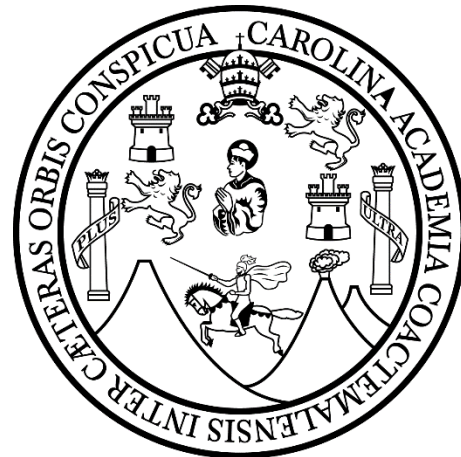


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS



**DISEÑO DEL PROCESO INTEGRACIÓN DE
PERSONAL EN AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL INDUSTRIAL, S.A.
EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



LESLY AMARILIS GONZÁLEZ ZAMORA

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS



DISEÑO DEL PROCESO INTEGRACIÓN DE PERSONAL EN AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL INDUSTRIAL, S.A., EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, EL 15 DE OCTUBRE DE 2015, SEGÚN NUMERAL 7.8 PUNTO SÉPTIMO DEL ACTA NO. 26-2015 Y RATIFICADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEGÚN PUNTO 4.2, SUBINCISOS 4.2.1 Y 4.2.2 DEL ACTA 14-2018 DE FECHA 14 DE AGOSTO DE 2018

DOCENTE: M.A. JUAN CARLOS LEMUS

AUTOR: LESLY AMARILIS GONZÁLEZ ZAMORA

Guatemala, octubre de 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Licenciado Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Licenciado Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Licenciado Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Bachiller en Ciencias y Letras Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: Perito Contador Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Judith Morales

Evaluador: Msc. Maria Elena Rocha

Evaluador: Msc. Claudia Arriola



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-025-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 10 de octubre de 2020, a las 14:38 – 15:02 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada (o) Lesly Amarilis González Zamora, carné No. 200612823 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado Diseño del Proceso Integración de Personal en Automatización y Control Industrial, S.A. dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue APROBADO con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Revisar su marco teórico, las citas bibliográficas, completar las referencias bibliográficas y evaluar los instrumentos

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diez días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Judith Morales
Coordinador

Msc. María Elena Rocha
Evaluador

Msc. Claudia Arriola
Evaluador

Licda. Lesly Amarilis-González Zamora
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el **Lesly Amarilis González Zamora** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.

(f)



MSc. Judith Morales
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por ser mi fortaleza y sabiduría. A Él sea la Gloria y Honra

A mi esposo

Por su apoyo incondicional, amor y por compartir cada momento a mi lado y no dejarme desfallecer, no es un logro individual sino de ambos.

A mi madre

Yolanda Zamora por su amor y consejos por apoyarme en los momentos más difíciles y animarme cuando me vio llorar.

A mis hermanas

Jackelin y Astrid González por ser parte importante de mi vida.

A mis sobrinos

Esteban, José Luis, Elenita e Isabella por dar ese toque dulce a mi vida y al mismo tiempo en esas miradas tan tiernas darme el valor de poder continuar y ser un ejemplo para su futuro.

A mi cuñado

Herlindo Noj por ese don de servicio y apoyo a nuestra familia, por su buen corazón.

A mis amigas

Por su apoyo y compartir el mismo tiempo sueños y anhelos.

Contenido

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO I.....	1
1. ANTECEDENTES	1
CAPITULO II.....	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Administración de recursos humanos	6
2.1.1 Gestión del talento humano	7
2.2 Procesos de Integración de personal	8
2.3 Reclutamiento de personal.....	9
2.3.1 Reclutamiento interno	10
2.3.2 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	11
2.3.3 Reclutamiento externo	13
2.3.4 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	14
2.3.5 Técnicas de reclutamiento externo	14
2.6 Selección de personal	19
2.7 Gestión por competencias	24
2.8 Análisis y perfil de puesto	25
2.9 Inducción	26
2.9.1 Objetivos de la inducción.....	27
CAPITULO III.....	28
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1 Planteamiento del problema.....	28
3.2 Objetivos.....	30
3.2.1 Objetivo general	30
3.2.2 Objetivos específicos	30
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos.....	30
3.3.1 Métodos.....	30
3.3.2 Técnicas	31
3.3.3 Instrumentos	31
3.4 Proceso de Implementación.....	31
CAPITULO IV	34
4. Discusión de resultados	34

4.1 Presentación y análisis según cuestionarios.....	34
4.2 Discusión de resultados.....	42
4.2.1 Diagnóstico del proceso de integración.....	42
4.2.2 Técnicas en el proceso de reclutamiento y selección.....	42
4.2.3 Métodos del proceso de inducción.....	44
4.2.4 Evaluación del proceso de integración de personal.....	45
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXO 1: CUESTIONARIOS.....	52
ANEXO 2: EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL PROCESO INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.....	55
ANEXO 3: PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.....	56

RESUMEN

El presente trabajo profesional de graduación expone la problemática de la aplicación empírica de un procedimiento para la selección, reclutamiento e inducción de personal en la compañía Automatización y Control Industrial, S.A. que ha provocado, rotación de personal, el proceso para contratar a una persona y la curva de aprendizaje en el puesto laboral conlleva más tiempo del requerido, retrasos en los procesos, recargar las funciones y pérdidas monetarias por errores o contratación de personal que no posee las habilidades cuyo objetivo es el diseño del proceso de integración del personal en la empresa Automatización y Control Industrial, S.A. para eficientizar el proceso de aprovisionamiento del personal.

Para su desarrollo se utilizaron cuestionarios que fueron aplicados a los colaboradores y recolección bibliográfica. Con los resultados obtenidos, se analizaron los datos en donde se evidenció el desconocimiento del personal ante nuevas oportunidades para desarrollarse dentro de la empresa, la carencia de un procedimiento de integración de personal, debido a que cada proceso se realiza de manera diferente y la falta de un responsable que pueda brindar el acompañamiento al personal de nuevo ingreso.

Considerando la importancia que tienen los programas de reclutamiento, selección e inducción en el proceso de aprovisionamiento de personal para las organizaciones, se recomendó la implementación del diseño de integración del personal propuesto, el uso de técnicas e instrumentos que permitan evaluar al futuro candidato a ocupar una plaza vacante dentro de la empresa.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años la gestión del talento humano ha cambiado, anteriormente se consideraba como una función monótona como cubrir una vacante, pago de nómina, beneficios y actividades. En la actualidad las compañías han comenzado a dar la importancia al recurso humano, el impacto de contar con personal calificado, alineado a los objetivos de la empresa, contratar personal de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, competencias y potencial.

Las organizaciones deben ser conscientes que es el recurso humano el que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales a través de una adecuada gestión del talento humano. Las personas pueden aportar ventajas competitivas a la empresa, lo que les permitirá diferenciarse de la competencia, son las personas las que llevan a cabo los avances, logros, errores y que deben tomar decisiones lo que los convierte en responsables de la buena o mala administración de las empresas.

En el trabajo de graduación que se presenta contiene los cuestionarios que se aplicaron a los colaboradores que permitieron realizar un diagnóstico y análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal para la empresa Automatización y Control Industrial, S.A. se presentan de manera descriptiva y a través de gráficos.

En el Capítulo I se presentan los antecedentes de la empresa, estudios relacionados al proceso de integración de los colaboradores en las organizaciones.

El Capítulo II comprende el marco teórico en el que se hace referencia a los aspectos conceptuales y aportaciones de los autores que fundamentan los resultados.

El Capítulo III se planteó el problema, se formularon los objetivos general y específico, métodos, técnicas e instrumentos así como las etapas del proceso de implementación.

El Capítulo IV se desarrolla la presentación y análisis de resultados que permitieron identificar la situación de la problemática de la compañía y diseñar la propuesta del proceso de integración del personal para mejorar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Se describen las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos y recomendaciones en donde se establecen los aportes en relación a la problemática.

En los apéndices se incluyeron los cuestionarios que se utilizaron para recabar la información y evaluar la situación actual de la empresa, la evaluación del diseño de integración del personal y la propuesta del Diseño de Integración del Personal.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

La automatización industrial es el uso de sistemas o elementos computarizados y electromecánicos para fines industriales con el objetivo de supervisar y controlar operaciones de plantas o procesos industriales. Con el avance de la tecnología muchas empresas se han visto en la necesidad de implementar mecanismos que les permitan mejorar sus procesos. En la actualidad se encuentra cada vez más presente en las empresas.

La unidad de análisis se encuentra ubicada en la 1 Avenida 10-81 de la zona 10, Ciudad de Guatemala, en donde se ubican las oficinas centrales. Automatización y Control Industrial, S.A. – ACISA, cuenta con los departamentos de Gerencia, Administración, Contabilidad, Ventas, Proyectos, Didáctica, Constituida en la Ciudad de Guatemala en el año 1991, luego de 4 años representando a la empresa FESTO, cuenta con una solidez de más de 28 años en el área de la automatización industrial.

Impulsando la automatización Industrial en la región Centroamericana con presencia en los países de El Salvador, Honduras y Nicaragua, se han expandido gracias a la experiencia y conocimientos del equipo de trabajo, y con productos de alta calidad desarrollando soluciones para que los clientes sean más productivos.

Incurcionan en las ramas de neumática, electroneumática, hidráulica, energía renovable, geotérmica y eólica.

Actualmente no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos que se encargue del proceso de Integración del personal por lo que se hace necesario presentar una propuesta para la integración del personal, a continuación se listan una serie de autores y trabajos profesionales que profundizan en el tema.

Mientras que, Wug (2006), en su tesis Los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouilliez, para optar al título de Maestro en Ciencias, en la Universidad de San Carlos, Guatemala, planteó el problema de lo anterior y surgió la inquietud de evaluar si los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal son eficientes y permiten encontrar a la persona correcta para el puesto indicado. El objetivo general planteado fue la creación de un instructivo que permitirá que la institución tenga lineamientos sistemáticos a seguir en la aplicación de los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal. La metodología utilizada responde a las características de un estudio descriptivo, y se pretende medir con la mayor precisión la efectividad de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal que se aplican en la institución educativa, para luego realizar cambios que permitan mejorarlos y adaptarlos a la filosofía, misión y visión de dicha institución. Se concluyó que el proceso de selección es identificado como la mayor fortaleza y la inducción de personal presentó debilidades, en que la convocatoria que publica la institución educativa carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto docente, por otro lado se utilizan pocas fuentes de reclutamiento externo.

Debe señalarse que, Siavichay (2013) en su tesis Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción de Personal por Competencias para el Gobierno Provincial de Azuay para optar al Título de Maestro en Administración de Empresas en la Cuenca, Ecuador, se planteó la propuesta de reclutamiento, selección y contratación por competencias como respuesta a la necesidad de una adecuada gestión del talento humano, en donde la problemática en la que El Gobierno Provincial de Azuay no dispone de un proceso definido de dotación de personal, se llevaban a cabo de forma empírica y el personal era abastecido conforme se presentaba la necesidad, lo que generó un incremento en la rotación de personal, como objetivo se planteó el diseño de un plan de recursos humanos para reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal y se concluyó en que El Gobierno Provincial de Azuay no dispone de un

proceso definido de reclutamiento y selección de personal lo que influye en el incremento de la rotación de personal.

Por su parte, Slinger (2015), en sus tesis titulada “Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015”, para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua, en el que se planteó la problemática que en la fundación no cuenta con un departamento de recursos humanos, cada área de la estructura organizativa gestiona las actividades propias de recursos humanos, según la experiencia y necesidades particulares, las funciones se hacen de manera general, sin seguir un diseño de inducción establecido, debido a la falta de conocimientos sobre los procedimientos y el inadecuado manejo de procedimientos genero problemas, tales como: resistencia a los cambios, no tener conocimientos actualizados, y una actitud pasiva para formar equipos de trabajo, lo que produce un clima organizacional desfavorable, se planteó como objetivo general analizar las formas de provisión de personal que implementa la fundación para la elaboración de una normativa de contratación de personal adecuada a los fines, principios, misión y visión de la Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional, Estelí 2014- 2015, En esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos: Entrevista semi-estructurada, guía de observación y encuesta. Se concluyó que no cuentan con un jefe de Departamento de Recursos Humanos, no existe retroalimentación de los resultados de las evaluaciones que se aplican, los responsables de áreas son los encargados de sugerir el candidato, pero la decisión de la contratación se realiza en consenso con el comité. La fundación carece de mecanismos formales de evaluación del proceso de inducción en términos de la eficiencia en la adaptación del personal a la empresa, al cargo y al grupo de trabajo y que la propuesta de gestión de talento humano presentada como resultado del estudio, sea considerado un instrumento efectivo y eficaz para los propósitos requeridos por la fundación.

