

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



**EVALUACIÓN Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO PARA UNA  
EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
GUATEMALA**

**LIC. EDER EMILIO LAJPOP AJPAJÁ**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020.**

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



**EVALUACIÓN Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO PARA UNA  
EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
GUATEMALA**

**Informe final del Trabajo Profesional del Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en 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 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 del curso**

**M.A. LARRY STUART SEGURA LETRÁN**

**Autor:**

**LIC. EDER EMILIO LAJPOP AJPACAJÁ**

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

**Decano:** Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
**Secretario:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
**Vocal Primero:** Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
**Vocal Segundo:** Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio  
**Vocal Tercero:** Vacante  
**Vocal Cuarto:** BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
**Vocal Quinto:** P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN  
DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN EL ACTA  
CORRESPONDIENTE**

**Coordinador:** MSc. Judith Morales  
**Evaluador:** MSc. María Elena Rocha  
**Evaluador:** MSc. Claudia Arriola

ACTA/EP No. **1858****ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-023-JPFS-2021**

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 **17:45 – 18:14** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada (o) **Eder Emilio Lajpop Ajpacajá**, carné No. **200914433** 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 **Evaluación y rediseño de los procesos de reclutamiento, selección e indicción de personal operativo para una empresas del sector industrial ubicada en el Municipio de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio 73 de puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Determinar si es guía, manual, etc. Anote una hoja de separación entre su propuesta y materia: revisar norma APA (Bibliografía y citas) Revisar todo su documento nuevamente

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 Llena Rocha  
Evaluador

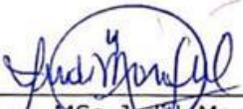
  
Lic. Eder Emilio Lajpop Ajpacajá  
sustentante

  
Msc. Claudia Arriola  
Evaluador

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el **Martha Eugenia Chacón Román** 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:** Que es el dueño de la sabiduría e inteligencia pues todo lo que soy y lo que puedo ser, lo debo solo a él. Gracias por estar siempre conmigo.
- A mis padres:** Por su apoyo moral, espiritual, amor, cariño y excelente ejemplo.
- A mis hermanos:** Gracias por hacerme la vida más feliz con su compañía, que la unidad que ha existido entre nosotros se mantenga por siempre.
- A mi novia:** Por su amor, apoyo y paciencia. Gracias por estar conmigo.
- A mi equipo de trabajo durante los estudios de maestría:** Quienes me brindaron su apoyo incondicional durante todos los cursos, este triunfo también es de ustedes.
- A la Escuela de Estudios de Postgrado:** Por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional, por la calidad de docentes y su atención que brindaron durante mi estadía.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por abrirme sus puertas y ser una universidad que forma profesionales con amor a su país.

# CONTENIDO

	<b>Página</b>
Resumen.....	i
Introducción.....	ii
1. Antecedentes.....	1
2. Marco teórico.....	5
2.1. Reclutamiento de personal.....	5
2.1.1. Reclutamiento interno.....	5
2.1.2. Reclutamiento externo.....	6
2.2. Selección de personal.....	8
2.2.1. Recepción preliminar de solicitudes.....	8
2.2.2. Administración de exámenes (prueba de idoneidad).....	9
2.2.3. Entrevista de selección.....	9
2.2.4. Verificación de referencias y antecedentes.....	11
2.2.5. Evaluación médica.....	11
2.2.6. Entrevista con el supervisor.....	11
2.2.7. Descripción realista del puesto.....	11
2.2.8. Decisión de contratar.....	12
2.3. Inducción de personal.....	12
2.3.1. Socialización.....	13
2.3.2. Trayectoria de ubicación.....	13
2.3.3. E-learning.....	14
2.3.4. Elementos de un programa formal de inducción.....	14
3. Metodología.....	16
3.1. Definición del problema.....	16

3.2. Delimitación del problema .....	16
3.3. Objetivos .....	17
3.3.1. General.....	17
3.3.2. Específicos .....	17
3.4. Diseño de la investigación.....	17
3.5. Población .....	18
3.6. Instrumentos .....	18
3.7. Procedimiento utilizado .....	19
4. Discusión de resultados.....	20
4.1. Encuesta para personal operativo.....	20
4.2. Cuestionario para encargado de recursos humanos.....	34
4.3. Lista de verificación.....	35
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	38
Bibliografía .....	39
Anexos .....	42
Índice de Gráficas .....	71
Índice de Tablas .....	71
Índice de Cuadros .....	72

## Resumen

Los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal son necesarios dentro de las organizaciones actuales, debido que por medio de estos se identifica a candidatos con las competencias adecuadas que requieren los puestos vacantes, para lo cual se deberá seguir una serie de pasos previamente establecidos por las empresas.

Se tuvo en consideración para la elaboración del presente trabajo profesional de graduación, a una empresa con más de 30 años de operar en el municipio de Guatemala que brinda servicios de mantenimiento a maquinaria pesada del sector industrial de todo el país.

Este trabajo presenta una investigación de enfoque mixto, Ñaupas (2014) lo define como la investigación donde se abarca tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa: en la recolección, análisis, explicación e integración de datos.

Para lo cual se aplicaron diversos instrumentos tanto al personal operativo como al encargado de recursos humanos, con la intención de recabar información que ayudaron a determinar la situación actual de la empresa con relación a los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal operativo.

Luego de la aplicación de los instrumentos se observó que el personal operativo, en su mayoría, recibió cierta inducción pese a no contar con documentos establecidos por la institución que faciliten la socialización con el nuevo personal. Como resultados más significativos, el personal indicó que si se le brindó parte de la información correspondiente a la empresa y al puesto para el que fueron contratados. Información como las normas, funciones, información sobre su jefe inmediato, entre otros.

Por medio de una entrevista al encargado de recursos humanos el cual facilitó además una lista de verificación de documentos relacionados con los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal operativo se pudo observar que cuentan con muchas oportunidades de mejora, debido a la inexistencia de ciertos documentos que faciliten los procesos anteriormente detallados.

## Introducción

Los procesos de reclutamiento, selección e inducción son importantes en todas las empresas debido que por medio de estos se elige entre un grupo de solicitantes a la persona que mejor se adecue al puesto y a la empresa. Cuando estos procesos no son los adecuados, las empresas pueden contratar personal poco calificado afectando de manera inadecuada a la organización, debido que su desempeño pueda que no cumpla con las expectativas que el puesto requiere.

Al analizar por medio de instrumentos específicos el proceso actual de reclutamiento, selección e inducción que la empresa objeto de estudio aplica para el personal operativo se determinó oportunidades de mejora que ayudaron en la elaboración de una propuesta para dichos procesos que les permitirán a los candidatos del área operativa ser elegibles de acuerdo con sus conocimientos y que a su vez su integración y adaptación sea de manera precisa y rápida.

Para obtener la información necesaria que permitió analizar la situación actual de la empresa objeto de estudio se requirió de la aplicación de una encuesta al personal operativo, una entrevista al encargado de recursos humanos y de una lista de verificación que permitió revisar la documentación existente con relación a los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

El presente trabajo profesional de graduación está compuesto de la siguiente manera: en los antecedentes se menciona la referencia histórica correspondiente a la institución y a trabajos profesionales que se han realizado con similitud al tema. En el marco teórico se exponen las teorías, conceptos y definiciones que sirvieron como fundamento a la investigación.

En la metodología se detallan los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar la información, se define el periodo histórico, ámbito geográfico de la investigación, los objetivos tanto general como específicos y el procedimiento utilizado para el desarrollo del presente trabajo profesional.

En el capítulo de la discusión de resultados se detallan los análisis realizados de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, posteriormente se integran las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron, como resultado de la presente investigación.

Luego se detalla la bibliografía consultada para la elaboración del presente trabajo profesional de graduación y los anexos en los que se incluye información importante como los instrumentos utilizados la recolección de información y diversas propuestas con el fin de mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal operativo.

## **1. Antecedentes**

Ante el incremento durante los últimos años en Guatemala del parque vehicular de transporte pesado como camiones, cabezales y lo relacionado con el transporte de carga, según el Instituto Nacional de Estadística en el registro que elabora de manera anual con base a los traspasos de vehículos que registra la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- se determinó que para el mes de diciembre 2018 Guatemala contaba con un parque vehicular de por lo menos 154,006 vehículos de transporte pesado esto sin contar tractores, motores estacionarios, plantas generadoras, por mencionar algunos de los cuales son utilizados en labores agrícolas o de generación eléctrica.

Creando así un mercado amplio para todas las empresas que brindan servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a este tipo de equipos.

### **1.1. Antecedente de la organización**

La empresa objeto de estudio pertenece al sector servicios del área industrial en Guatemala, debido que se dedica a la reparación y mantenimiento de maquinaria pesada utilizada para labores agrícolas, de construcción, transporte, generación eléctrica, entre otros.

Fundada en 1987 como una empresa de carácter familiar para convertirse, en el transcurrir de los años, en una organización estructurada que ofrece diversos servicios. Actualmente desarrolla sus actividades económicas en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

Para esto, la empresa objeto de estudio a lo largo de los años ha tenido que actualizarse en temas técnicos que cada vez suelen ser más complejos, razón por la que el personal operativo debe poseer habilidades y conocimientos específicos para desempeñarse de buena manera en los puestos requeridos.

Actualmente la empresa cuenta con más de 30 años de experiencia especializados en la reparación de sistemas de inyección diésel y demás componentes periféricos de los

motores, esto respaldado con personal técnico capacitado y maquinaria especializada para dichas tareas.

Con el transcurrir del tiempo han sido participes de la formación de grandes alianzas con empresas de renombre y a su vez han contribuido con el desarrollo del país.

Teniendo como misión ser un aliado estratégico para sus clientes, comprometidos en brindar servicios de calidad y a un tiempo razonable, esto con la intención de apoyar a que puedan alcanzar la eficiencia en sus procesos derivado al buen estado de su maquinaria.

Además, ser reconocida como una empresa líder a nivel centroamericano en brindar mantenimiento y reparación de maquinaria pesada con sistema de inyección diésel como una de sus visiones a largo plazo

Para lograr sus objetivos institucionales antes detallados tienen como valores organizacionales los siguientes:

- Compromiso: dispuestos a brindar un servicio de calidad siguiendo procedimientos actualizados para satisfacer las necesidades de cada cliente.
- Honestidad: teniendo una conducta recta y honesta con relación a nuestras normas actuando siempre de una manera sincera y responsable en las actividades diarias.
- Integridad: trabajar en equipo para lograr los objetivos de cada área de trabajo y así brindar servicio de calidad a los clientes.

## **1.2. Estudios relacionados al tema**

En la tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Administración de Recursos Humanos “Programas de reclutamiento, selección e inducción para la Empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S.A.” (Mendizábal, 2008) su autora toma como objeto de estudio una empresa dedicada a la producción de alimentos con lo cual se le brindó a la institución lineamientos adecuados permitiéndoles mejorar dichos procesos con la finalidad de captar candidatos idóneos para los puestos vacantes. En el

estudio se logró determinar que los procesos de reclutamiento, selección e inducción se realizaban de manera informal, aunque si realizaban dichos procesos, pero no se contaba con programas técnicos adecuados, lo que trae como consecuencia que no se contrate al candidato idóneo para el puesto en algunas ocasiones. Además de carecer de un manual de inducción donde por medio de este se les proporcione a los empleados de nuevo ingreso, toda la información necesaria para que se sientan identificados y adaptados.

