Otros _____

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

14 de 28

DOCUMENTACIÓN

Código Único de Identificación _____

Extendido en: _____

Número de afiliación del IGSS _____

Número y clase de licencia de conducir (si posee) _____

ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES

Actualmente, ¿como considera su estado de salud?

Bueno Regular Malo

¿Padece alguna enfermedad crónica?

Si No ¿Cuál?

¿Qué deporte practica? _____

¿Cuál es su pasatiempo favorito? _____

¿Cuál es su meta en la vida? _____

DATOS FAMILIARES

	Nombre	Edad	Dirección	Ocupación	Teléfono
Padre					
Madre					
Cónyuge					
Hijos					

ESCOLARIDAD

Nivel	Nombre de la institución	Del año	Al año	Título recibido
Primaria				
Secundaria				
Diversificado				
Universidad				
Otros cursos				
Otros cursos				

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

15 de 28

CONOCIMIENTOS GENERALES

Otros idiomas que 1) _____
2) _____
3) _____
4) _____

Maquinaria que 1) _____
2) _____
3) _____
4) _____

Software o programa: 1) _____
2) _____
3) _____
4) _____

Equipos de oficina 1) _____
2) _____
3) _____
4) _____

EXPERIENCIA PROFESIONAL

	Empleo actual o último	Empleo anterior	Empleo anterior
Tiempo que prestó sus servicios			
Puesto ocupado			
Nombre de la empresa			
Dirección			
Teléfono			
Sueldo Inicial			
Sueldo final			
Contacto para referencias			
Motivo de retiro			

REFERENCIAS PERSONALES

No.	Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo
1)					
2)					
3)					

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

16 de 28

DATOS GENERALES Y ECONÓMICOS

- 1) ¿Cómo se enteró de este empleo?
 Anuncio Referido Otros (Especifique)
- 2) ¿Tienen familiares que trabajen en esta empresa?
 Si No
- 3) ¿A pertenecido a algún sindicato?
 Si No
- 4) ¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar de residencia?
 Si No
- 5) ¿Tiene otras fuentes de ingresos?
 Si No
- 6) Tipo de vivienda donde reside
 Propia Rentada
- 7) ¿Posee automóvil propio?
 Si No
- 8) ¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales aproximadamente?

- 9) ¿Cuál es su pretensión salarial?

*** La información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial ***

Cualquier ocultamiento o tergiversación de la información aquí proporcionada anulará totalmente el proceso

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

17 de 28

4. Entrevista preliminar: junto con la recepción de los CV, debe realizarse una entrevista preliminar, en la cual debe de darse información básica sobre el puesto vacante, obtener información básica del candidato y resolver pequeñas dudas que el aspirante pueda tener.

El formato a utilizar para realizar esta entrevista es el siguiente.



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

EVALUACIÓN DE ENTREVISTA PRELIMINAR

**Nombre del
candidato:** _____

Puesto al que aplica: _____

Fecha de entrevista: _____

**Calificar cada una de las características según el número que
corresponda la casilla de la siguiente manera:**

- 1 Excelente
- 2 Bueno
- 3 Regular
- 4 Malo

**Enmarque en un círculo o tache según su conveniencia la apreciación
percibida hacia al candidato en la entrevista de trabajo.**

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Versión	Fecha	Página				
01	30 de mayo 2017	18 de 28				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		CALIFICACIÓN				COMENTARIOS
Aspecto personal		1	2	3	4	
Desenvolvimiento		1	2	3	4	
Conversación		1	2	3	4	
Cooperación con entrevistador		1	2	3	4	
CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON EL PUESTO		CALIFICACIÓN				COMENTARIOS
Experiencia para el puesto		1	2	3	4	
Conocimiento del trabajo		1	2	3	4	
Relaciones interpersonales		1	2	3	4	
Eficiencia		1	2	3	4	
Posee conocimientos y habilidades que le permiten ejercer efectivamente el puesto		1	2	3	4	
Identifica los problemas, brinda soluciones		1	2	3	4	
DESTREZAS Y HABILIDADES		CALIFICACIÓN				COMENTARIOS
Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades. Se propone alcanzar niveles óptimos y promueve la innovación.		1	2	3	4	
Es honesto en lo que realiza, asume la responsabilidad. Asegura la transparencia.		1	2	3	4	
Se dirige con respeto efectiva relación de trabajo		1	2	3	4	
Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida aun cuando son opuestas.		1	2	3	4	
OBSERVACIONES						
Elaboró		Revisó			Aprobó	