Por lo tanto, Turcios & Avendaño (2016), en su tesis titulada “Diseño de un Programa de Selección e Inducción dirigido a empleados nuevos” de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A.” para optar al Título de Magíster en Ingeniería Administrativa, en la Universidad del Norte, Baranquilla, Colombia, en la que se planteó la problemática en Tecnoglass S.A., el personal que se selecciona, el 90% no cuenta con conocimiento o experiencia en termo-tratado de vidrios, esto se debe a que en la región existen pocas empresas que manejan ese proceso, tampoco hay instituciones de formación de ningún nivel en este campo y no hay un programa estructurado de selección ni un programa categorizado en cada área específica. En la planta de hornos se dejan de lado las habilidades que debe tener un operario, y solo se tiene en cuenta la experiencia en labores previas y las referencias laborales anteriores, además, no se tiene en cuenta en la inducción los temas propios de la operación, pasos e importancia de la preparación del vidrio antes del proceso, aspectos de calidad, procedimientos de emergencias en las maquinas, entre otros. El objetivo general planteado fue diseñar un programa de selección e inducción dirigido a empleados de la planta de hornos Tecnoglass S.A, mediante un modelo de competencias y requerimientos, con el fin de mejorar los niveles de producción, no conformidades y accidentalidad de los hornos de templado, la metodología utilizada fue diseñar y elaborar un programa de selección por competencias e inducción orientada a la planta de hornos de Tecnoglass S.A. para todo trabajador de nuevo ingreso, por lo que se concluyó que en el proceso actual de la empresa solo se tiene en cuenta habilidades genéricas y al no ser evaluadas las competencias específicas del cargo se puede incurrir en el error de contratar a alguien que no sea apto para el puesto de trabajo, realizar las evaluaciones después de un proceso de inducción se hace necesario para medir su efectividad y las necesidades de formación, esto aunque quedó demostrado, se diseñó el programa de acuerdo a lo que solicitaba la empresa y el cargo en el aprendizaje.

Mientras que, Dávila (2017) en su tesis titulada “Análisis al proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua, periodo II semestre 2016” I trimestre 2017, para optar al título de Master en Dirección y Gestión del Talento Humano, en la

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua, el objetivo del estudio se planteó en realizar un análisis al proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, durante el II semestre 2016 – I trimestre 2017, planteando la problemática en la División de Recursos Humanos que carece de un proceso integrado por técnicas adecuadas que permita realizar una debida selección de personal, pues únicamente se aplican entrevistas y verificación de ciertos documentos, sin contar con guías o formatos para llevar a cabo las técnicas de selección, no existe realmente una evaluación sobre las características físicas y psicológicas de la persona que participa en el proceso, pues no se realiza una comparación adecuada con los requerimientos que el puesto exige. Se utilizó el diseño de investigación descriptiva, debido a que en un primer momento se analizó y describió el proceso de selección del personal administrativo que se lleva a cabo en la División de Recurso Humanos, durante el periodo II semestre 2016 – I trimestre 2017. Es aplicada porque existe otro estudio relacionado al proceso de selección. El instrumento utilizado para alcanzar los objetivos fue la entrevista, encuesta, investigación documental y observación directa. Se concluyó que para cumplir con los objetivos de estos procesos es importante utilizar las diferentes fuentes de reclutamiento, y las diversas técnicas de selección, así como también contar con las fichas de descripción y análisis de puestos actualizadas, que son un instrumento que sirven de guía para los procesos de búsqueda y la decisión de a quien contratar.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de recursos humanos

De acuerdo a Mondy & Noe (2005):

La administración de recursos humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de recursos humanos. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una administración de recursos humanos eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante, así como los efectos del 11 de septiembre y el periodo subsiguiente. Además la competencia global ha obligado a las pequeñas y grandes organizaciones a tener más conciencia de los costos y productividad. (p.4)

De acuerdo a Dessler (2009) “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (p.2).

La administración de recursos humanos gestiona y organiza el recurso más importante en las empresas como es el recurso humano, con el fin de seleccionar al candidato idóneo para cada puesto de trabajo, alinear los objetivos del personal a los de la organización y maximizar el desempeño. Una objetiva y eficiente administración de los recursos humanos o capital humano tiene como meta evitar tiempo innecesario erogar gastos, esfuerzos para el máximo aprovechamiento de una entidad.

La planificación que permita identificar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, que se encuentre alineada al plan estratégico de la organización. Administrar de manera eficiente el recurso humano considerando los retos tecnológicos, generacionales, legales, el constante cambio en el mercado, entre otros.

2.1.1 Gestión del talento humano

De acuerdo a Chiavenato (2002):

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.(p.6)

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) indican:

El área de recursos humanos será de gran ayuda si es eficaz en el proceso de gestión de talento. La gestión del talento implica ayudar en la tarea de comprender los fenómenos humanos, entender cómo se sienten y qué requieren las personas, a la vez de desarrollar la capacidad de diagnosticar problemas y generar ideas para anticiparlos y resolverlos. Es trabajar sobre el inestable balance entre las necesidades de las personas y la organización, entre «los sistemas/procesos» y «las personas», que son quienes finalmente aplican aquellos. Es, también, contribuir en lo que hace a la identificación, atracción, vinculación, compensación, capacitación y desarrollo de las personas y además (Dolan, 2007)trabajar en la detección y formación de líderes, de multiplicadores en los distintos niveles de la estructura, que lleven adelante una operación eficaz. (p.402)

La gestión del talento es un conjunto de procesos de recursos humanos con el objetivo de atraer, desarrollar, motivar, formar para retener a los colaboradores en una organización. Este esfuerzo puede llevar hasta seis meses para que el nuevo personal pueda llegar al punto máximo de productividad adecuado en un puesto y hasta poco más de un año para su integración a la cultura de la empresa lo que lo convierte en el activo más importante. Dependerá de la estructura, la cultura, importancia y relevancia que tenga para cada organización con respecto al recurso humano y de factores internos y externos.

Los procesos de recursos humanos no finalizan al contratar al candidato para el puesto de trabajo, es importante llevar a cabo un seguimiento para desarrollar, capacitar y

evaluar constantemente el rendimiento, dedicación y comportamiento dentro de la organización de cada uno de los colaboradores.

2.2 Procesos de Integración de personal

De acuerdo a Chiavenato (2000):

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. (p.178)

Chiavenato (2009), afirma que los procesos de integración de personas "son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión de personas, incluye el reclutamiento y selección de personas" (p.13).

Son los procedimientos que se utilizan para seleccionar e incorporar al nuevo colaborador en la organización, de acuerdo a los métodos y técnicas utilizadas permite evaluar a detalle aspectos intelectuales, emocionales, competencias, habilidades y conocimientos para seleccionar al candidato idóneo al puesto de trabajo, de esta manera podemos decir es reunir una serie de elementos tanto materiales como humanos para su debido funcionamiento, la integración del personal se fundamenta en asignar y conservar los puestos necesarios en la estructura de la organización.

Es de suma importancia establecer mecanismos confiables para que los colaboradores que realizarán cualquier función cuenten con las competencias y requisitos necesarios para su buen desempeño y crecimiento en su área de trabajo. El éxito estriba en adaptar personas a las funciones y no funciones a las personas.

2.3 Reclutamiento de personal

Mondy & Noe (2005) afirman: “Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlas a solicitar empleo en una organización” (p.119).

Según indica Chiavenato (2002):

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MHR para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MHR. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar. (p.95)

Mondy (2010) indica “El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p128).

Bohlander & Snell (2008) afirman:

El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajos disponibles o esperados. Durante este proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto, así como respecto a las oportunidades de carrera profesional que la organización puede ofrecerles. El hecho de que una vacante en particular sea ocupada con alguien del interior de la organización o con alguien del exterior dependerá, por supuesto, de la disponibilidad de personal, de las políticas de RH de la organización y de los requisitos del puesto que se requiere cubrir. (p.180)

Es parte del proceso de recursos humanos es el primer paso para atraer a posibles colaboradores, despertando el interés a un puesto de trabajo y la cantidad de aspirantes

siempre será mucho mayor a la cantidad de vacantes disponibles por lo que la selección debe ser muy apropiada y calificada según requerimientos, competencias solicitadas por la compañía

El reclutamiento de personal no es el departamento de recursos humanos sino es un mecanismo o herramienta para dar a conocer la necesidad de una empresa en cuanto a personal y satisfacerla con el recurso idóneo. Los tipos de reclutamiento pueden ser internos, externos o mixtos.

Las empresas deben dar a conocer la información y requisitos que deben cumplir los colaboradores para atraer a los candidatos, evaluar el mercado laboral. El proceso inicia con una necesidad de recurso humano.

2.3.1 Reclutamiento interno

Chiavenato (2002) indica:

El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad de la organización) (p.95)

Gómez, Balkin & Cardy (2008) aseguran:

La contratación interna, normalmente a través de promociones y transferencias, también tiene sus ventajas e inconvenientes. En el lado positivo, normalmente es más barato que el reclutamiento externo. Ofrece una señal clara a los empleados actuales de que la organización ofrece oportunidades de promoción. Y los reclutados dentro de la empresa

ya están familiarizados con las costumbres, las políticas y los procedimientos de la organización. (p.199)

Es una técnica de reclutamiento que permite evaluar el desempeño que han tenido los colaboradores para reubicar de acuerdo a sus habilidades, competencias y conocimientos en otros puestos de manera horizontal, permitir ascensos o transferencias. Estos cambios suelen darse a partir de logros profesionales de los colaboradores.

Permite a las organizaciones brindar la oportunidad a sus colaboradores de poder desarrollarse, promoverlos, motivarlos, mejorar el clima laboral, mejorar sus condiciones de vida y contar con personal confiable y capaz de desempeñar las funciones y responsabilidades que se requieren para los distintos puestos.

El reclutamiento interno puede llegar a evitar gastos o a disminuir el costo de adquisición de personal, como también el tiempo, pues el personal ya forma parte de la cultura de la empresa.

2.3.2 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Maristany (2007) indica:

El empleo interno tiene las siguientes ventajas:

1. Las personas se sienten consideradas por la empresa cuando se las toma en cuenta para ocupar otros puestos. Esto cambia de una manera radical la relación entre la empresa y sus empleados.
2. Motiva a los empleados, que se esforzarán por ser tenidos en cuenta en el futuro.
3. Permite efectuar una selección abierta, lo que hace más transparente la elección final y disminuye las envidias o sospechas. La selección abierta consiste en publicar la vacante en cartelera, estipulando un periodo de presentación para quienes consideren que cumplen las condiciones.
4. Es más económica porque elimina los gastos de la consultora.
5. Es más rápida, a menos que se fracase en la búsqueda y haya que recurrir a una externa.

6. Se conoce mejor a la persona, lo cual facilita el éxito. Esto es siempre relativo, porque los individuos actúan en formas diferentes, sobre todo cuando se trata de otros niveles. A veces, una promoción cambia el carácter de la persona y hace inútil todo conocimiento previo.

7. Determina la necesidad de tener un sistema de administración de recursos humanos más idóneo, con mejores herramientas para cubrir las vacantes, por ejemplo, con cuadros de reemplazo y un adecuado plan de capacitación. Hace que se pueda preparar a las personas con potencial, entrenándolas en las técnicas que correspondan, y mejora el plan de capacitación en general, en vista de la utilidad que efectivamente le ofrece a la empresa. (p.273)

Por otra parte Maristany (2007), menciona las siguientes desventajas:

1. Puede ocurrir que se beneficie al candidato interno que no es adecuado al puesto bajo la excusa de que "le falta algo pero ya lo va a adquirir". Esto a veces es cierto y otras es una excusa para poner a un amigo o a una persona que no hará sombra, o para no enfrentar al sindicato. Algunas de estas situaciones también suceden en la búsqueda externa.

2. Puede ocurrir que se lleve a la persona a su nivel de incompetencia, lo cual no se conoce hasta que está afianzada en el puesto superior. Cubrir los cuadros jerárquicos con personas externas produciría una fuerte desmotivación en los niveles no jerárquicos y un caos cultural permanente. Por otra parte, tampoco asegura no ingresar a una persona que está en su nivel de incompetencia.

3. Puede ocurrir que se fuerce a una persona a un puesto que no le interesa. En esto hay que tener mucho cuidado. Ya sea una promoción jerárquica o no, la cultura de la empresa debe permitir que quien no quiera ser promovido o cambiar de puesto no se vea obligado a hacerlo. Lo contrario lleva a que personas que trabajaban bien comiencen a hacerlo mal e insatisfechas, creando conflictos.

4. En algunas ocasiones se puede querer cambiar; por ejemplo, cuando se desea otro tipo de publicidad. Es probable que en la empresa haya quien pueda ocupar el puesto e introducir el cambio buscado; no hay que dejar de lado esa posibilidad. Pero puede

ocurrir que no sea así, y en ese caso no habría que continuar la política de empleo interno sino buscar afuera al candidato.