Por medio de la investigación y utilizando técnicas como cuestionario, entrevista y observación directa e indirecta se obtuvo información para su análisis e interpretación con la finalidad de elaborar programas de reclutamiento, selección e inducción adecuados para la organización.

Ruíz (2012) en su trabajo de graduación "Diseño de procedimientos de reclutamiento y selección de personal para el departamento de recursos humanos de la empresa LALA Foremost Dairies de Guatemala" da conocer que debido a estructuras administrativas desactualizadas, rígidas y erróneas da como consecuencia una mala selección de la fuerza laboral según el puesto vacante. Esto generaba mucha rotación de personal y despidos principalmente en las áreas de bodegas, ventas y producción de la empresa antes mencionada.

A manera de propuesta y tomando como base la situación de la empresa se elaboró una fase de enseñanza - aprendizaje en la cual se planificó reuniones, programas de capacitación y la medición de resultados de estas últimas dos actividades para verificar el impacto en las personas.

Alvarez (2013) en su tesis "Programa de admisión e inducción de personas para una fábrica de confección textil ubicada en la ciudad de Mixco del departamento de Guatemala" se evalúa las prácticas vigentes en dicha organización, respecto al reclutamiento, selección e inducción de personal e identifica las brechas existentes para proponer soluciones que signifiquen la mejora de dichas prácticas, el fortalecimiento de la gestión del talento humano y al logro pleno de los objetivos organizacionales. Con las técnicas de investigación realizadas la autora elaboró una propuesta del programa de inducción de personas con sus objetivos, políticas y descripción de los procedimientos a

desarrollar, el plan para implementarlo, los beneficios reportados por el mismo y las medidas para administrarlo y evaluar su efectividad.

Vásquez (2012) como autora de la tesis “Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal para una empresa prestadora de servicios instalaciones eléctricas IECSA” con la cual obtuvo el grado académico de licenciada en administración de empresas pudo concluir que los procesos de reclutamiento y selección de personal se realizaban de manera informal debido que no contaban con los lineamientos técnicos adecuados ya que se determinó que estos procesos los realizaban de manera informal. Por medio de la investigación documental y de campo realizada se elaboró una propuesta técnica y adecuada para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Los estudios anteriormente mencionados detallan la importancia de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. No importando el tipo de organización y sector al que estos pertenezcan. Debido que la implementación de estos procesos de una manera objetiva fortalecerá la administración del talento humano.

## 2. Marco teórico

A continuación, se detallan las teorías y conceptos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que se utilizaron para fundamentar el presente Trabajo Profesional de Graduación.

### 2.1. Reclutamiento de personal

“El reclutamiento y la preselección se trata de buscar al candidato más idóneo para el puesto. Puede ser elegido dentro o fuera de la empresa” (González & Pérez, 2017)

La identificación y reclutamiento del talento humano en toda organización como lo detalla el autor en el libro *La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas* debe ser un proceso dinámico y flexible que debe tener como fin el buscar y reunir el mayor número de candidatos calificables para cubrir ciertos puestos en un periodo de tiempo determinado.

Es de importancia que el proceso de reclutamiento sea realizado de manera correcta y transparente. Debido que esta fase debe reclutar candidatos aptos, caso contrario se incurrirá de una mala manera los esfuerzos y energía del personal de Recursos Humanos que se verá afectado de manera negativa. Nebot (1999)

Los tipos de reclutamiento que una empresa puede recurrir para cubrir alguna vacante son dos:

#### 2.1.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno según De La Fuente, Fernández, & García (2006), es cuando la empresa busca dentro de sí misma el o los potenciales candidatos para ocupar el puesto. Es decir, son los candidatos reales y potenciales en plantilla los que ocupan los nuevos puestos a través de promociones o transferencias.

El reclutamiento interno se puede dividir a su vez en dos subtipos:

- a) Reclutamiento vertical (promociones, es decir, aplicar a un puesto de mayor responsabilidad)

- b) Reclutamiento horizontal (transferencias; se trata de ocupar un nuevo puesto de igual responsabilidad, pero en un departamento o división diferente)

El reclutamiento interno se puede considerar como aquel que se realiza entre el personal de una empresa por medio de fuentes internas para reunir a los posibles candidatos. Es comúnmente utilizado para cubrir rotaciones, traslados de personal, promociones o ascensos de los colaboradores.

En el siguiente cuadro se detallan las fuentes, ventajas y desventajas de realizar un proceso de reclutamiento interno en las organizaciones.

**Cuadro 1 Fuente, ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

Fuentes	Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de promoción de vacantes.</li> <li>▪ Retención de colaboradores.</li> <li>▪ Referencias entre colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se crea un clima positivo en la organización.</li> <li>▪ Coste más bajo de reclutamiento.</li> <li>▪ Disminuye la necesidad de familiarizar al empleado en su nuevo puesto.</li> <li>▪ Fuente de motivación para los empleados.</li> <li>▪ Proceso de reclutamiento más rápido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se puede crear un clima de frustración entre los colaboradores que no logran ascender.</li> <li>▪ Poca innovación al realizarse solo con colaboradores actuales.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia 2020 con base en Caldas, Lacalle, & Carrión(2012)

### 2.1.2. Reclutamiento externo

Además del reclutamiento interno anteriormente mencionado también se puede mencionar el reclutamiento externo, el cual va encaminado a candidatos desempleados y ocupados en otras empresas según lo detalla Lacalle, Caldas & Carrión (2012).

Es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo para reunir los candidatos potenciales para la vacante.

El cuadro siguiente detalla las fuentes, ventajas y desventajas de realizar un proceso de reclutamiento externo en las organizaciones.

**Cuadro 2 Fuente, ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

Fuentes	Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anuncios en periódicos.</li> <li>▪ Ferias de empleos.</li> <li>▪ Archivos que la organización tenga de candidatos pasados.</li> <li>▪ Recomendaciones de colaboradores actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se tiene acceso a un número mayor de candidatos para cubrir el puesto.</li> <li>▪ El no pertenecer a la empresa, puede aportar nuevas ideas que ayuden a enriquecer a la organización.</li> <li>▪ El proceso de reclutamiento se realiza con mayor objetividad al no conocer a los candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de reclutamiento más costoso.</li> <li>▪ La toma de decisión requiere de mayor tiempo.</li> <li>▪ No se puede garantizar que los candidatos permanezcan mucho tiempo en el puesto o que tengan una buena integración con los demás.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia 2020 con base en Caldas, Lacalle, & Carrión(2012)

Para poder elegir uno u otro tipo de reclutamiento, la organización debe de tener en cuenta varios factores como: el tipo de puesto a cubrir, posibilidad de promoción o rotaciones en la empresa, la existencia de posibles candidatos dentro de la organización, el presupuesto para realizar el proceso, la necesidad de renovación en innovación de la empresa, entre otros.

Para Castillo (2006), ambos tipos de reclutamiento tienen sus ventajas y desventajas, pero no son excluyentes entre sí. Esto quiere decir que las empresas pueden optar por un reclutamiento mixto, que incluya tanto fuentes internas como externas. De esta

manera se incrementa la posibilidad de localizar los aspirantes más calificados, al mismo tiempo que se ofrecen oportunidades de desarrollo al personal ya vinculado a la empresa, con la cual incrementa sus posibilidades de volverse autosuficiente en energía humana.

Aunque con frecuencia los gerentes de línea participan en el proceso, la parte esencial del reclutamiento deberá estar a cargo de los profesionales de la administración del capital humano. Debiendo estar conscientes de las dificultades y desafíos que un proceso como este requiere.

## **2.2. Selección de personal**

Luego de elegir y definir las fuentes para reclutar personal, el proceso siguiente a realizar es la selección, el cual según Fernández (2017) se puede definir como el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo son los que mejor cumplen los requisitos del puesto.

Dessler & Varela (2011), afirman que 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 tienen habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo para la empresa; quienes carecen de tales habilidades lo harán de manera ineficaz, de manera que tanto su desempeño como el de su organización se verán negativamente afectados.

En el libro Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano los autores Wertner, Davis & Guzmán (2014) detallan que, en gran medida, el proceso de selección depende de factores como el análisis de puestos, el plan de capital humano y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores determinan las necesidades de nuevo personal, en combinación con el proceso mismo de selección.

Los autores del libro Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano detallan ocho pasos para la selección de personal.

### **2.2.1. Recepción preliminar de solicitudes**

Se realiza en dos sentidos: la organización elige a quienes será sus empleados y los empleados pueden optar entre varias empresas

Inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la recepción de solicitud de empleo.

## **2.2.2. Administración de exámenes (prueba de idoneidad)**

Para Wertner, Davis & Guzmán (2014) las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto, puede ser exámenes psicológicos o ejercicios que simulan condiciones de trabajo.

### **2.2.2.1. Métodos de examinación**

Existen varios exámenes que sirven de apoyo en el proceso de selección, cada tipo tiene una utilidad limitada y no puede considerarse universal. Las instrucciones de cada examen deberán estar registrados en un manual.

- Pruebas psicológicas: se basan en la personalidad de las personas.
- Pruebas de conocimientos: determinan el grado de información que se posee.
- Pruebas de desempeño: habilidad de ejecutar ciertas funciones del puesto.
- Pruebas de respuesta gráfica: repuestas fisiológicas a estímulos (polígrafo).
- Pruebas de carácter medico: determinan el estado de salud del candidato.

## **2.2.3. Entrevista de selección**

Siguiendo con los autores del libro “Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano” Wertner, Davis & Guzmán (2014) indican que la entrevista de selección es la conversación formal para evaluar la capacidad del solicitante para el puesto además de comparar el desempeño con el de otros candidatos.

Es la técnica más usada para la toma de decisiones. El aspecto negativo es que puede llegar a ser poco confiable y carecer de validez.

Los tipos de entrevista más utilizados son:

- Entrevista no estructurada: es la que le permite al entrevistador formular preguntas no previstas, para indagar sobre temas a medida que progresa la conversación.
- Entrevista estructurada: son las que se basan en un marco de preguntas preparadas con anterioridad.

- Entrevistas mixtas: son un conjunto de preguntas estructuradas y no estructuradas.
- Entrevistas conductuales: también conocidas como solución de problemas y consiste en que el solicitante debe de resolver una serie de asuntos o situaciones hipotéticas para evaluar la respuesta y el enfoque que el solicitante adopta.
- Entrevistas de tensión: se utilizan para conocer reacción del solicitante ante situaciones urgencia por medio de preguntas tajantes. (comúnmente para puestos de seguridad).
- Entrevistas por competencias: herramienta que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente.
- Entrevistas en ubicaciones geográficamente distantes: encuentro que permite a la empresa entrevistar a determinados candidatos mediante videoconferencias no importando el lugar donde estos se encuentren.