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	19 de 26

5. Entrevista de selección: en esta entrevista se busca a través de preguntas directas hacia el candidato, corroborar la información obtenida en su CV y solicitud de empleo, además de realizarle algunas preguntas concernientes también a sus anteriores trabajos, aspectos de salud, educación, familia y también incluso sobre factores económicos que influyen en la vida del candidato. Se utilizará la siguiente guía de entrevista.



**EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES
GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

DATOS GENERALES

NOMBRE:

PUESTO AL QUE APLICA:

FORMACIÓN

¿Dónde realizó sus estudios?

¿Está dispuesto a continuar su formación según se requiera?

¿Qué idiomas habla y a qué nivel?

Elaboró	Revisó	Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	20 de 28
EXPERIENCIA PROFESIONAL	¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?	
	¿Por qué dejó el último empleo?	
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?	
MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?	
	¿Qué le ofrece profesionalmente este puesto?	
	¿Cuál será su aporte para la empresa?	
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales?	
	¿Qué opina de último jefe inmediato? ¿Qué aspectos positivos tenía? ¿Qué aspectos negativos?	
	¿Cómo era su relación con los demás compañeros de trabajo?	
	¿Cómo considera que será su compromiso en el puesto de trabajo?	
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	
	¿Cree que usted es la persona idónea para el puesto?	
	¿Qué méritos o cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?	
	Si usted fuera seleccionado ¿cómo se proyecta en un futuro dentro de la empresa?	
CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?	
	¿Tiene usted alguna actividad laboral extra? ¿Es formal? ¿Hace cuánto tiempo?	
	¿Qué actividades realiza en su tiempo de ocio?	
	¿Tiene otras ofertas de trabajo?	
Elaboró	Revisó	Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

21 de 28

6. Pruebas de selección: Las pruebas de selección serán aplicadas por un profesional contratado para que sean las adecuadas según el tipo de puesto y los resultados obtenidos sean interpretados y analizados de manera correcta, en virtud que éstas tienen importancia en la toma de decisiones respecto al candidato a contratar.

7. Verificación de datos y referencias: Luego de realizar la entrevista y aplicar las pruebas de selección, se procederá a confirmar los datos y referencias laborales y personales de los candidatos, para lo cual se propone utilizar los siguientes formatos.



EMPRESA PRODUCTORA DE QUIMICOS PARA TEXTILES

SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre del candidato: _____

Puesto al que aplica: _____

Fecha de solicitud: _____

Nos comunicamos con usted debido a que necesitamos comprobar referencias personales un aspirante a un puesto en nuestra empresa, por lo cual agradecemos su colaboración en responder algunas preguntas.

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

22 de 28

DATOS SOBRE EL INFORMANTE

Empresa: _____ Nombre: _____

Puesto: _____ Relación laboral: _____

INFORMACIÓN DEL CANDIDATO

¿Cuál fue el puesto que desempeñó para la empresa? _____

Fecha de inicio de labores Fecha final de labores

¿Cuál fue su último sueldo?

¿Era colaborador? SI NO

¿Tenía iniciativa? SI NO

¿Se adaptaba fácilmente a cambios en el trabajo? SI NO

¿Cómo era su desempeño? Deficiente Normal Excelente

¿Cómo calificaría su asistencia y puntualidad? Deficiente Normal Excelente

¿Cuál fue el motivo de su retiro?

¿Volverían a contratarlo? SI NO

Comentarios:

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

23 de 28



EMPRESA PRODUCTORA DE QUIMICOS PARA TEXTILES

SOLICITUD DE REFERENCIAS PERSONALES

Nombre del candidato: _____

Puesto al que aplica: _____

Fecha de solicitud: _____

Nos comunicamos con usted debido a que necesitamos comprobar referencias personales un aspirante a un puesto en nuestra empresa, por lo cual agradecemos su colaboración en responder algunas preguntas.