5. A veces se dice que este tipo de política anquilosa la cultura de la empresa. Lo mismo sucede cuando el personal no es expuesto a otros ámbitos, no tiene contacto con otras realidades o está bajo un management muy autoritario. Sino, la innovación y la creatividad de las personas van modificando la cultura de la organización. De todas maneras, ingresar a alguien de afuera en cualquiera de los casos mencionados hace que se amolde a la cultura estática de la empresa o que la confronte y sea despedida bajo las excusas más notables. (p.274)

El reclutamiento interno puede traer muchos beneficios como el dar a conocer al personal que si tienen un buen desempeño en la organización es muy probable que puedan optar a otra posición, que la empresa cuenta con oportunidades que pueden beneficiar a los colaboradores internos antes de pensar un reclutamiento externo. También es importante considerar que no se debe forzar a una persona a aceptar una oportunidad que no desea, porque es muy probable que pueda llevarlo a su nivel de incompetencia y termine por renunciar.

2.3.3 Reclutamiento externo

Chiavenato (2002) afirma: “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección del personal” (p.95). El reclutamiento externo se recomienda que sea utilizado como segunda opción, después haber presentado la oferta laboral internamente y de no encontrar a la persona adecuada dentro de la organización, para poder reclutar al personal de manera externa. Permite ampliar la base de datos para futuras oportunidades laborales que se requieran en la organización y contar con un historial de candidatos que puedan optar en futuras oportunidades laborales.

Este tipo de reclutamiento es el que busca atraer personal fuera de la empresa con ciertas características y competencias para un determinado puesto. Permite dar un nuevo aire a la compañía. Se requiere una inversión de tiempo y selección así como la

incidencia negativa de otros colaboradores que ya laboran en la empresa al romper con las expectativas de ascensos o transferencias a un nuevo cargo.

2.3.4 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Maristany (2007) indica:

El empleo externo tiene las siguientes ventajas:

1. Cubre con mejores recursos los puestos que los internos no terminan de satisfacer.
2. Permite ingresar personas que den una nueva tendencia a algún sector.
3. Introduce ideas que pueden resultar interesantes.

El empleo externo tiene las siguientes desventajas:

1. Por lo pronto, las contrarias del empleo interno, es decir, es más caro y más lento. Cuando se usa como recurso habitual o preeminente, desmotiva al personal y hace que algunas personas opten por irse a donde le ofrezcan futuro, lo cual va en detrimento de la empresa.
2. Las personas que ingresan necesitan un periodo de ambientación más largo que las internas. Como señalamos, ofrecen menos garantías de continuidad.
3. Puede producir desequilibrios internos en las remuneraciones, ya que, al salir a buscar, en muchas ocasiones hay que pagar más que lo que la persona gana. (p.275)

Dentro de las ventajas y desventajas del reclutamiento interno la que se puede mencionar principalmente es el costo en el que incurre la organización pero que si para cubrir una posición vacante no cuenta con el personal calificado con las habilidades y conocimiento necesariamente debe recurrir al reclutamiento externo.

2.3.5 Técnicas de reclutamiento externo

De acuerdo a Chiavenato (2002):

Mientras el reclutamiento interno se enfoca en un contingente conocido de empleados internos, el reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el MRH. Su campo de acción es inmenso y sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos. Por esta razón el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los

medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización.

Las técnicas de reclutamiento externo:

- Aviso en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Consulta en los archivos de candidatos
- Base de datos de candidatos (p.97)

Existen diferentes técnicas que pueden aplicarse para poder llevar a cabo el reclutamiento externo, el objetivo es identificar y aplicar el método más adecuado para seleccionar al candidato idóneo. Estas técnicas son utilizadas para poder llegar a más candidatos y así poder influir para atraerlo a la compañía.

2.3.5.1 Aviso en periódicos y revistas especializadas

Chiavenato (2002) indica:

Los avisos en periódicos son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo vacante. Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a una revista especializada. (p.99)

Los anuncios publicados a través de periódicos locales van dirigidos a puestos gerenciales y si se requiere una posición más específica a través de revistas especializadas, en la actualidad con el avance de la tecnología y el uso de las redes, se ha utilizado mayormente a través de estos medios electrónicos.

Las empresas realizan anuncios en medios gráficos en los que comunican una determinada búsqueda laboral.

2.3.5.2 Agencias de reclutamiento

Chiavenato (2002) indica:

En lugar de ir directamente al MRH, la organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos. Las agencias pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.

Existen tres tipos de agencias:

- Operadas por el gobierno federal, estatal o municipal
- Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro
- Agencias particulares o privadas de reclutamiento (p.99)

Muchas compañías que carecen de un Departamento de Recursos Humanos o un área que se enfoque en realizar los procesos de integración de personal, buscan poder realizar estos procesos a través de la contratación de los servicios de agencias de reclutamiento quienes ya cuentan con la experiencia y una amplia base de datos de candidatos, portales, redes sociales para dar a conocer el proceso de reclutamiento y minimizar de tiempos para contar con el candidato aunque podrían impactar en el costo y presupuesto de la empresa.

2.3.5.3 Contactos con escuelas, universidades y asociaciones

gremiales

Chiavenato (2002) indica:

La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones (por ejemplo, sindicatos, consejos regionales, asociaciones de exalumnos), asociaciones gremiales (por ejemplo, directorios académicos) y centros de integración universidad-empresa para divulgar las oportunidades que está ofreciendo al mercado. (p.101)

Es una técnica que puede aportar a las compañías candidatos con una preparación académica adecuada y permite también el desarrollo de la experiencia de los estudiantes en las distintas organizaciones, puede contar con el recurso humano de una manera más inmediata.

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este medio para búsqueda y presentación de candidatos, una ventaja para las empresas es que los participantes no cuentan con la experiencia y les permite formar al personal de una manera más fácil a la cultura de la organización.

2.3.5.4 Carteles o avisos en sitios visibles

Chiavenato (2002) afirma:

Sistema de reclutamiento de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez. Vehículo de reclutamiento estático indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina. En general se fija en las proximidades de la organización, de la recepción o en sitios de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o de trenes. (p.101)

Es utilizado para dar a conocer las oportunidades laborales en los lugares más frecuentados por las personas, esto con el fin de poder llegar y atraer a mayor cantidad de posibles candidatos a un bajo costo. Es necesario que las plazas vacantes se den a conocer de una manera clara y precisa, especificando los requisitos que la empresa desea que el candidato posea.

2.3.5.5 Presentación de candidatos por recomendación de empleados

De acuerdo a Chiavenato (2002):

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos. La organización que estimula a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento. (p.101)

Es una técnica de bajo costo, de las más actuales y fiables al día de hoy. El reclutamiento por referidos, es pedir a otros empleados o personas de confianza refieran a un conocido., permite de cierta forma tener el respaldo de la persona que está recomendado al candidato, porque el candidato se siente comprometido con la persona que lo recomendó con la empresa y con el desempeño que realice dentro de la organización.

En muchas empresas o entidades se desarrollan programas de bonos por empleado referido, esto puede expeditar el proceso con una terna abundante de candidatos.

Permite reducir los costos, tiempos de reclutamiento, ayudan a mejorar el clima laboral de la empresa, fomenta la creación de equipos de trabajo y el riesgo de fracaso es muy bajo.

2.3.5.6 Consulta en los archivos de candidatos

De acuerdo a Chiavenato (2002):

El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo, y se basa en el curriculum vitae (CV) o en los datos de la propuesta de empleo. (p.101)

Se recomienda guardar una bitácora de los candidatos de los que se pueda obtener información, a través de procesos históricos, pero siempre llevando un control de porque motivo en su momento no fue tomado en cuenta para la posición.

Es importante si en algún momento se realizaron pruebas, que se repitan si se toma en cuenta al candidato, nos encontramos en un mercado laboral de constante cambio y los aspirantes deben de la misma forma adaptarse a los cambios.

2.3.5.7 Base de datos de candidatos

De acuerdo a Chiavenato (2002):

A los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos. Para las agencias, la base de datos constituye su principal patrimonio; para las organizaciones, un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar la base de datos. (p.101)

Existen diversas técnicas que las compañías pueden utilizar para facilitar y dar a conocer las vacantes y poder cubrir los requerimientos del personal en menor tiempo del que normalmente les tomaría si no dieran a conocer sus plazas vacantes.

Las bases de datos constituyen una forma de contar con candidatos en los que ya se evaluaron aspectos relevantes y que pueden ser tomados en cuenta para otras oportunidades laborales, se recomienda volver a realizar las evaluaciones si se considera que aún es un candidato que podría optar al puesto.

2.3.5.8 Trabajos como becarios

De acuerdo a Mondy (2012):

Un trabajo como becario es una forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación. (p.145)

Permite dar la oportunidad a un estudiante de desarrollarse y al mismo tiempo conocer su desempeño sin ninguna obligación de parte de la organización para contratarlo y si su desempeño es bueno, podría optar a una posición indefinida dentro de la empresa.

Muchas organizaciones ya cuentan con programas que permiten a los recién graduados realizar sus prácticas y poder poner práctica sus conocimientos, les permiten rotar en varias áreas hasta determinar en cual destacan en su desempeño pudiéndolos ubicar adecuadamente.

2.6 Selección de personal

Chiavenato (2002) indica:

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. La selección busca los candidatos entre varios reclutados más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el

desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer. (p.111)

Dessler & Varela (2011) afirman:

La selección de los trabajadores correctos es importante por diversas razones. En primer lugar, el desempeño de la organización depende siempre en buena parte de sus subalternos. Los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo para usted y su empresa; quienes carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización en su conjunto se verán negativamente afectados. (p.140)

Chiavenato (2011) indica:

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (p.144)

El proceso de selección aplica cuando una persona se postula a un determinado puesto o en el momento en que el reclutador obtuvo el perfil adecuado y culmina con la contratación del nuevo colaborador pero puede haber diferentes situaciones entre el inicio y el final que varían de empresa a empresa derivado de sus políticas internas y procesos. Es una herramienta para seleccionar a los candidatos calificados que mejor se ajusten a los requerimientos necesarios para el puesto de trabajo. Dentro de varios candidatos reclutados la selección es otro filtro para poder seleccionar y presentar a la persona que toma la decisión de contratar a los mejores candidatos laborales.

2.6.1 Técnicas de Selección de personal

Chiavenato (2002) afirma:

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además debe, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. (p.118)

Actualmente existen varias técnicas que permiten a las compañías apoyarse para poder evaluar de manera precisa y confiable a cada uno de los candidatos que pueda solicitar o requerir una posición vacante y seleccionar a la persona que mejor se adecue a los requerimientos de la organización.

2.6.1.1 Entrevista de selección

Según Chiavenato (2002):

La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro el entrevistado o candidato. (p.119)

Según Armas, Pilar & Traverso (2017):

La entrevista, es la técnica más común utilizada en los procesos de reclutamiento, la cual permite a los evaluadores tener un acercamiento con los candidatos y percibir tanto las competencias como la adaptabilidad de los mismos a la filosofía y objetivos organizacionales. (p.82)

Es necesario contar con una guía de entrevista, si bien es cierto ninguna entrevista se desenvuelve de la misma manera, si es posible elaborar una guía para organizar la entrevista y ahorrar tiempo de manera que se garantice tocar los puntos más importantes.

Es una técnica muy frecuente en los procesos de selección, permite tener un acercamiento con el candidato, evaluar aspectos que no se podría observar con pruebas o llamadas telefónicas, se pueden observar gestos, expresiones y forma de comportarse ante una pregunta o situación.

Las nuevas tecnologías han permitido que a través de aplicaciones como Skype, Zoom, meeting, son formas comunicación instantánea que permiten desarrollar entrevistas de trabajo en un buen nivel, optimizan el ahorro de tiempo y búsqueda por lo general se utilizan como una primera toma de contacto y definen una entrevista personal más cercana.

2.6.1.2 Pruebas de conocimientos o de capacidades

Chiavenato (2002) afirma:

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otro lado las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas, como la pericia en el manejo de computadores, la pericia del conductor de camión o el operador de un cargador, de la digitadora o del operador de máquinas. (p.124)

Es una técnica utilizada para evaluar los conocimientos, capacidades o habilidades que posean los colaboradores basadas en su trayectoria laboral, permite realizar una

evaluación objetiva en la que es posible medir el grado de los conocimientos que posee el candidato.

2.6.1.3 Pruebas psicométricas

Chiavenato (2002) indica:

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles. (p.126)

Técnica de selección que permite evaluar el comportamiento y aptitudes de la persona, el objetivo es evaluar y comparar con patrones estadísticos. Este tipo de pruebas se utiliza para apreciar su desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos.

Sirven para identificar determinados valores, rasgos y competencias de un candidato como también sus limitaciones. Estos test psicométricos pueden dividirse de acuerdo a la dimensión de la personalidad que se desee evaluar.