#### Proceso de la entrevista:

- Preparación del entrevistador: el entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista lo que significa que es necesario que elabore preguntas específicas.
- Creación de empatía y confianza: la creación de un ambiente de aceptación recíproca corresponderá al entrevistador.
- Intercambio de información: se basa en una conversación con el candidato con la finalidad de adquirir información del candidato debiendo ser una conversación en dos sentidos.
- Etapa final: se da cuando se ha completado tanto las preguntas como el tiempo estimado. Es recomendable preguntar al candidato si tiene algún comentario o pregunta.
- Evaluación: registrar las respuestas específicas y las impresiones generales sobre el candidato.

#### **2.2.4. Verificación de referencias y antecedentes**

“Consiste en la verificación de datos y referencias que el solicitante proporcione, como referencias académicas y referencias laborales. Esto con la finalidad de determinar el tipo de persona y la confiabilidad de la información.” (Wertner, Davis & Guzmán, 2014)

#### **2.2.5. Evaluación médica**

Wertner, Davis & Guzmán (2014) indican que la evaluación médica consiste en verificar el estado de salud del futuro personal, sirve también para evitar el ingreso de personas que padezcan enfermedades que puedan ser contagiosas y reducir ausentismo constante de personas por problemas de salud.

En ocasiones los resultados del examen médico pueden condicionar el ingreso de una persona a la organización, Grados (2013) indica que, de ser necesario, el candidato deberá solucionar por cuenta propia los problemas que se le hayan detectado en el examen médico para poder iniciar a laborar.

#### **2.2.6. Entrevista con el supervisor**

La entrevista debe ser utilizada dentro de los procesos de selección de personal, Alles (2016) indica que deberá ser planificada de este modo será más sencillo alcanzar los resultados personales. Usualmente los entrevistadores son las personas que tomarán las decisiones de contratación.

Wertner, Davis & Guzmán (2014) consideran que el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos del solicitante, además de tener la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado.

#### **2.2.7. Descripción realista del puesto**

Consiste en llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, y así evitar expectativas equivocadas con respecto al puesto según Wertner, Davis & Guzmán (2014).

### **2.2.8. Decisión de contratar**

Es el final del proceso de selección. Wertner, Davis & Guzmán (2014) indican que con el fin de mantener una buena imagen de la empresa, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, debido que puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

### **2.3. Inducción de personal**

Este es el último proceso a seguir luego de haber elegido al candidato idóneo para el puesto, para Lavagnino (2017) la inducción, en recursos humanos, se refiere a la manera por medio de la cual al nuevo trabajador se le brinda conocimientos sobre la organización en la que iniciará una relación laboral, esto con el objetivo de proveerle una mejor adaptación y propiciar en él un sentido de pertenencia hacia la institución, es por ello que se debe contar con un programa de inducción, para que éste lo reciba oportunamente.

Para Amo (2019) la inducción es una manera amable de “venderles” la empresa al nuevo personal, reforzando de esa manera su deseo de trabajar en ella,

Por consiguiente, la inducción de personal según el libro Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa, Montalván (1999) lo detalla como un aspecto que resulta crucial, para completar el proceso de incorporación del nuevo personal. Muchas veces, el no realizar esta parte tiene un costo negativo muy alto para la organización.

Es recomendable elaborar un plan de inducción, de manera que se determinen con precisión los pasos a seguir.

Este periodo de inducción es donde el nuevo personal conocerá la empresa a la que ingresa. Las empresas tienen políticas, cultura organizacional, costumbres atávicas, estilos de liderazgo, etc., que difieren de otras empresas, aun de aquellas que pueden tener el mismo rubro. Cuando una persona se incorpora a una empresa, tiene que ir asimilando gradualmente la identidad de dicha empresa, esto puede tomar mucho tiempo, si no se cumple un programa que facilite y aporte dicho proceso. Para ello es necesario que el Departamento de Recursos Humanos diseñe un programa de inducción para que el nuevo personal, en forma rápida, conozca los fundamentos de la empresa, sus criterios básicos y modalidades funcionales. (Montalván, 1999)

## **Programas de inducción**

Son de importancia debido que ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo.

Los colaboradores que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (Wertner, Davis & Guzmán, 2014)

Los programas de inducción constituyen un instrumento eficaz de socialización. Debido que la mayoría de los nuevos colaboradores experimentan un intenso deseo por ser aceptados

### **2.3.1. Socialización**

La socialización para Wertner, Davis & Guzmán (2014) en su libro “Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano” lo definen como el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

Puede darse por medio de los siguientes métodos:

- Métodos formales como programas de inducción.
- Enfoques informales grupos espontáneos de iniciación.

### **2.3.2. Trayectoria de ubicación**

Los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa según Wertner, Davis & Guzmán (2014) se incorporan de manera gradual del nuevo colaborador a medida que sea sometida a los procesos de socialización, capacitaciones que ofrece la empresa y en general a la influencia del grupo de colaboradores.

Gan & Berbel (2007) consideran conveniente disponer de información general y relacionada con las diversas actividades que el puesto de trabajo requiera. Información como políticas salariales, formaciones, traslados, entre otros.

### **2.3.3. E-learning**

Wertner, Davis & Guzmán (2014) lo definen como un proceso que se da de manera común en las organizaciones modernas. En donde la tecnología juega un papel muy importante en la etapa de inducción y desarrollo de nuevos colaboradores, así también en programas de capacitación.

El e-learning es el tipo de aprendizaje que se realiza utilizando las nuevas tecnologías de información y preparación profesional.

### **2.3.4. Elementos de un programa formal de inducción**

Los temas que debe contener un programa de inducción deberán ser temas globales de la organización, prestaciones y servicios al colaborador.

Los temas que comúnmente son cubiertos en los programas de inducción para Wertner, Davis & Guzmán (2014) son:

Temas de la organización global

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones de la empresa
- Periodo de prueba
- Normas de seguridad
- Línea de producción o servicios
- Descripción de proceso de producción
- Normas y políticas de la empresa

Temas de prestaciones y servicios al personal

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días festivos
- Capacitación y desarrollo
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y/o de grupo

- Programas de jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería y restaurante

#### Temas de presentaciones personales

- Al supervisor
- A los capacitadores
- A los jefes del supervisor
- A los compañeros de trabajo
- A los subordinados

#### Temas de funciones y deberes específicos

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labora a cargo del colaborador
- Normas específicas de seguridad
- Descripción de puesto
- Objetivo del puesto
- Relación con otros puestos

### **3. Metodología**

A continuación, se detalla los diversos procesos que fueron necesarios para desarrollar esta investigación de enfoque mixto, Ñaupas (2014) define este tipo de enfoque como la investigación donde se abarca tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa: en la recolección, análisis, explicación e integración de datos.

Cuantitativa con relación a los datos que se obtuvieron del personal operativo y cualitativa correspondiente a la percepción de la persona encargada de recursos humanos de la empresa.

#### **3.1. Definición del problema**

El objetivo principal de la empresa objeto de estudio, es satisfacer las necesidades que los clientes tengan en relación con el mantenimiento de maquinaria pesada de uso agrícola, de construcción, transporte, generación eléctrica, entre otros. Para lo cual debe contar con personal operativo que posea habilidades y conocimientos específicos.

Siendo de importancia para esto, los procesos de reclutamiento, selección e inducción con lo cual se podrá obtener personal con las competencias mínimas que se requieren. Por lo cual se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuenta la empresa objeto de estudio con procesos definidos para el reclutamiento, selección e inducción de personal operativo que ayude a elegir al candidato calificado de manera clara y objetiva?

#### **3.2. Delimitación del problema**

##### **a) Punto de vista**

La investigación se realizó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos.

##### **b) Unidad de análisis**

Se analizó una empresa dedicada al mantenimiento de maquinaria pesada y automotores livianos de inyección diésel ubicada en el Municipio de Guatemala.

### **c) Periodo de la investigación**

Para la realización de la investigación y la elaboración del documento se abarcó el período de septiembre 2019 a julio 2020.

### **d) Ámbito geográfico**

Empresa ubicada en la zona 11 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

## **3.3. Objetivos**

Los objetivos que se pretendían alcanzar con esta investigación fueron los siguientes:

### **3.3.1. General**

Evaluar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal operativo de la organización y elaborar una propuesta de rediseño de acuerdo a las características y requerimientos de la misma.

### **3.3.2. Específicos**

1. Verificar el proceso de reclutamiento de personal que la empresa aplica al momento de tener puestos operativos vacantes.
2. Analizar el proceso de selección de personal de la empresa para cubrir puestos operativos.
3. Determinar el proceso de inducción general a la empresa que se aplica a personal operativo.
4. Proponer el rediseño de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal operativo de acuerdo a los requerimientos, características y necesidades de la empresa.

## **3.4. Diseño de la investigación**

Para el presente estudio el diseño de investigación fue descriptivo, Hernández (2014) define esta investigación como únicamente medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

Para lo cual, el presente estudio toma en consideración la percepción de la persona encargada de recursos humanos y los datos obtenidos de las encuestas realizadas al personal operativo.

### **Población**

La población estuvo integrada por 40 trabajadores del área operativa de la empresa objeto de estudio, esta cantidad se debe a los cambios suscitados derivado a la pandemia denominada SARS- CoV-2, por las características del presente trabajo profesional y por la razón antes mencionada no se trabajó con muestras, utilizando para el desarrollo del presente trabajo el total de respuestas obtenidas.

### **3.5. Instrumentos**

Para la investigación de campo se utilizó como base los instrumentos realizados por Mendizábal (2008), con el cual obtuvo el grado académico de Maestro en Ciencias en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los instrumentos utilizados fueron:

- **Entrevista estructurada:** Esta herramienta se aplicó a la persona encargada de recursos humanos de la organización.
- **Encuesta estructurada:** A través de la encuesta a los colaboradores del área operativa se recolectó información del tema en estudio. El instrumento contiene preguntas cerradas para conocer las opiniones sobre los métodos que actualmente utiliza la organización sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción a la empresa.
- **Lista de verificación:** Por medio de la lista de verificación se revisó la documentación existente que la empresa posee con relación a los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal operativo.

### **3.6. Procedimiento utilizado**

Derivado a la situación generada por la pandemia denominada SARS- CoV-2, las diversas medidas de distanciamiento físico y social sugeridas por los profesionales de la salud y varios casos positivos dentro de la empresa objeto de estudio. No fue posible aplicar la encuesta a todo el personal operativo como se pretendía con la investigación desde un inicio.

Por lo anterior se procedió a realizar el levantamiento de algunas encuestas de forma presencial y en su mayoría vía electrónica al personal operativo para lo cual fue necesario la utilización de las plataformas digitales como Google Forms para la creación de los instrumentos a manera que pudiesen ser completados de manera digital y a distancia, se utilizó además la aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes WhatsApp y en algunos casos el correo electrónico, esto con la finalidad de recolectar la información y socializar los instrumentos para obtener los datos que la investigación requería.