DATOS SOBRE EL INFORMANTE

Nombre: Tiempo de conocerlo(a):

Que cualidades tiene:

¿Lo recomienda para trabajar? SI NO

¿Por qué?

Comentarios:

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	24 de 28
<p>8. Análisis y decisión: una vez realizado el reclutamiento, evaluaciones, entrevistas, y confirmación de referencias, se llega a la etapa final, que es elegir al mejor candidato, para lo cual se utilizará el siguiente formato propuesto, en donde se podrá visualizar toda la información de los aspirantes al puesto y en base a los resultados hacer la selección.</p> <p>Se debe cumplir con todos los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo entre la empresa y el candidato seleccionado, dejar plasmados en el contrato laboral los aspectos respecto a horarios, salario, obligaciones a las que queda sujeto y derechos de que gozará como colaborador de la empresa.</p>		
Elaboró	Revisó	Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

25 de 28



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

HOJA DE CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS

SELECCIÓN DE PERSONAL

Nombre del candidato: _____

Puesto al que aplica: _____

FACTORES	PESO	RESULTADOS
Papelería	15%	
Entrevistas	25%	
Pruebas de selección	35%	
Referencias laborales	15%	
Referencias personales	10%	
	TOTAL	

Observaciones

Aprobado por: _____

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión	Fecha	Página
01	30 de mayo 2017	26 de 28
<p>9. Inducción: se realizará en las siguientes tres fases.</p> <p>✓ Inducción general</p> <p>El nuevo colaborador necesita conocer la organización y todos los aspectos generales que le ayuden a relacionarse e identificarse con ésta de la mejor manera para lo cual se entregará de forma impresa una copia del manual de inducción general, luego se le hará presentación de las generalidades de la organización, la presentación al personal y recorrido por las instalaciones.</p> <p>✓ Inducción al departamento</p> <p>Después de realizar la inducción general, el colaborador se traslada al departamento donde desarrollará sus actividades, directamente con su jefe inmediato.</p> <p>El jefe del departamento o área será el responsable de entregar el manual de inducción al departamento, describir al colaborador las funciones que tienen como departamento y los objetivos a nivel empresa, y le presentará su puesto físico de trabajo.</p>		
Elaboró	Revisó	Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Versión

01

Fecha

30 de mayo 2017

Página

27 de 28

✓ **Inducción al puesto**

Será responsabilidad del jefe inmediato asignar a la persona que dará la inducción al puesto al nuevo colaborador, o bien si será él mismo quien la lleve a cabo.

En esta fase se le entregará el manual de inducción al puesto propuesto en los anexos, se le explicarán los procesos de cada una de las atribuciones y tareas que tendrá a su cargo, también las relaciones internas y externas que desarrollará en sus actividades. Se le deberá proporcionar todo el material y equipo de trabajo necesarios para llevar a cabo las actividades diarias.

Elaboró

Revisó

Aprobó



EMPRESA PRODUCTORA DE QUÍMICOS PARA TEXTILES

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Versión

01

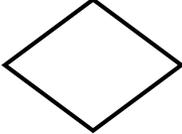
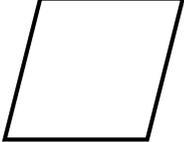
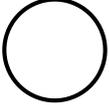
Fecha

30 de mayo 2017

Página

28 de 28

SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	USO O APLICACIÓN
	Inicio/terminal	Indica el inicio o fin de un proceso
	Operación	Representa una actividad del proceso
	Decisión o alternativa	Indica la elección de una opción
	Inspección, revisión o verificación	Indica el punto donde se debe confirmar si se cumple con lo requerido
	Conector	Conexión o enlace en la misma hoja de dos partes del diagrama
	Conector fuera de página	Representa la conexión o enlace con otra página o columna en donde continuara el procedimiento