2.6.1.4 Pruebas de personalidad

Chiavenato (2002) indica:

Personalidad no es sólo el conjunto de ciertos aspectos medibles, pues es una integración, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Estas características se identifican como rasgos de personalidad y distinguen a la persona de los demás. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). (p.129)

Es una técnica que evalúa la personalidad, carácter, temperamento, mide sus características, permite observar cómo reacciona ante determinadas situaciones de

estrés u otras. Evalúa el manejo de las emociones y el comportamiento ante eventualidades que se puedan presentar en la organización y conocer cómo se desenvuelve ante las mismas. Analiza los rasgos sobresalientes de la persona como sociabilidad, confianza en sí mismo, autoridad, estabilidad emocional, autocontrol entre otras y descarta posibles trastornos psiquiátricos severos.

2.6.1.5 Técnicas de simulación

De acuerdo a Chiavenato (2002):

Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstituir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad. El protagonista, que representa un papel (role playing) al dramatizar una escena, permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena. (p.129)

Es una técnica que se utiliza frecuentemente, que consiste en evaluar a un grupo de individuos, observa el comportamiento del grupo ante la dramatización o el papel que juegan que más se adapte a su personalidad, para desempeñar algún evento. Permite observar y medir el comportamiento del grupo. Es una técnica de dinámica en grupo en donde cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento sea de forma aislada o de interacción con otros, están enfocadas para aquellos cargos que exigen muchas relaciones interpersonales como gerencias, supervisión, ventas y dirección.

2.7 Gestión por competencias

INTECAP (2003) indica: “La Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral permite al responsable de Recursos Humanos utilizar la información eficientemente, partiendo del conocimiento del objetivo principal que la empresa persigue y desarrollando desde allí todas sus funciones” (p.69).

De acuerdo a INTECAP (2003): “La gestión por competencias, requiere un cambio de mentalidad y por lo tanto también un cambio en la dirección tradicional que se ha dado al proceso de reclutamiento” (p.72).

La gestión por competencias permite al responsable poder evaluar e identificar las habilidades, capacidades y conocimientos de una manera más precisa, permite identificar qué tipos de competencias debería tener una persona para ubicarla en un puesto.

Es alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la visión y objetivo de la empresa, este modelo de gestión el día a día de las organizaciones funciona mejor generando resultados. Entendiendo por definición que una competencia se trata de un conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos que una persona posee para realizar determinada función.

2.8 Análisis y perfil de puesto

Según Wherter & Davis (2008)

No todos los programas de análisis y diseño de puestos conducen a una solución instantánea de los problemas que han aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la mayoría de las empresas. A medida que las actividades de administración de capital humano crecen en complejidad, muchas labores, incluyendo las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de recursos humanos e inducción de personal.

Del análisis y perfil del puesto, parten los requerimientos necesarios que debe buscar en cada uno de los colaboradores para posteriormente aplicar las pruebas necesarias y seleccionar al candidato adecuado para la posición. (p.90)

Según Dessler & Varela (2017)

La cuidadosa selección de personal no garantiza que su desempeño será eficaz, incluso los individuos con un alto potencial, no podían realizar su trabajo, sino saben que hacer o cómo hacerlo. El propósito de la inducción y la capacitación consiste en asegurarse que los trabajadores sepan que hacer y cómo. (p.152)

Del análisis y perfil del puesto nacen los requerimientos que se deben buscar en los futuros candidatos. Es posible contratar al mejor candidato que cumpla con los requisitos pero si no se le da a conocer la filosofía de la organización y que espera la compañía de su desempeño, no sabrá que hacer. Todos y cada uno de los procesos que comprende el proceso de integración del personal son importantes para contar con personal calificado para cada puesto.

Una base de datos confiable y descriptores de puestos adecuados y actualizados, constituye una necesidad esencial en el departamento de recursos humanos, debido a que esta información se convierte en la base de toda su actividad; partiendo desde un requerimiento de personal, hasta llegar al reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, capacitación, evaluación y compensación. Un descriptor de puestos de trabajo es fundamental para la correcta gestión del talento humano, permite a los colaboradores tener claridad de sus funciones y como desempeñarlas; es una guía para el reclutamiento y selección.

2.9 Inducción

Mondy & Noe (2005) indican:

Las primeras impresiones son siempre las más duraderas. Esta lección se aplica a las impresiones que causan los nuevos empleados en sus empleadores y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar la relación con un buen comienzo. La inducción es el esfuerzo inicial de CyD para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. Dennis Liberson, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de Capital One Financial. (p.220)

De acuerdo a Dessler & Varela (2004):

La inducción a los empleados presenta a los trabajadores nuevos la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción formar parte del proceso de socialización de los trabajadores nuevos en la empresa. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todo el personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa y que está y sus distintas divisiones esperan observar en sus empleados. (p.104)

La inducción es una parte del proceso de Recursos Humanos y en esta etapa es muy importante dar a conocer a los nuevos colaboradores la filosofía empresarial, valores, reglamentos, recorridos por la organización, que conozca el rol de cada persona en su puesto de trabajo de manera general y que se espera de su puesto de trabajo. Es un primer acercamiento hacia el nuevo colaborador dentro de la organización.

Es el proceso de incorporación de un nuevo colaborador a su puesto de trabajo. Es aquí en donde inicia su inmersión a la fase de adaptación a la empresa y a su puesto lo más rápido posible. Es muy importante para la empresa contar con un programa de inducción planeado con antelación.

2.9.1 Objetivos de la inducción

Dessler & Varela (2017) afirman:

La inducción de los empleados ofrece a los trabajadores nuevos la información que requiere para realizar funciones, como contraseñas, reglas de la empresa, también debería ayudar a que los empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa, la inducción cuenta con cuatro objetivos:

- Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
- Asegurarse que el nuevo trabajador tenga la información básica para realizar sus funciones en forma afectiva.
- Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general, presente, cultura y visión del futuro.
- Iniciar con el proceso de socialización para dar a conocer la cultura de la empresa y la manera en que se pueden realizar las cosas.(p.152)

Dado lo descrito con anterioridad se considera fundamental aplicar todos los métodos y técnicas para seleccionar al personal pero la integración también es parte importante del proceso. Que el nuevo colaborador se identifique y se integre a la cultura y a la filosofía empresarial compañía. No basta con contratar al candidato, se requiere de un seguimiento de adaptación del colaborador.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

Las empresas están compuestas por seres humanos, que se unen en beneficio mutuo para el logro de los objetivos y las organizaciones se forman o se destruyen por la calidad y comportamiento, son el verdadero motor de las compañías, por lo cual el departamento de recursos humanos es el encargado de proveer personal que cumpla con los conocimientos y habilidades necesarias para cada puesto.

Muchas empresas dentro de su estructura no cuentan con un departamento de recursos humanos, estas funciones se delegan en otras áreas sin la previa preparación y conocimiento, es por eso que deben conocer cuáles son los distintos procesos que son requeridos para proporcionar personal adecuado y con potencial a las compañías.

3.1 Planteamiento del problema

Werther & Davis (2008) indican:

Que las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados. (p.8)

Chiavenato (2002) define:

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo. Es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo que puede ser interno o externo y define la selección en un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos. La persona que satisface mejor sus criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de trabajo. (p.95)

La carencia de un Departamento de Recursos Humanos, ha ocasionado que en muchas organizaciones no se lleve a cabo una planificación en cuanto a cada uno de los procesos que son parte importante de la gestión de recursos humanos, descuidando así el recurso más importante para las compañías.

Uno de los procesos importantes para la gestión del Recurso Humano, es proveer a la persona idónea para cada uno de los puestos que se requieren en la compañía, así como ser parte de la adecuada integración de los colaboradores.

La inducción es parte del proceso de gestión del talento humano, en la que se debe orientar, ubicar y supervisar a los colaboradores de reciente ingreso, es importante brindar una inducción de la empresa y de su puesto de trabajo para mejorar el desempeño de los nuevos colaboradores, facilita el aprendizaje y el proceso de adaptación.

La aplicación empírica de un procedimiento para la selección, reclutamiento e inducción de personal en Automatización y Control Industrial, S.A. ha impactado de manera negativa en la organización provocando, rotación de personal, el proceso para contratar a una persona y la curva de aprendizaje en el puesto laboral conlleva más tiempo del requerido, retrasos en los procesos, recargar las funciones y tareas en el personal que ya labora en la compañía, pérdidas monetarias que puedan darse por errores o contratación de personal que no posee las habilidades necesarias.

Dentro de las compañías el proceso de reclutamiento y selección es uno de los más importantes, su efectividad va de la mano con el desempeño de los colaboradores.

Otro proceso que también queda abandonado es la inducción del personal de primer ingreso, en el que es necesario darle a conocer principalmente la filosofía de la empresa para poder alinear los objetivos personales a los de la compañía.

El ámbito geográfico en el cual se encuentra la unidad de análisis se ubica en la Ciudad de Guatemala, iniciará en el mes de enero 2020 y finalizará en el mes de octubre 2020.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Implementar el diseño de un proceso de integración del personal en la empresa Automatización y Control Industrial, S.A. para eficientizar el proceso de aprovisionamiento del personal.

3.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el proceso de selección, contratación e inducción de personal en la compañía para determinar la situación actual de la empresa.
- Proponer técnicas y herramientas de reclutamiento, selección para elegir al candidato más calificado.
- Establecer métodos adecuados para la inducción del personal a la compañía y orientar a los futuros colaboradores.
- Evaluar el proceso de integración de personal para conocer las mejoras en los procesos.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

A continuación se presentan los métodos, técnicas e instrumentos que fueron necesarios para llevar a cabo la implementación del diseño del proceso de integración de personal.

3.3.1 Métodos

Para realizar el desarrollo del diseño del proceso de integración de personal se utilizó la siguiente metodología.

- Se realizaron los instrumentos (cuestionarios) para recolectar la información necesaria para realizar un análisis sobre la forma en la que se llevan a cabo el proceso de integración de personal.
- Se aplicaron los cuestionarios al personal de la compañía.
- Se realizó el vaciado y análisis de la información recabada.
- Se diseñó del proceso de integración de personal para la empresa objeto de estudio.

3.3.2 Técnicas

- Se recolectó bibliografía relacionada a autores, con el fin de recabar información.

3.3.3 Instrumentos

- Cuestionarios: Es una fuente de recolección de información primaria y se utilizaron para recolectar información de los colaboradores en la compañía.

3.4 Proceso de Implementación

Primera Fase

En esta fase se diseñaron los instrumentos necesarios para recolectar la información, para diagnosticar cómo se realiza actualmente el proceso de Integración de personal en la compañía.

Los instrumentos están dirigidos a los colaboradores.

Segunda Fase

Los cuestionarios se aplicaron electrónicamente a los colaboradores para recolectar la información. Posteriormente, se analizaron los datos obtenidos y se realizaron gráficas.

Tercera Fase

Se presentó un informe de los resultados obtenidos y el diseño de la propuesta de inducción de personal para la compañía.

Finalmente, para evaluar el Diseño del Plan de Integración de Personal se presentó dentro de la propuesta un cuestionario para evaluar el Diseño del proceso de Integración del Personal, esto debido a la pandemia del COVID-19 que afecta mundialmente la empresa actualmente no se encuentra en disposición de realizar contratación de personal.

Tabla 1
Proceso de implementación

Fase 1	Fase 2	Fase 3
<p>Elaboración de instrumentos</p> <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario (colaboradores) • Cuestionario Evaluación Diseño de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplicaron electrónicamente los cuestionarios a los colaboradores • Se analizaron los resultados obtenidos en los cuestionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se Presentó el informe de los resultados obtenidos • Propuesta del Diseño de Integración del personal que incluye técnicas y herramientas para el reclutamiento, selección e inducción del personal.

Fuente: Elaboración propia (2020)



Figura 1 Fases de implementación Diseño del proceso Integración de personal

Fuente: Elaboración propia (2020)

CAPITULO IV

4. Discusión de resultados

En el análisis se describen los datos obtenidos de acuerdo a los cuestionarios realizados a los colaboradores. A continuación, se presentan los datos obtenidos:

4.1 Presentación y análisis según cuestionarios

a) Proceso de reclutamiento

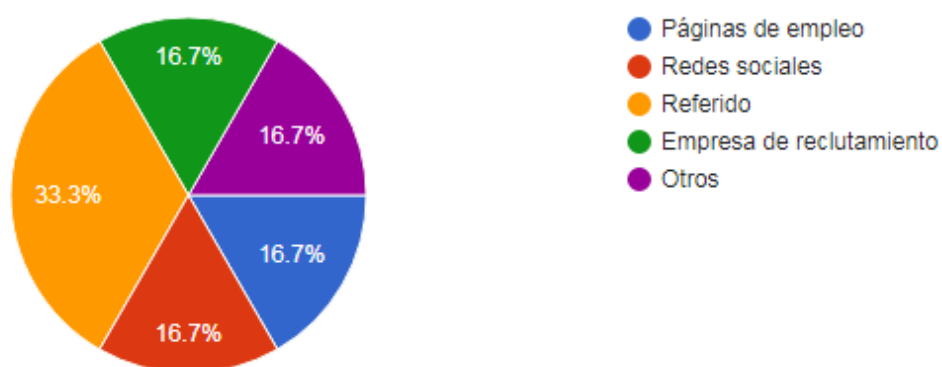


Figura 2 Medios de publicación de vacantes. El 33.3% de las personas respondió que fue referido, el 16.7% se enteró de la posición vacante a través de empresas de reclutamiento, páginas de empleo, redes sociales y otros que se especificó como prensa libre.