Posterior a la recolección de información, se realizó la tabulación de los datos obtenidos por medio de hojas de cálculo de Microsoft Excel, esto para la elaboración del análisis correspondiente por medio de tablas y gráficas que ayudaron a comprender de una mejor manera los resultados obtenidos.

#### 4. Discusión de resultados

Luego del análisis, producto de la interpretación de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados para este estudio, se obtuvo la siguiente información con la cual se ofrece una descripción de la actualidad de la empresa objeto de estudio con relación a los procesos de reclutamiento, selección e inducción

##### 4.1. Encuesta para personal operativo

**Tabla 1 ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente ocupa?**

<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Referencias	35	87%
Redes sociales	5	13%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

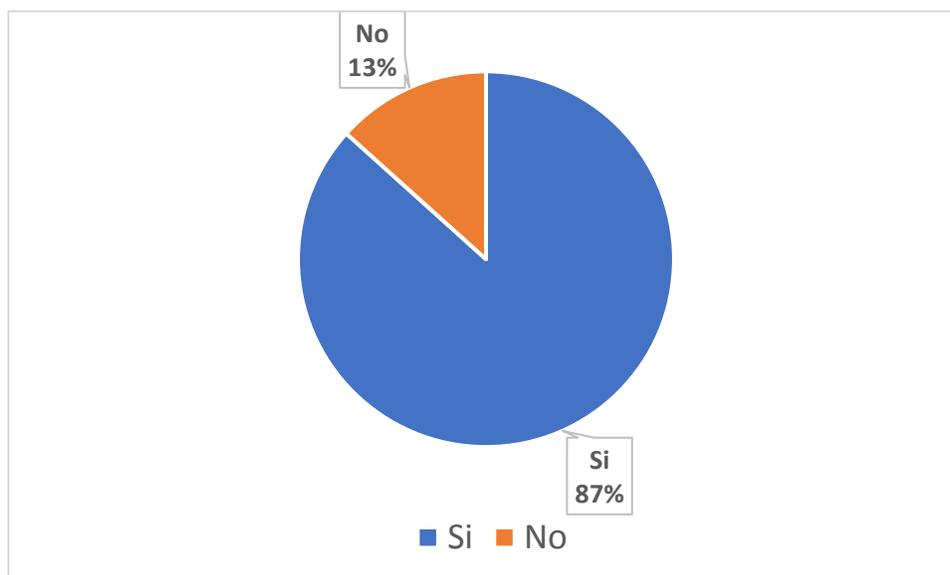
De acuerdo con la tabla anterior, 35 colaboradores correspondiente al 87% de la totalidad, indicaron que se enteraron del puesto que ocupan actualmente por medio de referencias personales, mientras que únicamente cinco colaboradores indicaron que fue por medio de las redes sociales que se enteraron del puesto que ocupan, estos últimos representan al 13% de las personas cuestionadas.

En esta pregunta se tenían las opciones, además de las dos detalladas anteriormente, de periódico y otro tipo de método de reclutamiento que no estuviese detallado, pero no fueron tomados en consideración al momento de completar el instrumento por parte del personal operativo.

Castillo (2006), indica que tanto el reclutamiento interno como externo tienen sus ventajas y desventajas, pero no son excluyentes entre sí. Esto quiere decir que las empresas pueden optar por un reclutamiento mixto, que incluya fuentes internas como externas. De esta manera se incrementa la posibilidad de localizar a los aspirantes más calificados, al

mismo tiempo que se ofrecen oportunidades de desarrollo al personal actual de la empresa.

**Gráfica 1** ¿Se le explicó con claridad las funciones del puesto?



**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

De acuerdo con los datos de la gráfica 1, el 87% del personal, correspondiente a 35 personas, indicaron que cuando iniciaron a laborar se les explicó con claridad las funciones del puesto y únicamente cinco personas equivalentes al 13% del total indicaron que al iniciar labores no tuvieron claras las funciones para el puesto al que fueron contratados.

Para Wertner, Davis & Guzmán (2014) el proceso de socialización es importante para todo nuevo colaborador, pues es mediante el cual se empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la nueva organización a la que están ingresando.

A continuación, en la Tabla 2 se presentan los datos que se obtuvieron al momento de consultarle al personal operativo sobre el tipo de actividades que habían realizado para ser contratados, con lo que obtuvo la siguiente información.

**Tabla 2 ¿Qué actividades realizó para ser contratado?**

<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Entrevista	30	75%
Pruebas Técnicas	10	25%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

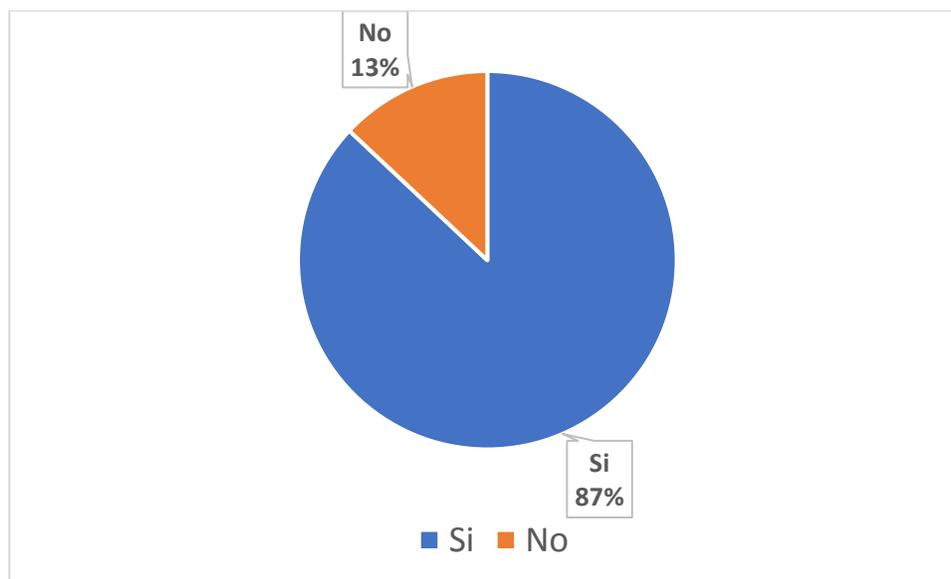
**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

De la totalidad de 40 personas, 30 indicaron que únicamente realizaron entrevistas para poder ser contratados, esto corresponde al 75% de la totalidad del personal operativo. Mientras que únicamente el 25% del personal, lo equivalente a 10 personas, expresaron que fueron sometidos a pruebas técnicas, con la intención de establecer el grado de conocimiento que estos tenían sobre tareas específicas al puesto.

En esta pregunta, además de las dos opciones antes descritas, también se tenían las opciones de pruebas escritas y otros a especificar por parte del colaborador. De las cuales el personal operativo no considero haber realizado estas actividades para ser contratado al puesto que desempeñan.

El método de examinación debe servir de apoyo para el proceso de selección, tal como lo indica Wertner, Davis & Guzmán (2014) esto debido a que existen varios tipos, cada uno de ellos tienen una utilidad limitada y no puede considerarse universal.

**Gráfica 2** Al momento de ser contratado, ¿le brindaron una copia de su contrato de trabajo?

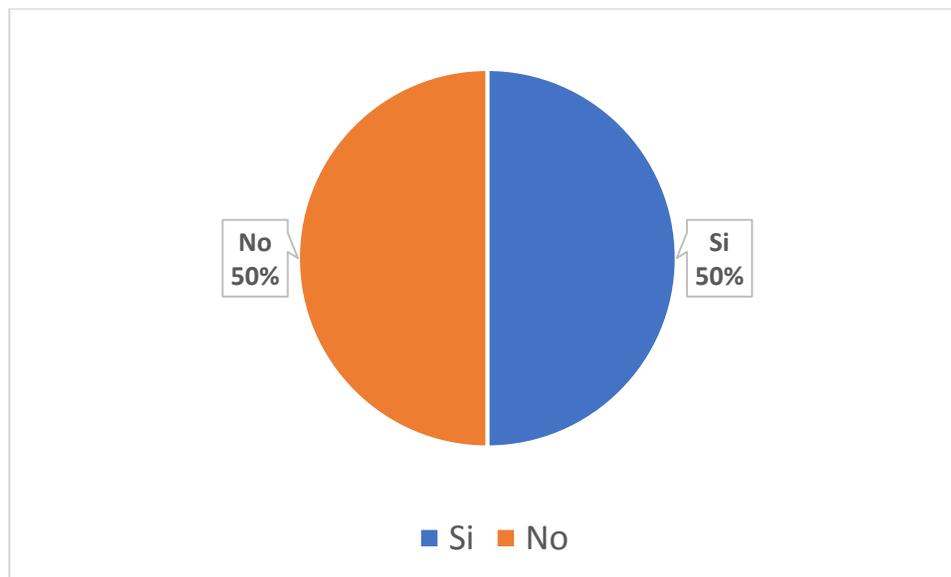


**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

Como parte del proceso de contratación en toda organización una de las consideraciones legales más importante a tener presente es la del contrato de trabajo. En la gráfica 2, al consultarles si recibieron copia del contrato de trabajo al momento de ser contratados el 85% del total correspondiente a 35 personas indicaron que si recibieron copia de este y únicamente cinco personas equivalentes al 15% comentaron que no recibieron copia del mismo.

El Artículo 28 del Código de Trabajo de Guatemala (2011) detalla que el contrato de trabajo deberá extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en este caso tanto el patrono como el trabajador y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo.

**Gráfica 3** ¿Le brindaron información sobre la historia e información general de la empresa?



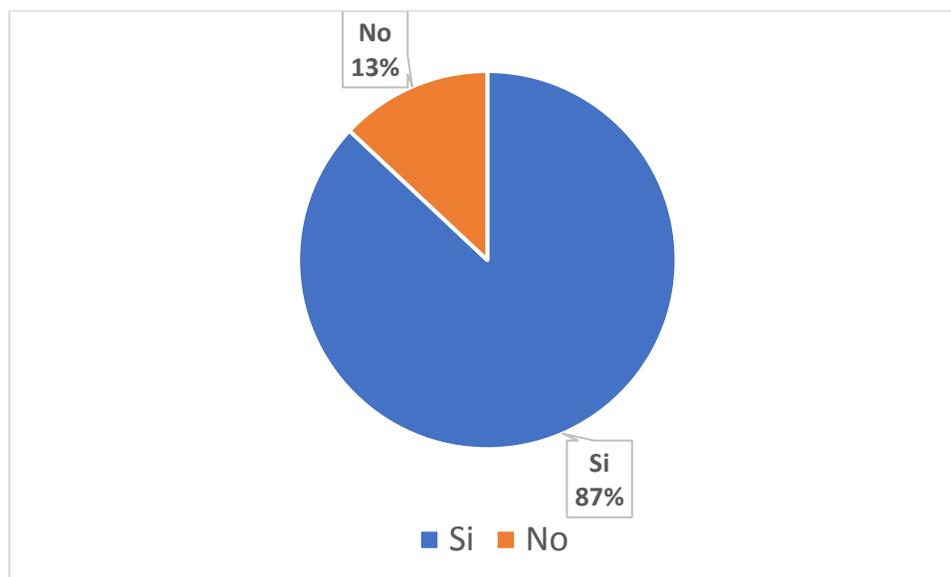
**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

La gráfica 3 muestra la percepción del personal operativo sobre si recibieron información general de la empresa y la historia de esta. A lo cual el 50% indicó que no recibió ninguna clase de información e historia de la empresa, mientras que el 50% restante indicó que si obtuvieron información relacionada con la historia y a lo que se dedica la empresa.