Elaboró

Revisó

Aprobó



ANEXO 5

Encuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción

La presente encuesta forma parte del trabajo de tesis de la Licenciatura en Administración de Empresas, agradecemos su colaboración dando respuesta a las siguientes preguntas.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO										
Rango de edad:	18-22	<input type="checkbox"/>	23-27	<input type="checkbox"/>	28-32	<input type="checkbox"/>	33-38	<input type="checkbox"/>	Más de 39	<input type="checkbox"/>
Género:	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>						
Último grado académico que posee:										
Primaria	<input type="checkbox"/>									
Educ. Básica	<input type="checkbox"/>									
Diversificado	<input type="checkbox"/>									
Universidad	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	Post-grado	<input type="checkbox"/>	
		Completo	<input type="checkbox"/>	Incompleto	<input type="checkbox"/>	En proceso	<input type="checkbox"/>			
Puesto que ocupa dentro de la empresa:						_____				
Tiempo de laborar en la empresa:										
1 año	<input type="checkbox"/>	2 años	<input type="checkbox"/>	3 años	<input type="checkbox"/>	4 años	<input type="checkbox"/>	Más de 5	<input type="checkbox"/>	
Personas a su cargo:										
1-3	<input type="checkbox"/>	4-6	<input type="checkbox"/>	7 o más	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>			

Instrucciones: En cada una de las declaraciones siguientes subraye la(s) opción(es) que considere más adecuada(s) según su opinión.

Reclutamiento

1. ¿Cómo se enteró de la plaza vacante ofrecida por la empresa?
 - a) Periódicos
 - b) Internet
 - c) Radio
 - d) Referencias
 - e) Anuncios en lugares visibles
 - f) Agencias de reclutamiento

2. Durante el proceso de reclutamiento, ¿llenó una solicitud de empleo?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Qué documentación le fue solicitada para aplicar a la plaza vacante?
 - a) Currículum vitae
 - b) Antecedentes penales y policíacos
 - c) Cartas de recomendación
 - d) Constancias médicas

4. ¿Ha tenido la oportunidad de ascender de puesto?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Le realizaron una entrevista preliminar?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿Antes de llenar la solicitud de empleo le dieron información respecto al puesto y actividades a la que se dedica la empresa?
 - a) Si
 - b) No

Selección

1. ¿Cuántas entrevistas le fueron realizadas durante el proceso de selección?
 - a) Una
 - b) Dos
 - c) Tres
 - d) Cuatro o más

2. ¿Quiénes le realizaron las entrevistas?
 - a) Gerente General
 - b) Gerente Administrativo
 - c) Jefe inmediato

3. ¿Le fueron aplicadas pruebas o exámenes?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿Qué tipos de pruebas le aplicaron?
 - a) Pruebas psicológicas
 - b) Pruebas de habilidad
 - c) Pruebas de conocimiento del puesto
 - d) Pruebas de personalidad

Inducción

1. ¿Recibió inducción cuando ingresó a la empresa?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Le entregaron algún manual de inducción?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Le dieron a conocer sus funciones en el puesto?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿Conoce la historia, misión, visión y valores de la empresa?
 - a) Si
 - b) No



ANEXO 6

Guía de entrevista Proceso de reclutamiento, selección e inducción

La presente entrevista forma parte del trabajo de tesis de la Licenciatura en Administración de Empresas, agradecemos su colaboración dando respuesta a las siguientes preguntas.

Reclutamiento

1. ¿Cómo se realiza actualmente el reclutamiento de personal?

2. ¿Qué medios de reclutamiento utiliza la empresa cuando surge una plaza vacante?

3. ¿Durante el proceso es requerido llenar una solicitud de empleo? Si su respuesta es sí, ¿qué tipo de información se requiere en la solicitud de empleo?

4. ¿Qué documentación es requerida a los candidatos para aplicar a la plaza vacante?

Selección

1. ¿Cómo realiza actualmente la selección de personal?

2. ¿Cuántas entrevistas se realizan a los candidatos durante el proceso de selección y quienes las realizan?

3. ¿Qué tipo de pruebas son aplicadas a los candidatos?

4. ¿Cómo seleccionan al candidato de entre las opciones?

Inducción

1. ¿Cómo realizan actualmente la inducción?

2. ¿Quién es la persona que se encarga de dar la inducción?

3. ¿Qué información se da a conocer acerca de la empresa, del departamento y del puesto?

4. ¿Entregan algún manual de bienvenida o inducción?

Comentarios adicionales