Fuente: Elaboración propia (2020)

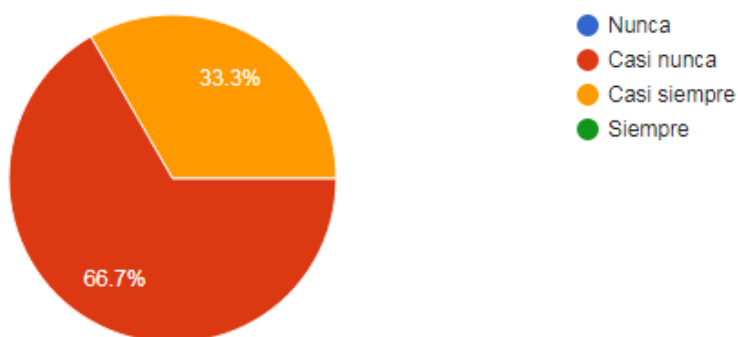


Figura 3 Conocimiento de plazas disponibles en la empresa. En su mayoría un 66.7% casi nunca se enteran de las posiciones disponibles dentro de la empresa y un 33.3% si tiene conocimiento.

Fuente: Elaboración propia (2020)



Figura 4 Solicitud de documentación. El 50% de los colaboradores indicó que casi nunca se les solicitó documentación adicional para completar su expediente y el otro 50% indica lo contrario.

Fuente: Elaboración propia (2020)

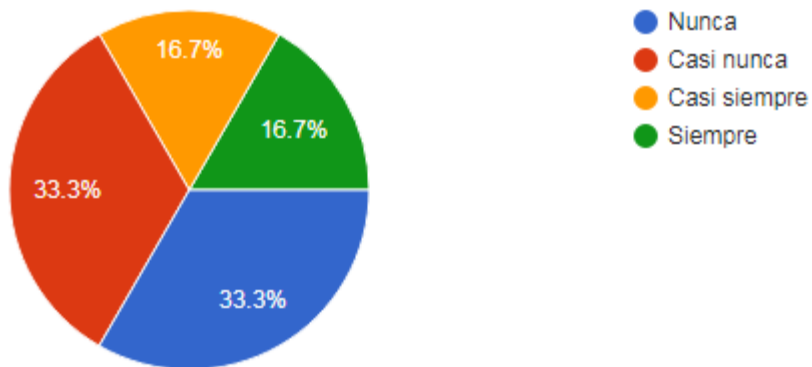


Figura 5 Reclutamiento Interno. El 66.6% de los colaboradores indica nunca o casi nunca haber tenido la oportunidad de participar en una plaza vacante a través del reclutamiento interno y el 16.7% indica que casi siempre y el otro 16.7% siempre.

Fuente: Elaboración propia (2020)

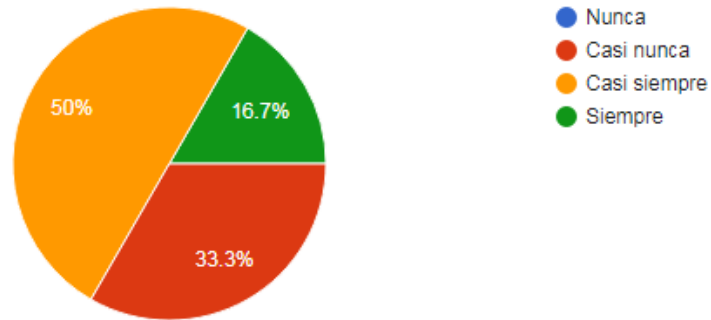


Figura 6 Atracción de candidatos. El 50% de las personas encuestadas indican que casi siempre la empresa atrae a candidatos calificados y capaces, el 33.3% casi nunca y el 16.7% siempre.

Fuente: Elaboración propia (2020)

b) Proceso de selección

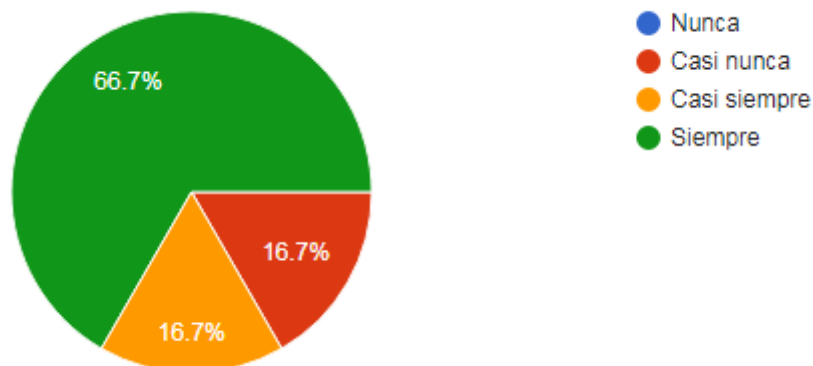


Figura 7 Funciones del Cargo. El 66.7% de los colaboradores encuestados indica que siempre recibieron información de las funciones del puesto al que aplicaron, el 16.7% casi siempre y el 16.7% casi nunca.

Fuente: Elaboración propia (2020)

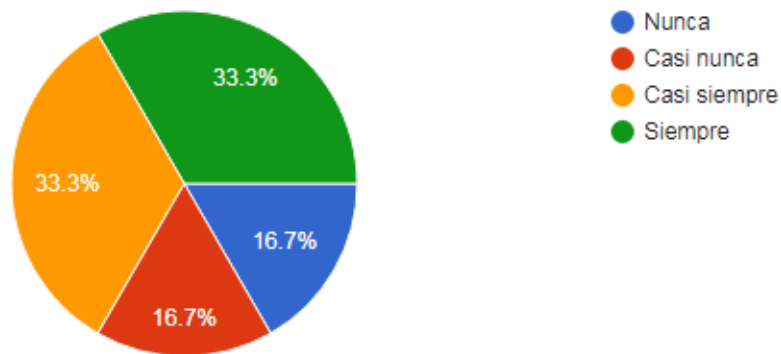


Figura 8 Pruebas de conocimientos y habilidades. El 33.3% de los participantes en la encuesta indicó que si se aplicaron pruebas de conocimientos relacionados con las habilidades requeridas en su puesto de trabajo, el 33.3% casi siempre, el 16.7% casi nunca y el restante 16.7% nunca.

Fuente: Elaboración propia (2020)

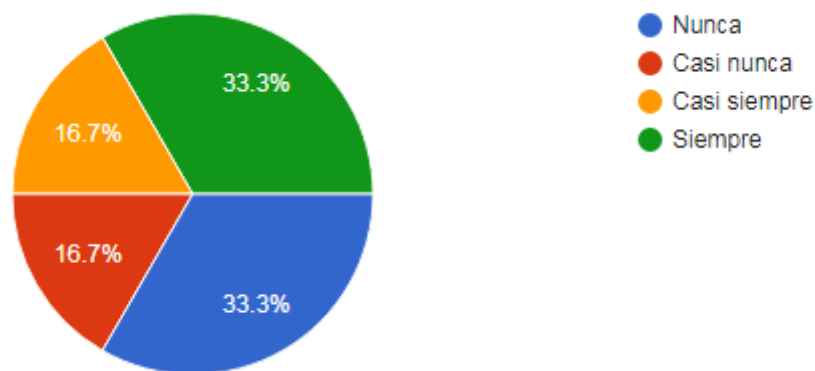


Figura 9 Entrevista con el jefe inmediato. El 33.3% indica que siempre fueron entrevistados por su jefe inmediato, el 16.7% casi siempre, el 16.7% casi nunca y resto un 33.3% nunca fueron entrevistados por su jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Proceso de inducción

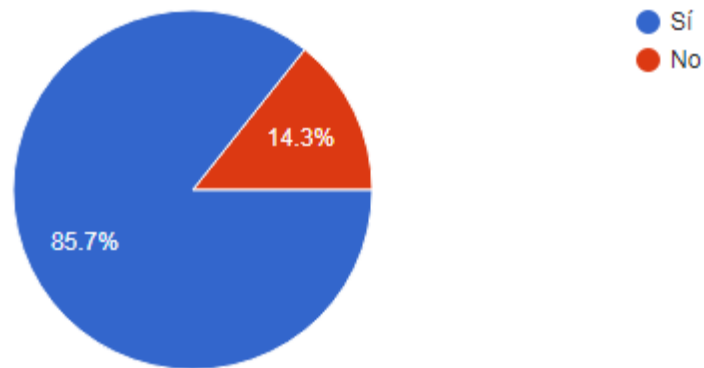


Figura 10 Misión, Visión y Valores. El 85.7% de los participantes en la encuesta afirmaron conocer la misión, visión y valores de la empresa y el 14.3% restante indicaron no conocer la filosofía de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2020)

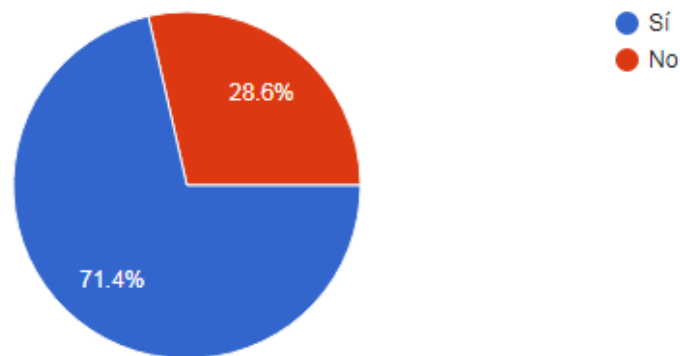


Figura 11 Organigrama. El 71.4% de los participantes afirmaron conocer el organigrama de la empresa y el 28.6% desconocen el organigrama.

Fuente: Elaboración propia (2020)

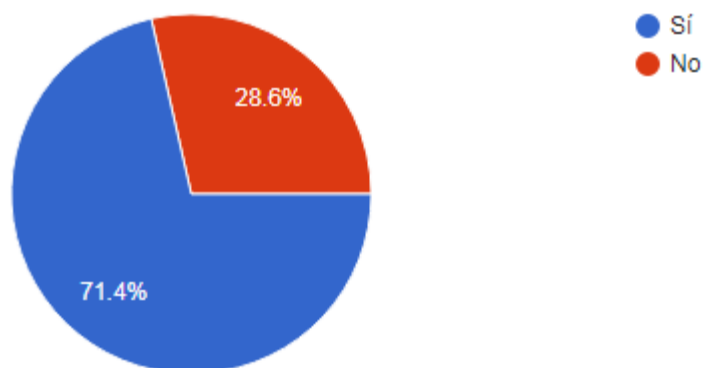


Figura 12 Conocimiento de reglamento. El 71.4% de las personas respondieron que conocen el reglamento y el 28.6% indicaron desconocerlo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

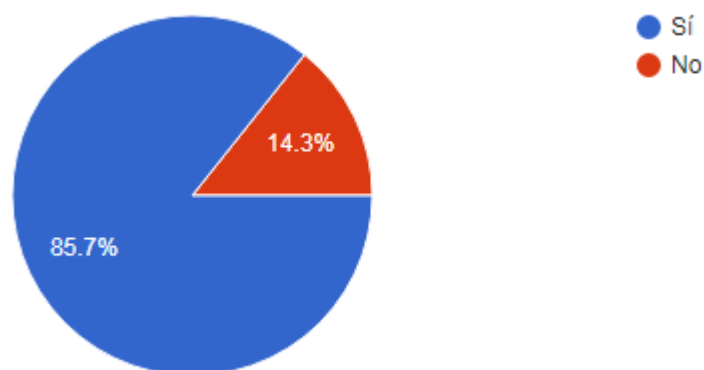


Figura 13 Instalaciones. El 85.7% de los encuestados indicó haber recibido un recorrido adecuado para conocer las instalaciones y un 14.3% indicaron lo contrario.