Brindar conocimientos sobre la organización en la que iniciará una relación laboral una persona, proveerá una mejor adaptación y propiciará en él un sentido de pertenencia hacia la institución según Lavagnino (2017).

A continuación, en la gráfica 4 se detallan los resultados que se obtuvieron del personal operativo con relación a si fueron informados sobre las normas de la empresa.

**Gráfica 4 ¿Al iniciar a trabajar le dieron información de las normas de la empresa?**

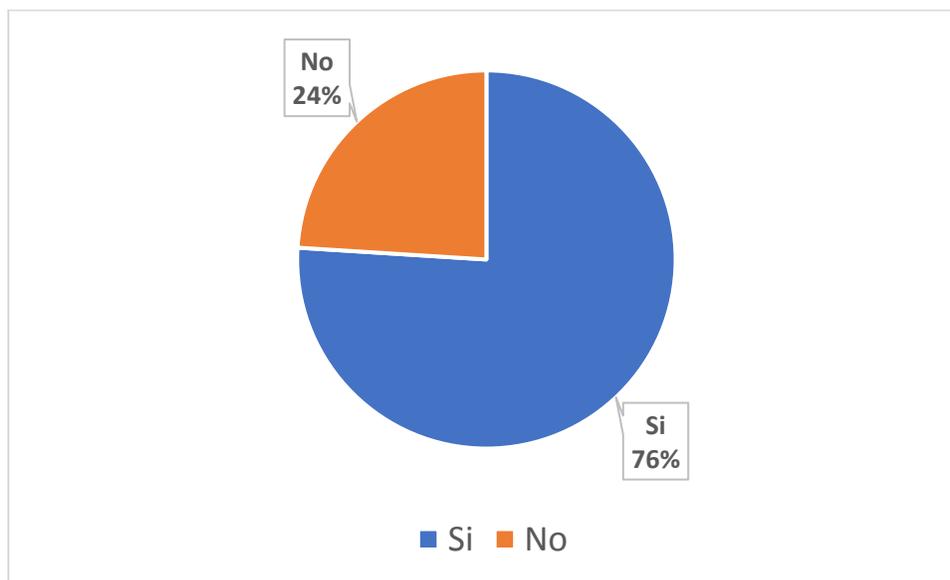


**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

El 87% de los trabajadores, correspondiente a 35 personas del total, indicó que si recibieron información con relación a las normas de trabajo dentro de la empresa y únicamente 5 personas las cuales corresponden al 13% del total comentaron que no obtuvieron de manera inmediata al iniciar a trabajar este tipo de información.

En la inducción, según Montalván (1999) el nuevo personal conocerá la empresa a la que ingresa, sus políticas, normas, cultura organizacional, costumbres, entre otros. Cuando una persona se incorpora a una empresa, tiene que ir asimilando gradualmente la identidad de dicha empresa, esto puede tomar mucho tiempo, si no se cumple un programa que facilite y aporte dicho proceso.

**Gráfica 5** ¿Le dieron la bienvenida cuando ingresó a la empresa?



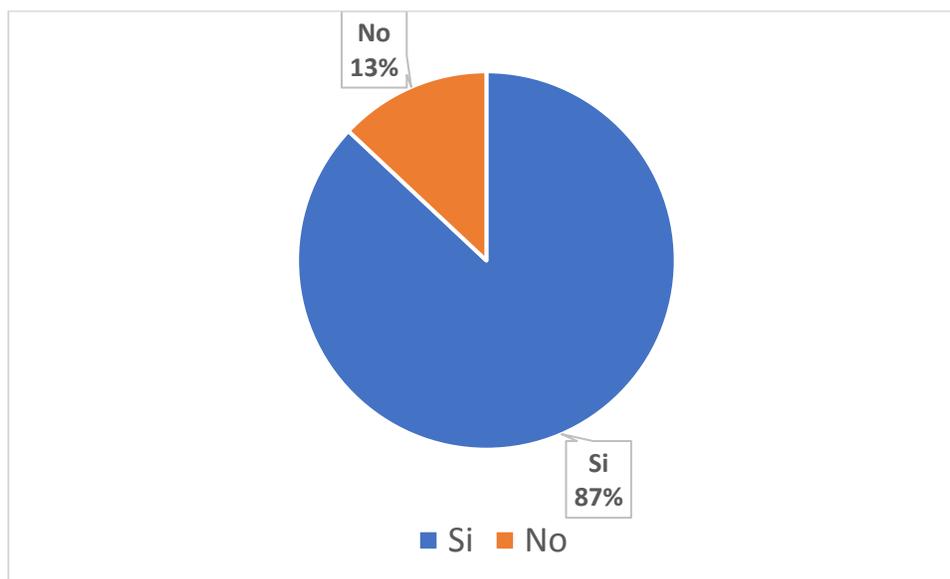
**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

La gráfica 5 indica el porcentaje de personas que recibieron una bienvenida formal por parte de la empresa al momento de iniciar labores, de la totalidad del personal operativo el 76%, equivalente a 30 colaboradores, indicaron que, si recibieron una bienvenida por parte de la organización, mientras que 10 colaboradores, correspondiente a un 24% del total indicaron no haber recibido una bienvenida de parte de la organización.

Arenal (2018) indica que la bienvenida es más que una de las tendencias modernas para las empresas, es brindar un sentimiento acogedor con el fin de ayudar al nuevo personal en un nuevo puesto.

A continuación, la gráfica 6 detalla los resultados obtenidos al consultarle al personal operativo sobre si cuando inicio a trabajar se le dio un recorrido por las instalaciones de la empresa.

**Gráfica 6** ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa?

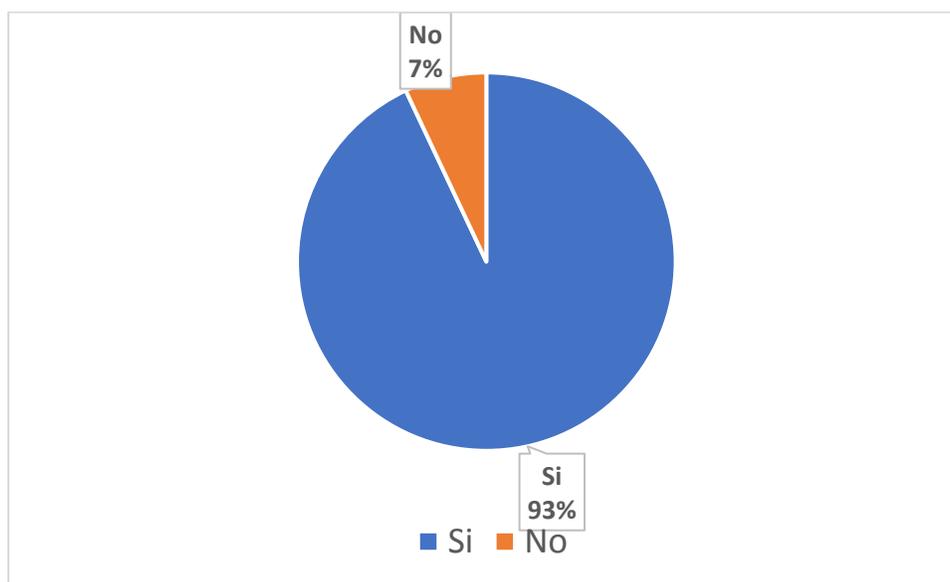


**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

Del total del personal operativo encuestados el 87% indicó que, si recibieron una guía por medio de la cual les mostraron las instalaciones durante el primer día en el que empezaron a trabajar, mientras que 5 personas equivalentes al 13% del total del personal indicaron que al iniciar a trabajar no se le mostró las instalaciones por parte de la empresa.

Temas como la estructura de edificios e instalaciones de la empresa, para Wertner, Davis & Guzmán (2014) comúnmente son cubiertos en un programa de inducción pues estos deben ser temas globales de la organización, de prestaciones y servicios al colaborador.

**Gráfica 7 ¿Le dieron información de quien sería su jefe inmediato?**

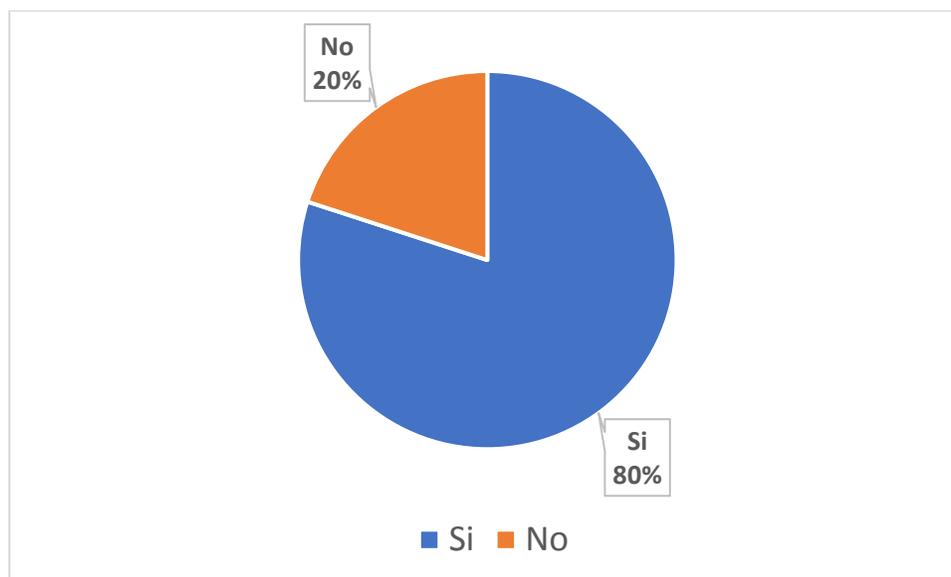


**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

La gráfica 7 indica que el 93% de los trabajadores si recibieron información sobre quien sería su jefe inmediato y únicamente el 7% de los trabajadores comentaron que no recibieron información por parte de la organización sobre quien sería su jefe inmediato y no sabían a quién reportarle las actividades diarias.

Grados (2013) en su libro “Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal” indica que la mayoría de los empleados cumplirá con las reglas y las instrucciones que se le den si durante la inducción comprende el significado de estas, además de aceptar con mayor facilidad la autoridad establecida dentro de la organización.