Fuente: Elaboración propia (2020)

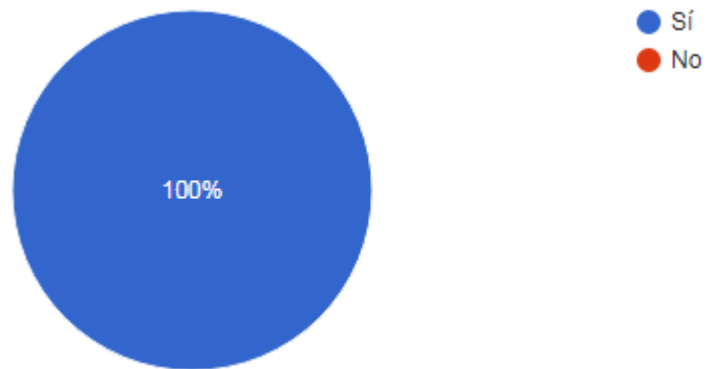


Figura 14 Presentación ante jefes y personal. El 100% de los colaboradores indicó que fueron presentados en sus áreas de trabajo, jefes, se sintieron parte del equipo y que fueron bien recibidos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

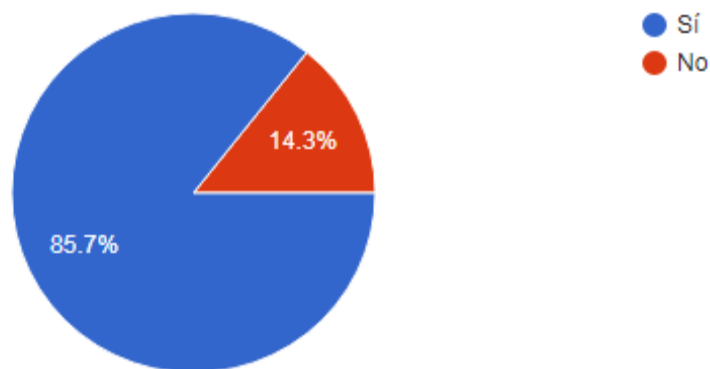


Figura 15 Funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo. El 85.7% de los encuestados indicó haber recibido información básica para realizar sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo y un 14.3% indicaron lo contrario.

Fuente: Elaboración propia (2020)

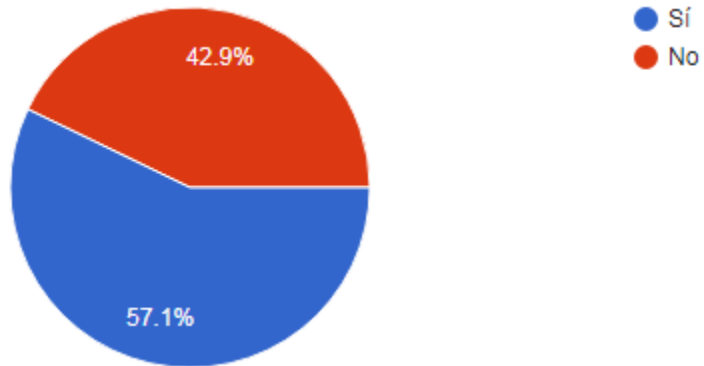


Figura 16 Responsable de inducción. El 57.1% de los participantes en la encuesta si le fue asignado un responsable para realizar la inducción y un 42.9% indicaron que no les fue asignado responsable.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.2 Discusión de resultados

4.2.1 Diagnóstico del proceso de integración

De acuerdo a Chiavenato (2000) indica que es necesario proveer a la empresa el talento humano para su funcionamiento. Es por ello la importancia de conocer cómo lleva a cabo actualmente la compañía el proceso de aprovisionamiento de personal,

Cabe considerar, por otra parte que es necesario conocer la correcta integración de personal que permita contar con personal calificado y adecuado para cada una de las áreas en la compañía. El talento humano es una de los activos más importantes en una organización, por más automatizada y con tecnología de última generación que posea, siempre será necesaria la parte humana en las empresas.

Los cuestionarios realizados a los colaboradores de acuerdo al anexo 1, evidenciaron el procedimiento que la compañía realiza en el proceso de reclutamiento, selección e inducción en los cuales se pudieron identificar las deficiencias en cada uno y cómo se aplican de manera empírica tomando un criterio propio al momento de realizar los procesos distinto para cada caso.

Una de las funciones que debe realizar el Departamento de Recursos Humanos o el área responsable de proveer personal, es identificar que el talento humano cumpla con el perfil no solo conocimientos y habilidades sino el proceso dará una idea de las actitudes y aptitudes que posee el colaborador.

4.2.2 Técnicas en el proceso de reclutamiento y selección

El reclutamiento interno como lo mencionan Gómez, Balkin & Cardy (2008) ofrece una señal clara a los empleados actuales de que la organización ofrece oportunidades de promoción, sin embargo en la empresa objetivo de estudio, refleja que casi nunca se enteran de las oportunidades internas y propiciar la promoción interna genera desarrollo, motivación y mejora el clima organizacional.

Como lo indica Chiavenato (2002) las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Se evidenció que no existe un parámetro establecido en cuanto a los requerimientos necesarios para los candidatos a ocupar una posición dentro de la compañía, los resultados demostraron que al momento de realizar el proceso de reclutamiento no siempre se les solicito documentación adicional quedando a criterio de la persona que esté realizando el proceso requerirlo o no.

Realizar la solicitud de la documentación adicional es necesaria para validar que un candidato cuente con el respaldo de lo que plasma en su currículum vitae. La falta de un procedimiento puede ocasionar que ante alguna auditoria, no se cuente con expedientes de personal completos.

Por consiguiente toda información con que se cuente al momento de recibir el requerimiento, así como también las fichas de descripción y análisis de puestos actualizadas, son instrumentos que sirven de guía para los procesos de búsqueda y la decisión de a quien contratar.

En el anexo 3 se proponen las técnicas, herramientas e instrumentos que pueden utilizar de referente para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección

Las técnicas y herramientas de reclutamiento, selección para elegir al candidato más calificado. Dávila (2017) en su tesis indicó que para cumplir con los objetivos de los procesos es importante utilizar las diferentes fuentes de reclutamiento, y las diversas técnicas de selección, es esencial contar con la información completa al momento de recibir el requerimiento de personal. En el proceso de selección, los resultados reflejaron que no todos los colaboradores se sometieron a algún tipo de prueba de conocimientos y habilidades siendo una parte importante de contar con la información completa del colaborador.

Según Armas, Pilar & Traverso (2017) la entrevista es una técnica que permite a los evaluadores tener un acercamiento percibir competencias y adaptabilidad, por lo que es fundamental incluir este procedimiento dentro de los procesos para poder contar con una mejor perspectiva de las características del candidato al puesto de trabajo y cabe considerar que es un aspecto en el que no se cumple en su totalidad en la compañía en muchos casos no fueron entrevistados por su jefe inmediato, por lo tanto, se puede indicar que no llevan un proceso adecuado de selección para el cumplimiento de los objetivos.

Esto puede influir en que la persona desconozca los objetivos que requieren el puesto de trabajo. Otra consecuencia a largo plazo causa a largo plazo al no realizar un proceso de selección adecuado, es la rotación de personal que puede traer consecuencias como costos de iniciar un proceso de selección nuevamente y dañar el pasivo laboral es un costo para la empresa.

A través de las técnicas de reclutamiento y selección es posible analizar el comportamiento, conocimiento, habilidades del posible candidato para poder tomar una decisión en cuanto al candidato idóneo para el puesto de trabajo, una mala contratación es una de las causas que más costos puede llegar a producir para la compañía y como se evidencio en el diagnóstico realizado no se cuentan con instrumentos establecidos que permitan llevar a cabo los procedimientos, si no que se llevan a cabo a criterio del responsable de contratar al personal.

4.2.3 Métodos del proceso de inducción

Se puede inferir según los resultados que a pesar de que el personal conoce la misión y visión de la compañía, al momento de ingresar fue recibida de manera informal, esto denota la importancia de fortalecer la cultura organizacional. Mondy & Noe (2005) afirman que las primeras impresiones son siempre las más duraderas. Esta lección se aplica a las impresiones que causan los nuevos empleados en sus empleadores y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar la relación

con un buen comienzo, por lo que el desempeño del nuevo colaborador se puede ver afectado de no proveer una correcta inducción.

Como se evidenció en el diagnóstico en la sección de la inducción, es necesario aplicar métodos que permitan la adecuada incorporación del personal, los primeros días son fundamentales, pueden mejorar el desempeño organizacional, tener una mejor adaptación en su ambiente de trabajo y le permitirá conocer de una forma más específica los procesos internos. En el anexo 3 en la sección de inducción, se propone el procedimiento para llevar a cabo el proceso de inducción con el objetivo de orientar a los nuevos colaboradores en función de valores y filosofía empresarial.

4.2.4 Evaluación del proceso de integración de personal

Establecer métodos adecuados para la inducción del personal a la compañía y orientar a los futuros colaboradores. Mondy & Noe (2005) las impresiones son duraderas, es una oportunidad para iniciar la relación laboral con buen comienzo. La falta de conocimiento de las funciones y obligaciones a cumplir en el puesto puede originar errores en el desempeño laboral. Esta parte del proceso de Recursos Humanos tiene un papel importante dentro del proceso de esto depende la adaptación del nuevo colaborador a la empresa y evitar que un buen colaborador no logre adaptarse y concluya tomando la decisión de renunciar, lo que provoca volver a realizar el proceso de reclutamiento.

Chiavenato (2000) Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Es fundamental contar con un proceso adecuado al momento de proveer personal a la compañía, por lo que se propone el diseño del proceso de integración de personal que se encuentra en el anexo 3, en el que se desarrolló el procedimiento para los procesos de reclutamiento, selección e inducción objetivos y herramientas de fácil uso y comprensión con el objetivo que indistintamente del responsable a quien le sean asignadas dichas funciones puedan llevarlas a cabo siguiendo los lineamientos y utilizando las herramientas.

Lo que no se puede medir no es posible mejorarlo, por lo que evaluar el proceso de integración de personal permitirá verificar su funcionalidad y si se siguen los procedimientos establecidos y de ser necesario actualizar con nuevos procedimientos y tendencias de la Gestión del Talento Humano.

De acuerdo a investigaciones como la de Wung (2006) se pretende medir con mayor precisión la efectividad de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal que se aplican para luego realizar cambios que permitan mejorarlos y adaptarlos a la filosofía, misión y visión de las instituciones, lo que contribuye a mejorar y agilizar los procesos de integración de personal en la compañía. Por lo tanto una evaluación constante en los procesos permitirá mejorar y eficientizar los procedimientos.

Finalmente evaluar la propuesta del diseño de integración de personal, por lo que en el anexo 2 se propone una evaluación para que al momento en que la compañía decida implementar este proceso. El instrumento puede aplicarse a criterio de la empresa, para evaluar los procesos de integración de personal y utilizarlo como base para realizar mejoras o actualizaciones en los procedimientos cuando se requiera.

Es importante mencionar que el diseño del proceso de integración de personal no se pudo implementar durante el desarrollo del presente trabajo de graduación debido a la limitante de la pandemia COVID-19 que afecta mundialmente y Guatemala no es la excepción, situación que afecta a todos los sectores de la economía, por lo tanto la compañía no se encuentra en la disposición de contratar personal en cada una de sus distintas áreas por el momento.

CONCLUSIONES

La compañía Automatización y Control Industrial, no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos y los procedimientos que se llevan a cabo para contratar al personal se realizan de acuerdo a la experiencia de la persona asignada que es la Gerencia Administrativa.

Según los resultados obtenidos se evidenció la carencia de procedimientos adecuados para la correcta contratación, selección e inducción del personal y los procesos actuales en la compañía se llevan a cabo a través de procedimientos informales y no estructurado para poder contratar al candidato idóneo al puesto de trabajo.

La empresa no cuenta con un responsable asignado para llevar a cabo la inducción que permita a los colaboradores su fácil integración a la cultura y filosofía empresarial.

No se cuenta con manuales, guías, formatos y herramientas que permitan la correcta integración de personal calificado para el puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

Capacitar a la Gerencia Administrativa que actualmente es quien realiza el proceso de integración del personal, debido a que no se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional y poder efficientizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal

Que el proceso de integración de personal que fue diseñado de una forma clara y de fácil comprensión pueda ser incluido en cualquier área de la empresa en la que se designe el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal y puedan aplicar las técnicas y herramientas proporcionadas.

Es importante que el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso se lleve a cabo a través de un responsable, para que conozcan la estructura organizacional de la empresa como está conformada, conocer la misión, visión, valores, reglamentos e información básica de su puesto de trabajo, no solo al momento de la inducción sino debe de ser un proceso constante.

Evaluar periódicamente las nuevas tendencias y actualizaciones de los procesos de reclutamiento, selección e inducción para gestionar la actualización en el diseño del proceso de integración del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Armas, Y. L. (2017). Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2017). Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las Organizaciones. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dessler, G. &. (2004). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México: Prentice Hall Inc.
- Dessler, G. &. (2011). Administración de Recursos Humanos, Enfoque Lationamericano. México: Pearson Education, Inc.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: PRENTICE HALL, INC.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2017). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dolan, S. V. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Gómez, L. B. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (01 de Diciembre de 2003). Gestión por Competencia Laboral. Gestión por Competencia Laboral. Guatemala, Guatemala: INTECAP División Técnica.
- Maristany, J. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Education, Inc.
- Mondy, R. W. (2012). Capital Humano. México: Pearson Education Inc.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.
- Wherter, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Dávila (2017). A nálisis al proceso de selección del personal administrativo de la División de Recursos Humanos, UNAN-Managua. Periodo II semestre 2016 – I trimestre 2017 (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Slinger (2015). Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015 (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua

Turcios & Avendaño (2016). Diseño de un Programa de Selección e Inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A. Barranquilla 2016 (Tesis de Maestría), Universidad del Norte Barranquilla

Siavichay P. (2013). Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción de Personal por Competencias para el Gobierno Provincial de Azuay. Cuenca 2013 (Tesis de Maestría), Universidad del Azuay Cuenca Ecuador

Wug D. (2006). Los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouilliez. Guatemala 2006 (Tesis de Maestría), Universidad de San Carlos de Guatemala

ANEXO 1: CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Dirigida a: Los colaboradores

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de la conducta de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. Asegúrese de marcar "X" una sola vez por línea.

¿A través de que medio se enteró de la vacante de su puesto de trabajo?

Página de empleo Referido
 Redes sociales Empresa de reclutamiento
 Otros

Si su respuesta fue otros, especifique:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Casi siempre
4. Siempre

		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
Reclutamiento					
1	¿Se entera cuándo hay una plaza vacante?				
2	¿Durante el proceso de reclutamiento llenó una solicitud de empleo?				
3	¿Le solicitaron curriculum vitae?				
4	¿Le solicitaron documentos adicionales para completar su expediente?				
5	¿Ha tenido la oportunidad de participar en una plaza por medio de un reclutamiento interno?				

6	¿Considera usted que la empresa atrae candidatos calificados y capaces para ocupar un cargo dentro de la misma?				
SELECCIÓN					
1	¿Durante la entrevista se le explicó las funciones del cargo que usted solicitaba?				
2	¿Las pruebas de habilidades que le aplicaron se relacionaban con las habilidades que necesitaba en su puesto de trabajo?				
3	¿Lo entrevistó su Jefe Inmediato?				
4	¿Se le brindó información acerca de los beneficios de la empresa?				

CUESTIONARIO PARA EVALUAR INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Dirigida a: Los colaboradores

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que explique lo observado de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. Asegúrese de marcar "X" una sola vez por línea.

1. SI
2. NO

INDUCCIÓN			
		SI	NO
1	¿Conoce la misión, visión, valores de la compañía?		
2	¿Conoce el organigrama de la empresa?		
3	¿Tiene una comprensión general sobre la empresa?		
4	¿Conoce el reglamento de la empresa?		
5	¿Le mostraron adecuadamente todas las instalaciones?		

6	¿Le presentaron a los jefes de cada área y el personal en general?		
7	¿Se sintió parte del equipo y bien recibido?		
8	¿Se le brindó información básica para realizar sus funciones de forma efectiva?		
9	¿Se le indicaron cuáles eran las responsabilidades de su puesto de trabajo?		
10	¿Se le asignó a un responsable para realizar la inducción?		

ANEXO 2: EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL PROCESO INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

A continuación usted encontrará una serie de preguntas, las cuales busca evaluar el diseño del proceso de integración del personal, escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo

1. ¿Considera que el diseño de integración del personal se adecua a las necesidades de la organización?

Sí No

2. ¿Considera que el proceso de reclutamiento cumple con el objetivo de atraer personal calificado en forma oportuna?

Sí No

3. ¿Considera que los medios utilizados para dar a conocer una plaza vacante son los adecuados?

Sí No

4. ¿Considera que son suficientes las evaluaciones que se realizan a los postulantes?

Sí No

5. ¿Considera que la documentación que se solicita al postulante es la necesaria?

Sí No

6. ¿Considera que es necesario que el nuevo colaborador reciba inducción para conocer más acerca de la cultura y filosofía de la organización?

Sí No

7. ¿Considera que el diseño del plan de integración de personal permitió agilizar el proceso de contratación del personal?

Sí No

**ANEXO 3: PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL
PERSONAL**



Diseño de un proceso de integración del personal en la empresa
Automatización y Control Industrial, S.A.

Introducción

Considerando la necesidad de la compañía de contar con el Recurso Humano idóneo en cada uno de los puestos, es importante conocer los procesos que permitan administrar al personal de una manera eficiente, se presenta a continuación el diseño del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

En las empresas indistintamente si poseen o no un Departamento de Recursos Humanos establecido, el reclutamiento, selección e inducción siempre se llevarán a cabo y la responsabilidad puede ser delegada en otras áreas que buscarán siempre proveer al personal.

Al contar con el diseño se espera que el personal encargado de realizar los procesos posea los instrumentos, la guía y la habilidad necesaria para elegir al personal adecuado para cada uno los puestos que se requieran.

Las empresas en la actualidad saben que es necesario asegurarse de contar con el personal adecuado para el logro de los objetivos, atraer cada vez más talento más calificado y desarrollar a los empleados para desempeñarse efectivamente.

El presente diseño debe ser revisado anualmente para mantenerlo actualizado.

Objetivos

Objetivo General

El Diseño de los procesos de aprovisionamiento de personal permitirá llevar de una forma estructurada el reclutamiento, selección e inducción del personal para cada una de las áreas.

Objetivos Específicos

Conocer cada uno de los procesos y apegarse a los lineamientos para proveer al personal a la compañía.

Proporcionar los procedimientos, técnicas y herramientas para elegir al candidato más adecuado para la compañía.

Proporcionar un instrumento idóneo, que sea utilizado por los involucrados para gestionar al talento humano de una manera más eficiente.

Procedimiento para reclutamiento

Objetivo

Promocionar las plazas vacantes con el fin de proveer personal calificado para ocupar un puesto dentro de la empresa de forma oportuna.

Procedimiento

- Requisición de personal enviado por el jefe encargado del departamento en donde se requiera el personal.
- Para la publicación interna, utilizar las carteleras internas y enviar circular a través del correo electrónico.
- Se realiza el anuncio a través de los distintos medios de comunicación, electrónicos, sociales, páginas de trabajo web.
- Recepción de currículum vitae de personal a ocupar un puesto
- Llenar solicitud de empleo

Proceso de Reclutamiento

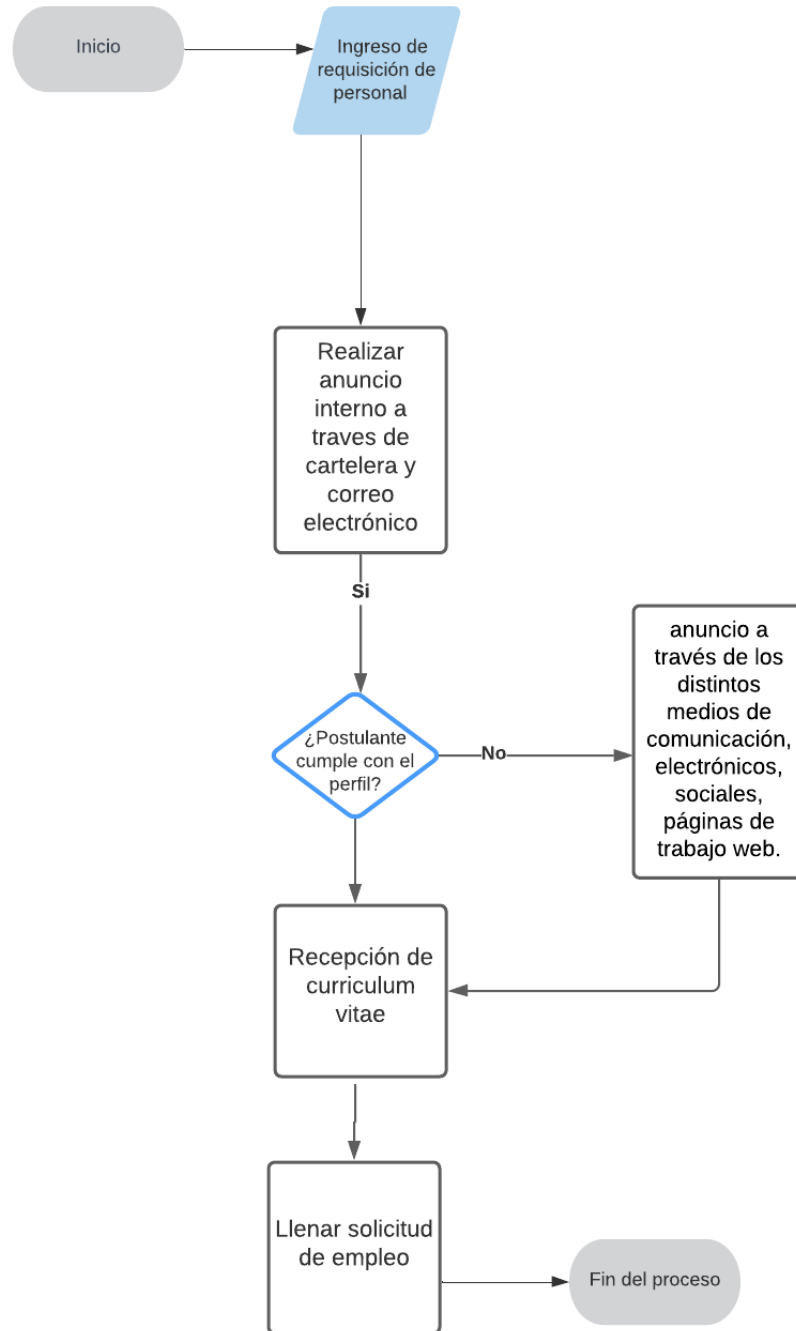


Figura 17 Flujograma Proceso de Reclutamiento

Fuente: Elaboración propia (2020)

Procedimiento para selección

Objetivo

Contar con el personal idóneo a través de la aplicación de filtros para que puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas

Procedimiento

- Análisis de curriculum vitae
- Análisis de la solicitud de empleo
- Selección de postulantes que cumplan con el perfil
- Citar al postulante para realizar entrevista
- Entrevista dirigida por la Gerente Administrativa
- Evaluación de conocimientos del área a la que aplica
- Verificación de referencias personales y laborales
- Entrevista con el jefe inmediato para seleccionar candidato final
- Contratación del candidato seleccionado.

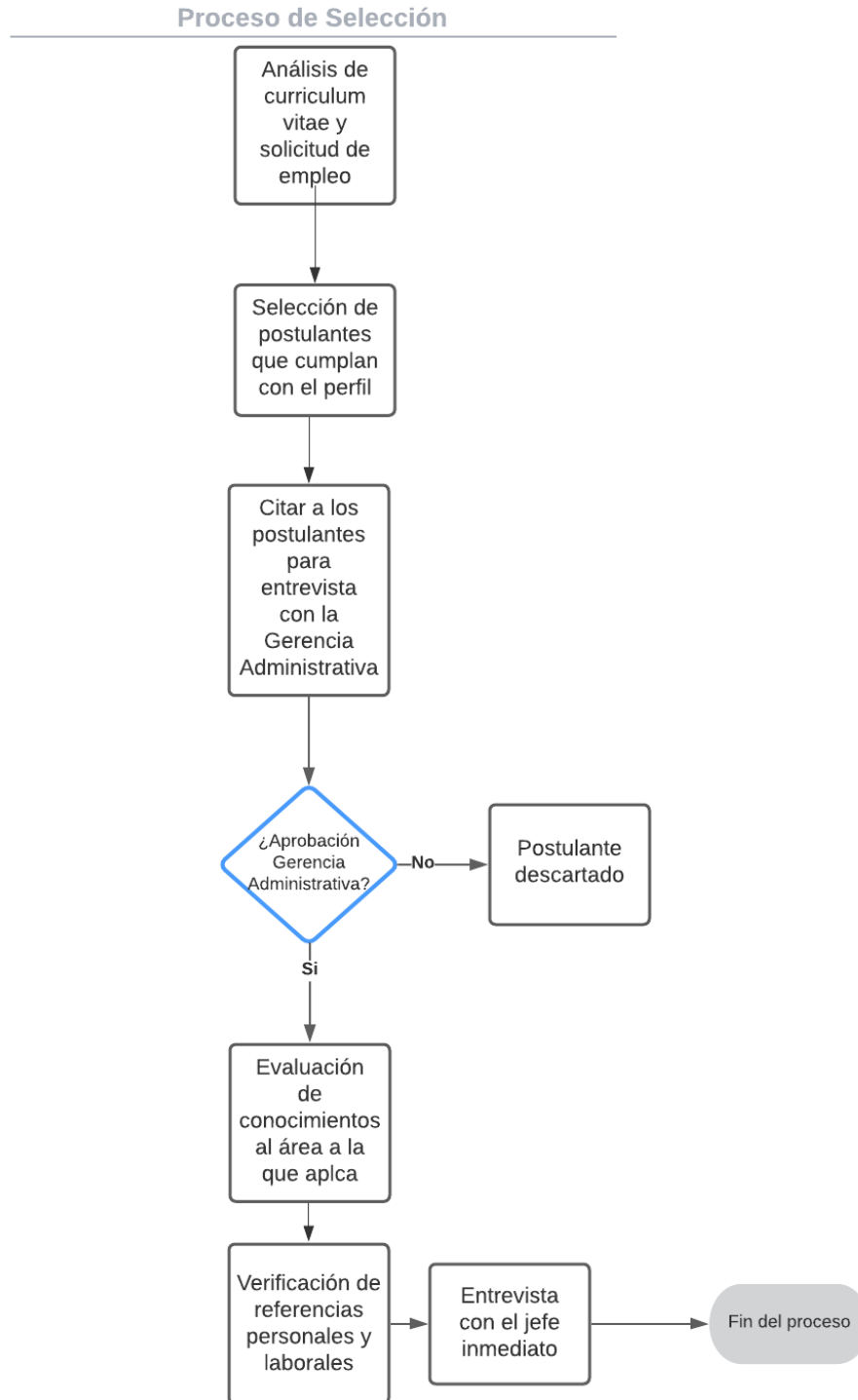


Figura 18 Flujograma Proceso de Selección

Fuente: Elaboración propia (2020)

Procedimiento para inducción

Objetivo

Guiar a los nuevos colaboradores en función a filosofía empresarial y lo que se espera en el puesto de trabajo.