**Gráfica 8 ¿Lo presentaron con sus compañeros de trabajo cuando comenzó a laborar?**



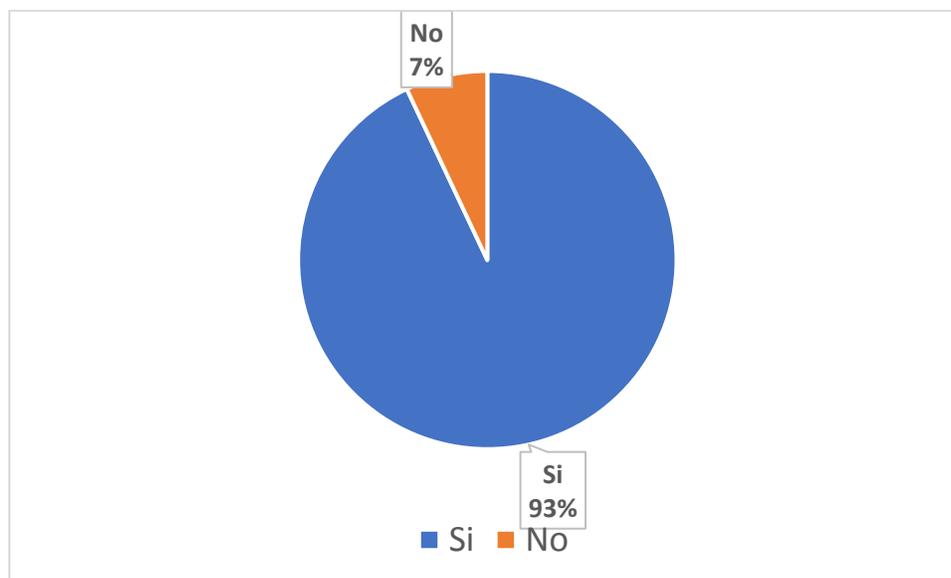
**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

Los resultados que refleja la gráfica anterior se obtuvieron luego de consultar al personal operativo de la empresa, si al momento de iniciar sus labores fueron presentados ante sus nuevos compañeros de trabajo, a lo cual la mayor representación de los trabajadores, con un 80% del total, indicó que, si fueron presentados, mientras que el 20% del total de trabajadores comento que no tuvieron algún tipo de presentación al momento de iniciar a laborar con sus nuevos compañeros de trabajo.

El presentar al nuevo colaborador con sus compañeros de trabajo desde la inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto, para Grados (2013) se considera como una ventaja, producto de una buena inducción, debido que esto acelerará su integración al grupo, subgrupos y al ambiente laboral.

A continuación, en la gráfica 9 se muestra la distribución de los trabajadores del área operativa ante la consulta si al momento de iniciar sus labores conocían a quien le debían reportar sus actividades diarias.

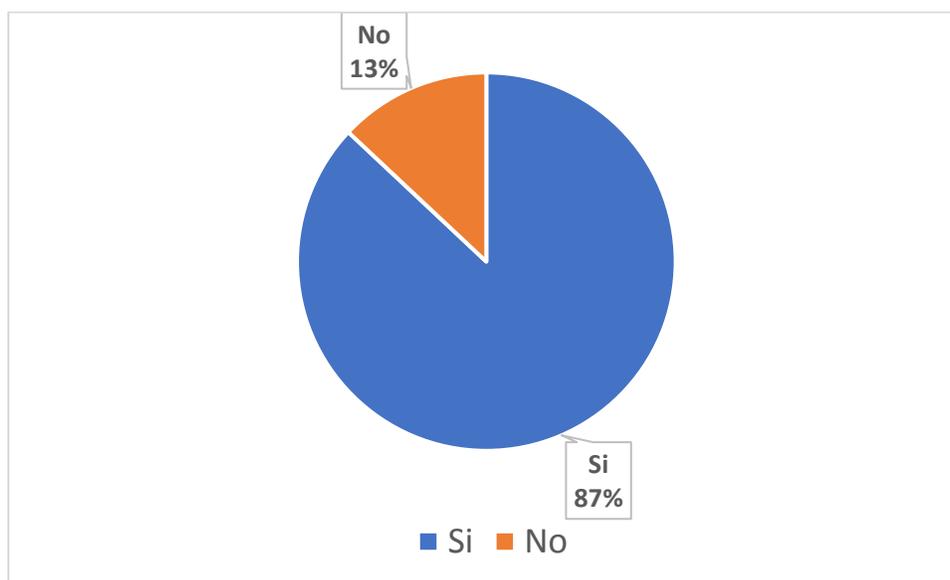
**Gráfica 9** ¿Al iniciar a trabajar le dieron a conocer a quién le debía reportar sus actividades diarias?



**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

En la gráfica anterior se observa que el 93% del personal consultado indicó que si tuvieron presente a quien le debían reportar sus actividades diarias cuando iniciaron a trabajar en la empresa, mientras que únicamente un 7% del total consultado informó que no se le explicó de manera clara a quien le debía reportar sus actividades diarias, pudiendo generar en ellos alguna desorientación.

**Gráfica 10 ¿Le indicaron las responsabilidades que tiene el puesto de trabajo?**



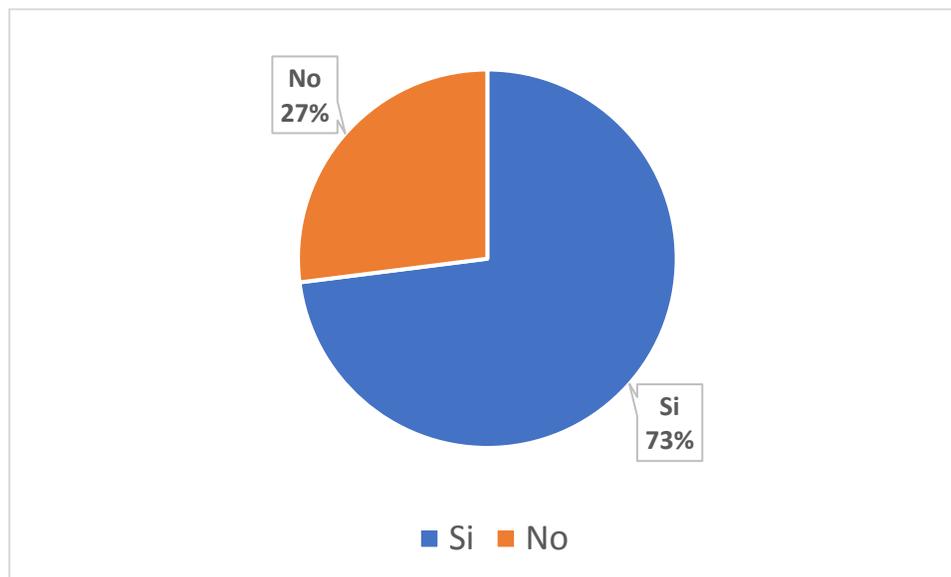
**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

La gráfica 10 indica que el 87% del personal operativo, correspondiente a 35 trabajadores, tenían claro cuáles eran sus responsabilidades del puesto de trabajo para el que fue contratado y únicamente 5 trabajadores equivalentes al 13% del total de consultados comentaron que no recibieron información sobre cuáles eran las responsabilidades que estaban adquiriendo en el nuevo puesto de trabajo.

Para Suárez y Toriello (2017) uno de los objetivos de la inducción es que la persona tome conciencia de las responsabilidades del trabajo que llevará a cabo, debido que es parte integral del esfuerzo institucional y como tal, reconozca la importancia del mismo.

La gráfica a continuación indica si el personal operativo tuvo presente cuales eran sus derechos y obligaciones como nuevos trabajadores de la empresa.

**Gráfica 11 ¿Le explicaron los derechos y obligaciones que tiene en la empresa?**

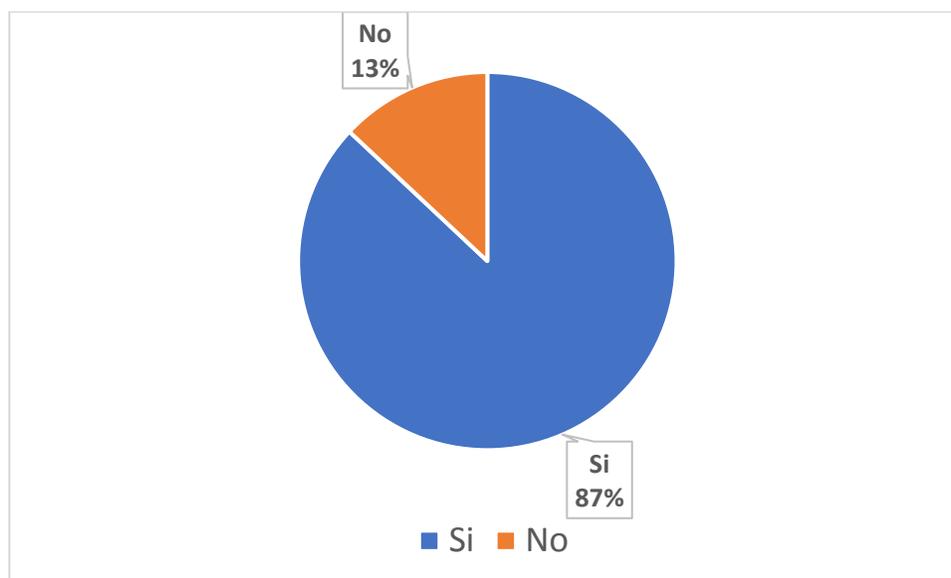


**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020.

Al consultarle sobre si tenían claro los derechos y obligaciones que adquirieron al momento de ser contratados por la empresa, el 73% de la totalidad consultada comentó que, si se les informó de todos los beneficios, así como las obligaciones que adquirieron al momento de iniciar la relación laboral con la empresa, mientras que el restante 27% del personal operativo consultado indicó que no se le notificó sobre los derechos y obligaciones que adquirieron.

Para Mondy & Noe (2005) cada puesto de una organización se debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas. El empleado debe entender estas políticas y reglas para garantizar una transición tranquila en el lugar de trabajo.

**Gráfica 12 ¿Tiene conocimiento de cuáles son las áreas de la empresa y quiénes son los jefes de cada una?**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a personal operativo durante el mes de julio del 2020

Luego de consultarle al personal operativo sobre el conocimiento que posee de cuáles son las diversas áreas de la empresa y quienes son los jefes de cada una de estas, el 87% de la totalidad de los consultados indicó si tener conocimiento de cuáles son las áreas que conforman la empresa y quienes son los jefes de estas. Mientras que el restante 13% comentó no tener el conocimiento de cuáles son los diversos departamentos ni áreas en las que se encuentra dividido la empresa y quienes son los jefes de estas.

El conocer la estructura de la empresa donde la persona trabajará, da seguridad y motiva al empleado. Al usuario le da confianza y noción de los servicios que se ofrecen en la organización según Hernández (2007).

## 4.2. Cuestionario para encargado de recursos humanos

El cuestionario fue aplicado de manera presencial a la persona de recursos humanos de la empresa, la información más importante se detalla a continuación:

- Indicó que se realiza un proceso de reclutamiento mixto, siendo las referencias personales la fuente a la que se le da mayor prioridad derivado a la confianza que se puede tener al considerar a un candidato conocido por los empleados. Adicional, se ha implementado algunos anuncios en redes sociales, pero este se utiliza como último recurso en caso los candidatos por medio de referencias personales no cubran con las expectativas.
- No existe historial o reportes del alcance que se tiene al momento de solicitar candidato para plazas vacantes, con lo cual no es posible confirmar si las fuentes utilizadas son en su totalidad efectivas.
- Se maneja un archivo por cada colaborador, pero no existe alguna lista de documentos mínimos que el nuevo colaborador debe presentar ante la empresa, para tener en orden su información personal, dando como resultado que algunas personas tengan documentos adicionales a otros.
- La empresa no realiza pruebas psicométricas ni médicas a los nuevos colaboradores, las únicas pruebas que se realizan, pero no siempre, son las pruebas técnicas y la entrevista con el jefe inmediato.
- El contrato de trabajo se firma al momento de iniciar la relación laboral, pero se tiene reglamentado brindar una copia de este al finalizar el debido proceso en el ministerio de trabajo y no antes de eso.
- Si bien se cuenta con presentaciones de la empresa donde se detalla la filosofía empresarial, el mismo no es utilizado como parte de la inducción.

- No existe un programa de inducción establecido con los temas a desarrollar con los nuevos empleados, muchas veces las tareas de inducción son realizadas por el jefe inmediato y en algunas ocasiones delegadas a los compañeros de trabajo.

#### 4.3. Lista de verificación

**Cuadro 3 Lista de verificación**

ASPECTO A VERIFICAR	OBSERVACIONES		
	EXISTE	NO EXISTE	COMENTARIOS
Historial de convocatorias realizadas.		X	
Formatos de entrevistas establecidos para candidatos.		X	
Detalle de pruebas a realizar a candidatos.		X	
Lista de validación de papelería del candidato.		X	
Programa de bienvenida para nuevos colaboradores.		X	
Presentación de la empresa para nuevos colaboradores.	X		Existe una presentación que detalla la filosofía empresarial y parte de la historia de la empresa.
Documentos de bienvenida para los nuevos colaboradores.		X	
Manual de reclutamiento.		X	
Manual de selección.		X	
Manual de inducción		X	

**Fuente:** Elaboración propia 2020, con base a la verificación física de los documentos proporcionados por la persona encargada de recursos humanos.

El cuadro 3 detalla los documentos que la empresa maneja con relación al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, en la cual no se logró ubicar que la empresa cuente con los documentos que brinden una guía para dichos procesos, el único documento que se logró verificar fue el de la presentación con información de la empresa

como la filosofía empresarial, los servicios que se ofrecen y parte de la historia de la institución.

## Conclusiones

1. Al verificar el proceso de reclutamiento de personal operativo, se evidencia que la empresa carece de lineamientos que les permitan atraer candidatos que cuenten con habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para el puesto. Dicho proceso se realiza basándose primordialmente en la referencia personal la cual se da debido a la confianza que se tiene en los colaboradores, al momento de referir a conocidos.
2. El proceso de selección, para los puestos operativos, se realiza sin ningún tipo de lineamiento que establezca el método de examinación necesario que sirva de apoyo para la toma de decisiones.
3. La inducción que recibe el personal operativo de nuevo ingreso carece de información importante de la organización, además de no contar con actividades ni temas definidos a tratar durante el mismo.
4. El personal operativo percibió que, si se le brindó información importante con relación a la historia de la empresa y al puesto de trabajo cuando inicio a laborar, pero no existe un documento por parte de la empresa que detalle cómo y de qué manera se debe trasladar la información al personal de nuevo ingreso.
5. Los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal operativo se realizan en la actualidad sin un proceso definido que ayude a la empresa a poder reducir tiempos y esfuerzos al momento de tener que cubrir una plaza vacante.
6. Se carece de una guía documentada que oriente a la persona encargada de recursos humanos y detalle el proceso de reclutamiento, selección e inducción a seguir cada vez que surja una vacante en el área operativa.

## Recomendaciones

1. Establecer lineamientos mínimos que los candidatos deban de cumplir para poder ser considerados como candidatos elegibles, con lo cual se podrá tomar decisiones objetivas y transparentes al momento reclutar personal.
2. Definir las técnicas de evaluación necesarias, que sirvan para medir el conocimiento, destreza y habilidades que el candidato posea con relación a temas específicos que el puesto requiera, esto para que la toma de decisiones se realice de una forma clara y objetiva.
3. Identificar la información clave e importante que la organización debe trasladar al nuevo personal, con la finalidad que estos tengan la menor cantidad de dudas sobre los diversos procesos internos, reglamentos, obligaciones, beneficios, entre otros.
4. Promover el conocimiento de la historia de la empresa por medio de la inducción general a la empresa, para que sea del conocimiento de todos los nuevos colaboradores y que estos a su vez puedan sentirse identificados, por medio de documentos que detallen esta información.
5. Definir y documentar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal operativo con la finalidad que se realicen de manera clara, precisa y objetiva, con el propósito de elegir al candidato calificado para el puesto vacante.
6. Diseñar e implementar una guía para los procesos de reclutamiento, selección e inducción que contengan los pasos y formatos que ayuden a documentar dichos procesos.

## Bibliografía

1. Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica
2. Alvarez, M. E. (2013). *Programa de admisión e inducción de personas para una fábrica de confección textil ubicada en la ciudad de Mixco del departamento de Guatemala*. (Tesis de pregrado) Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4498.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4498.pdf)
3. Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. España: Editorial Elearning S.L.
4. Arenal, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. España: Tutor Formación.
5. Caldas, M., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editorial Editex, S.A.
6. Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
7. Código de Trabajo Decreto 1441. Artículo No. 28 (2011).
8. De La Fuente, D., Fernández, I., & García, N. (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
9. Dessler, G., & Varela, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
10. Ena, B. (2012). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.

11. Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Logroño, España: EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN.
12. Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
13. González, J. C., & Pérez, R. (2017). *Formación y orientación laboral*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
14. Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno.
15. Hernández, C. (2007). *Análisis administrativo técnicas y métodos*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
16. Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
17. Lavagnino, E. M. (2017). *Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. (Tesis de pregrado) Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5723.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5723.pdf)
18. Mendizábal, L. M. (2008). *Programas de reclutamiento, selección e inducción para la empresa de Productos Alimenticios Masivos Centroamericanos, S.A.* (Tesis de postgrado) Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3212.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3212.pdf)
19. Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana Dirección de Difusión Universitaria

20. Nebot, N. (1999). *LA SELECCIÓN DE PERSONAL: Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: Fundación Confemetal.
21. Ñaupas H. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
22. Ruíz, N. J. (2012). *Diseño de procedimientos de reclutamiento y selección de personal para el departamento de recursos humanos de la empresa LALA Foremost Dairies de Guatemala*. (Tesis de pregrado) Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2655\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2655_IN.pdf)
23. Suárez y Toriello, J. E. (2017). *Sostenibilidad de las organizaciones sociales*. España: Chiado Editorial.
24. Vásquez, Z. C. (2012). *Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal para una empresa prestadora de servicios de instalaciones eléctricas IECSA*. (Tesis de pregrado) Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4012.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4012.pdf)
25. Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
26. Wertner, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Gestión del capital humano*. México: McGraw Hill.

**Anexos**  
**CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO**  
**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

El presente cuestionario servirá para fines exclusivamente de investigación, tiene como finalidad conocer su experiencia al momento de ser contratado e iniciar en su puesto de trabajo. Por lo que solicito su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas, esta información será utilizada de forma confidencial y únicamente para fines académicos.

**Instrucciones:** a continuación, se le presenta una serie de preguntas, por favor seleccione la opción que considere conveniente.

1. ¿Cómo se enteró de la puesto que actualmente ocupa?

- 1. Periódico
- 2. Redes sociales
- 3. Referencias
- 4. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

2. ¿Se le explicó con claridad las funciones del puesto?

1. Si                       2. No

3. ¿Qué actividades realizó para ser contratado?

- 1. Entrevista
- 2. Pruebas técnicas
- 3. Pruebas escritas
- 4. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿Le brindaron una copia de su contrato de trabajo?
1. Si                       2. No
5. Cuando fue contratado, ¿le brindaron información sobre la historia e información general de la empresa?
1. Si                       2. No
6. ¿Al iniciar a trabajar le dieron información de las normas de la empresa?
1. Si                       2. No
7. ¿Le dieron la bienvenida cuando ingreso a la empresa?
1. Si                       2. No
8. ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa?
1. Si                       2. No
9. ¿Le dieron información de quien sería su jefe inmediato?
1. Si                       2. No
10. ¿Lo presentaron con sus compañeros de trabajo cuando comenzó a laborar?
1. Si                       2. No
11. ¿Al iniciar a trabajar le dieron a conocer a quién le debía reportar sus actividades diarias?
1. Si                       2. No
12. ¿Le indicaron las responsabilidades que tiene el puesto de trabajo?
1. Si                       2. No
13. ¿Le explicaron los derechos y obligaciones que tiene en la empresa?
1. Si                       2. No

14. ¿Tiene conocimiento de cuáles son las áreas de la empresa y quiénes son los jefes de cada una?

1. Si

2. No

**¡Gracias por su colaboración!**

## ENTREVISTA A ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

### RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

El presente cuestionario servirá para fines exclusivamente de investigación, tiene como finalidad conocer la situación actual sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción para los colaboradores del área operativa. Por lo que solicito su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas, esta información será utilizada de forma confidencial y únicamente para fines académicos.

**Instrucciones:** a continuación, se le presenta una serie de preguntas, por favor seleccione la opción que considere conveniente.

#### PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa para contratar personal operativo?

1. Interno                       2. Externo                       3. Mixto

*Si su respuesta fue el reclutamiento interno.*

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento interno que se utilizan?

- 1. Evaluación del desempeño
- 2. Referidos del jefe inmediato
- 3. Historial del empleado
- 4. Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

*Si su respuesta fue el reclutamiento externo*

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento externo que se utilizan?

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Periódicos               | <input type="checkbox"/> |
| 2. Redes sociales           | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ferias de empleo         | <input type="checkbox"/> |
| 4. Empresa de reclutamiento | <input type="checkbox"/> |
| 5. Otro                     | <input type="checkbox"/> |

Especifique: \_\_\_\_\_

2. ¿Considera que las fuentes utilizadas para dar a conocer las plazas disponibles son efectivas?

1. Si                       2. No

3. ¿La publicación de plazas disponibles se realiza con base en un periodo de tiempo determinado?

1. Si                       2. No

4. ¿El proceso de reclutamiento utilizado actualmente ha atraído a los candidatos con las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar los puestos vacantes?

1. Si                       2. No

5. ¿El proceso de reclutamiento que utiliza la empresa ha atraído una cantidad suficiente de candidatos para tomar la mejor decisión?

1. Si                       2. No

### **PROCESO DE SELECCIÓN**

6. ¿Los candidatos presentan todos los documentos requeridos para el puesto?

1. Si                       2. No

7. ¿Se realizan entrevistas de selección a los candidatos de las plazas vacantes?

1. Si

2. No

7.1. Si la respuesta es positiva

¿Cuántas entrevistas se les realizan a los candidatos?

1

2

3

4 o mas

¿Quién es el encargado de realizar las entrevistas de selección?