Pasos

- Designar a un responsable
- Palabras de bienvenida
- Presentación hacia todo el personal de la compañía
- Historia de la compañía y cultura
- Filosofía empresarial (misión, visión, valores) cultura y reglamento
- Recorrido por todas las instalaciones
- Inducción del puesto
- Confirmación del puesto posterior a los dos meses de prueba

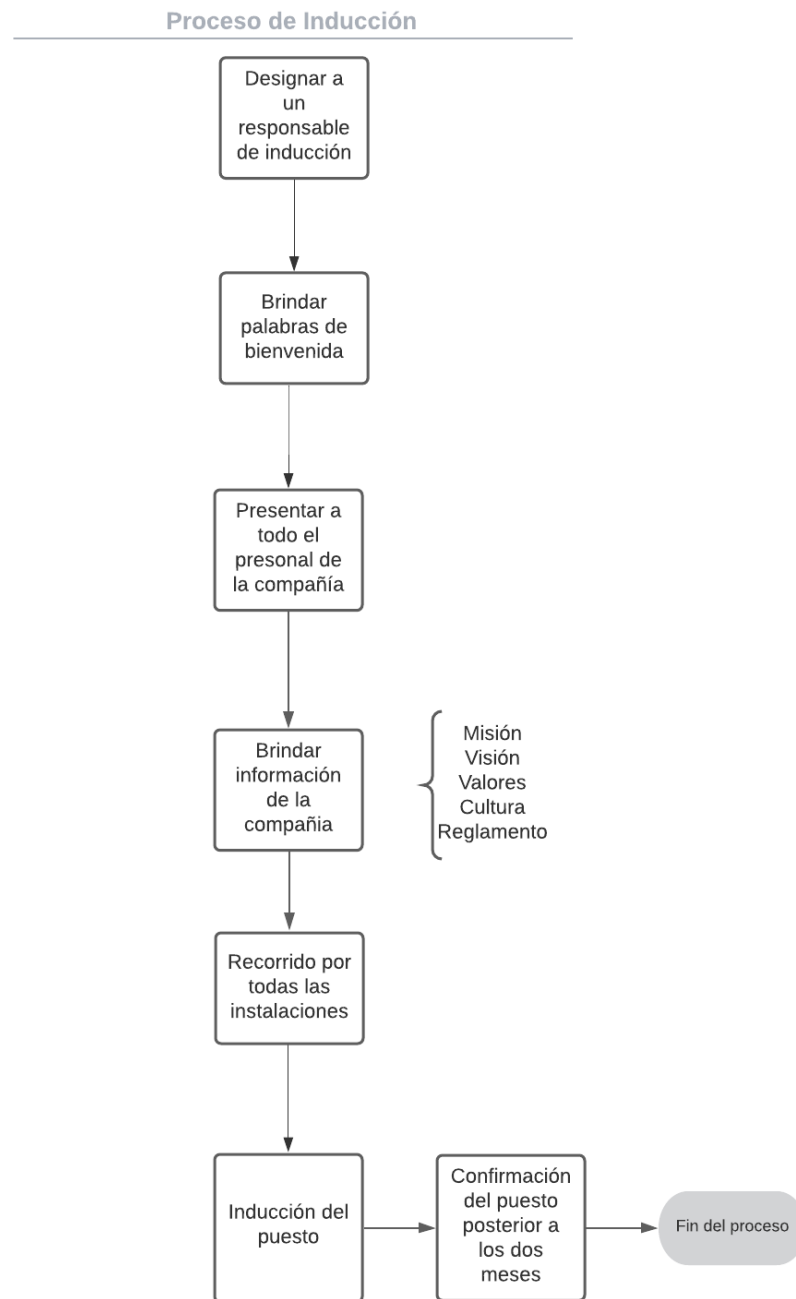


Figura 19 Flujograma Proceso de Inducción

Fuente: Elaboración propia (2020)

Formatos Requisición de Personal



REQUISICIÓN DE PERSONAL

Datos del área

I solicitante

Departamento _____
 Nombre del solicitante _____
 Código de Empleado _____
 Cargo que desempeña _____

II Especificaciones de la Requisición

Creación de Nuevo Puesto Puesto Vacante

Motivo de la vacante:

Retiro voluntario	<input type="checkbox"/>	Terminación de contrato	<input type="checkbox"/>
Cancelación de contrato	<input type="checkbox"/>	Promoción o traslado	<input type="checkbox"/>
Permiso o Licencia	<input type="checkbox"/>	Incapacidad por enfermedad	<input type="checkbox"/>
Maternidad	<input type="checkbox"/>	Jubilado	<input type="checkbox"/>

Otro: _____

Nombre de la persona y código de empleado a sustituir o cubrir

III Definición del Puesto

Tipo de puesto

Directivo Administrativo

Operativo

Nombre del Puesto: _____

Departamento: _____

Ubicación física del puesto: _____

Horario de la jornada
laboral: _____

Funciones Generales del Puesto

IV Perfil Requerido

Grado Académico _____
Manejo de equipo y/o
maquinaria _____
Manejo de sistemas y/o
Programas Electrónicos _____
Dominio de idiomas _____
Experiencia en funciones _____

Sexo Estado Civil


Edad

Solicitud de Empleo



SOLICITUD DE EMPLEO			
Plaza por la que aplica		Fecha	
I. Datos personales			
Nombres y apellidos		Edad	
Domicilio			
Lugar de nacimiento		Fecha de nacimiento	Nacionalidad
Teléfono de casa:	Celular:	Correo electrónico	Profesión:
Religión:	Estado Civil: <input type="checkbox"/> casado <input type="checkbox"/> unido <input type="checkbox"/> viudo <input type="checkbox"/> soltero		Número de hijos:
		edades	
		sexo	
Vive con:	Padres <input type="checkbox"/>	Solo <input type="checkbox"/>	Cónyuge <input type="checkbox"/> Familiares <input type="checkbox"/>
DPI - CUI No.		Extendido en	Clase y número de licencia
Numero de afiliación IRTRA		Numero de afiliación IGSS	NIT
II. Datos familiares			
Parentesco	Nombres y apellidos	Profesión	Teléfono
Esposo(a)			
Padre			
Madre			
Hermanas (os)			
# <input type="text"/>			
III. Educación			
Nombre del establecimiento	Nivel Obtenido	Fechas	
Otros estudios			
Curso y/o seminarios	Establecimiento	Año del curso	Duración
Idiomas	% lee	% escribe	% habla

IV. Experiencia Laboral			
Nombre de la empresa			
Dirección			Teléfono(s)
Puesto		Jefe Inmediato	
Fecha de inicio		Salario inicial	Salario Final
Fecha de retiro		Motivo de retiro	
Logros Obtenidos			
Nombre de la empresa			
Dirección			Teléfono(s)
Puesto		Jefe Inmediato	
Fecha de inicio		Salario inicial	Salario Final
Fecha de retiro		Motivo de retiro	
Logros Obtenidos			
Nombre de la empresa			
Dirección			Teléfono(s)
Puesto		Jefe Inmediato	
Fecha de inicio		Salario inicial	Salario Final
Fecha de retiro		Motivo de retiro	
Logros Obtenidos			
Nombre de la empresa			
Dirección			Teléfono(s)
Puesto		Jefe Inmediato	
Fecha de inicio		Salario inicial	Salario Final
Fecha de retiro		Motivo de retiro	
Logros Obtenidos			
V. Información socioeconómica			
Su vivienda es: alquilada <input type="checkbox"/> propia <input type="checkbox"/> de algún Familiar <input type="checkbox"/>			
Tiene vehículo propio: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Marca:	Modelo:
VI. Referencias Laborales			
No.	Nombres y apellidos	Empresa donde labora	Teléfonos
1			
2			
3			
VII. Condiciones de trabajo			
Fecha para comenzar	Pretensión salarial	Q -	Certifico con mi firma que los datos proporcionados son correctos.
USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS			
Fecha de ingreso		Departamento	
Puesto		Observaciones	
Nombre y firma Jefe Inmediato			

	Automatización y Control Industrial, S.A.	
	Modelo protocolo para entrevista de selección	

1. Recibir al candidato

El objetivo de esta fase es lograr un clima de confianza; para ello hay que reducir el nerviosismo del candidato a través de una relación empática. Comportamientos que ayudan a establecer una adecuada cortesía son:

- Ir a buscar personalmente al candidato a la recepción.
- Levantarse de la mesa al recibirle, si no se le ha ido a buscar
- Saludar y presentarse.
- Iniciar la conversación con un tema neutro.
- Dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.
- El tiempo de esta primera fase se sitúa en torno a los tres minutos, no debiendo exceder de los cinco.

2. Proporcionar información

Tanto por razones legales como psicológicas, se trata, en esta segunda fase, de informar de la organización en relación a cuestiones como:

- Sector en el que opera.
- Productos o servicios que ofrece.
- Misión, visión, valores, cultura corporativa.
- Objetivos y planes.
- Magnitudes más importantes: cifra de negocio, número de empleados

También es el momento de informar de:

- Las características del puesto.
- Situación en el organigrama.
- Dependencias.
- Qué se espera del candidato.

Condiciones

- Retribución.
- Compensaciones.
- Horarios.
- Periodos vacacionales

Puede ser el momento de conocer su motivación hacia el puesto, a través de alguna pregunta e iniciar la entrevista en su fase de obtención de información.

3. Recibir información

3.1. Experiencia Laboral

Comenzando desde el último empleo y pasando posteriormente a los trabajos anteriores, indagar sobre cuestiones como:

- Sus responsabilidades.
- Tareas que desempeñaba.
- Cómo las desempeñaba.
- Nivel de satisfacción.
- Progresos y logros.
- Motivos de los cambios.

3.2. Estudios y formación

- Estudios.
- Centros académicos.
- Preparación alcanzada.
- Actividades en paralelo a la formación.

3.3. Nivel de responsabilidad

- Intereses y actividades extraprofesionales.
- Planes para el futuro.
- Fortalezas y debilidades.
- Relaciones.
- Aficiones.

4. Despedida

Se trata de agradecer la colaboración del candidato, sin hacer ningún tipo de comentario en cuanto a la decisión que se tomará en relación con su candidatura, pero sí informarle de cómo le será comunicada la decisión.

Fuente: Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Fases de implementación Diseño del proceso Integración de personal</i>	33
<i>Figura 2 Medios de publicación de vacantes</i>	34
<i>Figura 3 Conocimiento de plazas disponibles en la empresa</i>	34
<i>Figura 4 Solicitud de documentación</i>	35
<i>Figura 5 Reclutamiento Interno</i>	35
<i>Figura 6 Atracción de candidatos</i>	36
<i>Figura 7 Funciones del Cargo</i>	36
<i>Figura 8 Pruebas de conocimientos y habilidades</i>	37
<i>Figura 9 Entrevista con el Jefe inmediato</i>	37
<i>Figura 10 Misión, Visión y Valores</i>	38
<i>Figura 11 Organigrama</i>	38
<i>Figura 12 Conocimiento de Reglamento</i>	39
<i>Figura 13 Instalaciones</i>	39
<i>Figura 14 Presentación ante jefes y personal</i>	40
<i>Figura 15 Funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo</i>	40
<i>Figura 16 Responsable de inducción</i>	41
<i>Figura 17 Flujograma Proceso de Reclutamiento</i>	61
<i>Figura 18 Flujograma Proceso de Selección</i>	61
<i>Figura 19 Flujograma Proceso de Inducción</i>	61

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Proceso de implementación</i>	32
--	----