1. Gerente General

2. Jefe administrativo

3. Jefe de área

4. Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Se proporciona información general del puesto al candidato durante la entrevista?

1. Si

2. No

9. ¿Se realizan pruebas psicométricas, técnicas o examen médico?

1. Si

2. No

10. ¿Se le brinda un contrato de trabajo al candidato para que lo firme al momento de ser contratado?

1. Si

2. No

## PROCESO DE INDUCCIÓN

11. ¿Los nuevos colaboradores reciben una guía de introducción a la empresa o al puesto?

1. Si

2. No

Si la respuesta es positiva

¿Quién es el encargado de brindar la guía de introducción a la empresa o al puesto?

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Jefe administrativo   | <input type="checkbox"/> |
| 2. Jefe inmediato        | <input type="checkbox"/> |
| 3. Compañeros de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Otro                  | <input type="checkbox"/> |

Especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿Se le da a conocer a los nuevos colaboradores cuál es la misión, visión y valores de la empresa?

1. Si

2. No

13. ¿Se les brinda a los nuevos colaboradores algún documento con información general de la empresa?

1. Si

2. No

**¡Gracias por su colaboración**

## LISTA DE VERIFICACIÓN

### Reclutamiento, selección e inducción

La siguiente lista de verificación servirá exclusivamente para fines de investigación, tiene como finalidad conocer la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal del área operativa. La información obtenida será utilizada de manera confidencial y para fines académicos.

ASPECTO A VERIFICAR	OBSERVACIONES		
	EXISTE	NO EXISTE	COMENTARIOS
Historial de convocatorias realizadas.			
Formatos de entrevistas establecidos para candidatos.			
Detalle de pruebas a realizar a candidatos.			
Lista de validación de papelería del candidato.			
Programa de bienvenida para nuevos colaboradores.			
Presentación de la empresa para nuevos colaboradores.			
Documentos de bienvenida para los nuevos colaboradores.			
Manual de reclutamiento.			
Manual de selección.			
Manual de inducción			

**Fuente:** elaboración propia, julio 2020

**GUÍA PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN  
DE PERSONAL OPERATIVO**

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Código:</b>	<b>Fecha: Agosto 2020</b>
	<b>Proceso de reclutamiento de personal</b>	<b>Versión: 1</b>	<b>Página 1/3</b>

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

**Objetivo:** Contar con un proceso estructurado y actualizado para que la empresa pueda aplicar los procedimientos de manera eficiente al momento de existir alguna vacante que se requiera cubrir.

### 1. Requisición

Una vez se detecte la plaza vacante, el encargado de área deberá llenar el formulario de requisición de personal y posteriormente enviarlo al encargado de recursos humanos con copia a gerencia. El formulario debe contar con la siguiente información como mínimo:

- Nombre del puesto
- Fecha deseada para iniciar labores
- Mínimo de plazas a cubrir
- Máximo de plazas a cubrir
- Conocimientos mínimos requeridos

### 2. Revisión de solicitud

El encargado de recursos humanos deberá confirmar y validar la información indicada dentro de la requisición conforme al descriptor de puestos.

### 3. Definir la fuente de reclutamiento

Dependiendo de la plaza que sea necesario cubrir, establecer la fuente de reclutamiento, las cuales podrán ser interno, externo o mixto.

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Código:</b>	<b>Fecha: Agosto 2020</b>
	<b>Proceso de reclutamiento de personal</b>	<b>Versión: 1</b>	<b>Página 2/3</b>

#### **4. Definir propuesta**

Definir en conjunto con gerencia y encargado de área la propuesta a ofrecer a los candidatos potenciales, la información a tener en cuenta es la siguiente:

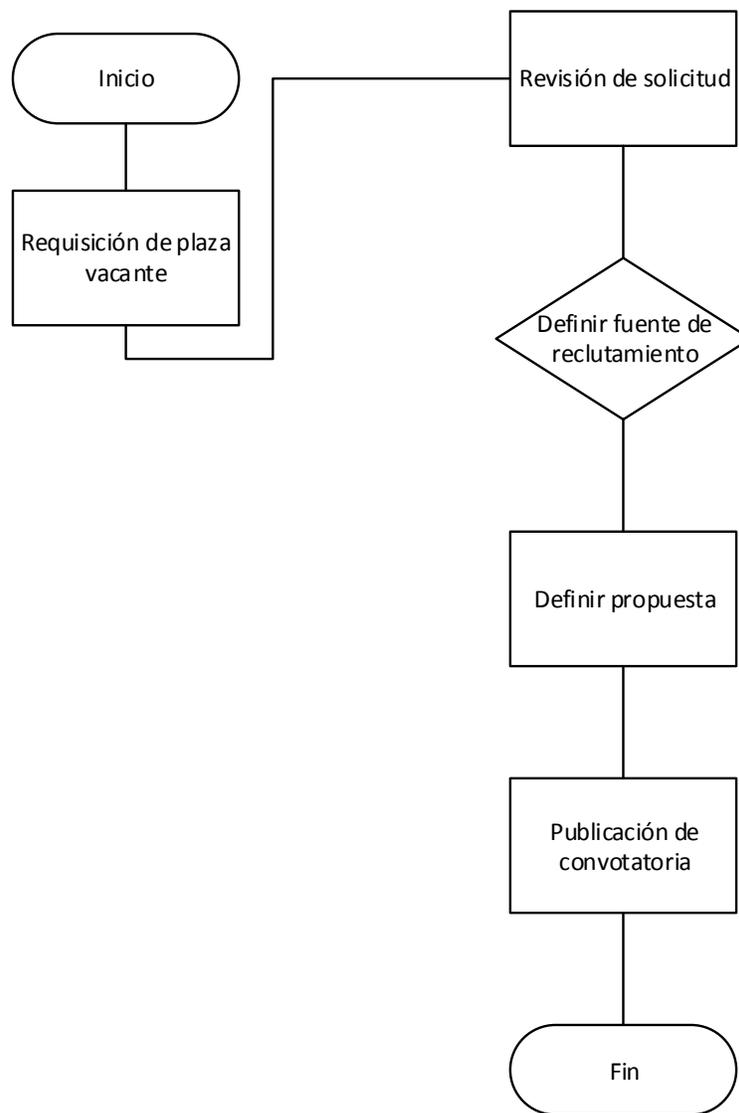
- Tipo de contrato
- Horarios de trabajo
- Salario
- Beneficios
- Creación de anuncio

#### **5. Publicación de convocatoria**

Publicar por medio de la o las fuentes seleccionadas la plaza vacante.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Código:	Fecha: Agosto 2020
	Proceso de reclutamiento de personal	Versión: 1	Página 3/3

## FLUJOGRAMA PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



**Fuente:** elaboración propia, agosto 2020.

### Modelo de formato de requisición

LOGO DE LA EMPRESA	Fecha de solicitud			
	Día	Mes	Año	
<b>Formato de requisición de personal</b>				
Puesto requerido:		Número de plazas:		
Departamento:		Área:		
<b>Motivo de la requisición</b>		Reemplaza a:		
Reemplazo:		Observaciones:		
Nuevo cargo				
Otro:				
<b>Jornada laboral requerida</b>		Fecha de inicio de labores		
Tiempo completo:	Medio tiempo:	Día	Mes	Año
Horario laboral requerido:				
<b>Funciones y responsabilidades de puesto</b>				
<b>Habilidades requeridas</b>				
Estudios (área y nivel)				
Experiencia (área y nivel)				
Rango de edad:		Género:		
Aprobado por:		Solicitado por:		
Nombre y firma		Nombre y firma		

### Modelo de descriptor de puestos

Logo de la empresa	DESCRIPTOR DE PUESTO	Fecha: XXX
Nombre de la empresa		CÓDIGO:

#### I. DESCRIPCION DEL PUESTO

<b>A. Identificación del Puesto</b>	
Nombre del Puesto:	
Departamento o Unidad:	
División:	
Puesto del Jefe Inmediato:	
Fecha:	

#### II. PERFIL DEL PUESTO

<b>A. Descripción General del Puesto</b>

<b>B. Descripción de Tareas o Funciones Principales</b>
1)
2)
3)
4)
5)
6)
7)
8)
9)
10)
11)
12)
13)
14)

<b>C. Relaciones de Trabajo</b>
Internas:
Externas:

<b>D. Supervisión</b>
Ejercida:
Recibida:

### III. PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

<b>Nivel Académico:</b>	
<b>Experiencia Laboral:</b>	
<b>Manejo de Paquetes de Cómputo:</b>	
<b>Idioma (s):</b>	
<b>Conocimientos Necesarios:</b>	
<b>Requisitos Legales:</b>	

### IV. REVISIONES Y APROBACIONES

	<b>Nombre:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Aprobado por:</b>			

## Modelo de anuncio

Logo de la empresa



**(NOMBRE DEL PUESTO)**  
Indicar función del puesto

RESPONSABILIDADES	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXX</li> <li>• XXX</li> <li>• XXX</li> <li>• XXX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXX</li> <li>• XXX</li> <li>• XXX</li> <li>• XXX</li> </ul>

OFRECEMOS	
XXX	XXX
XXX	XXX
XXX	XXX

¿Estas interesado? Envía tu CV al correo XXXX antes del (indicar fecha límite)

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Código:</b>	<b>Fecha: Agosto 2020</b>
	<b>Proceso de selección de personal</b>	<b>Versión: 1</b>	<b>Página 1/4</b>

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Objetivo:** Clasificar y elegir de entre los candidatos al puesto vacante al que más se adecue a las necesidades de la organización por medio de un proceso organizado, objetivo y transparente.

### **1. Recepción de hojas de vida y revisión de requisitos**

Con la información recopilada de los candidatos, se procederá a revisar la información y compararlo contra lo que requiere la empresa. El contenido mínimo a cumplir por parte del aspirante es:

- Habilidades requeridas para el puesto
- Experiencia necesaria
- Disponibilidad

### **2. Preselección de candidatos que cumplan con los requisitos**

Luego de revisar y analizar las hojas de vida de todos se deberá identificar a los candidatos capacitados para llenar la vacante en conjunto con el encargado de área.

### **3. Contactar a los candidatos preseleccionados**

Citar a los candidatos que previamente cumplieron con los requisitos necesarios analizados anteriormente para administrarles las pruebas requeridas, según sea la necesidad del puesto.

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Código:</b>	<b>Fecha: Agosto 2020</b>
	<b>Proceso de selección de personal</b>	<b>Versión: 1</b>	<b>Página 2/4</b>

#### **4. Administración de pruebas**

Con la finalidad de verificar las habilidades y el nivel de conocimiento que el candidato posea se deberá administrar las pruebas técnicas que el encargado de área considere conveniente según requiera el puesto vacante.

#### **5. Validación de pruebas**

Posterior de aplicarle las pruebas al candidato se validará los resultados obtenidos contra los resultados esperados por parte del encargado de área.

#### **6. Entrevista de selección**

Por medio de una conversación formal y tomando como base una entrevista estructurada, en conjunto con la persona encargada de recursos humanos y el jefe de área se evaluará la idoneidad del candidato en donde se determinará si este puede desempeñar el puesto.

#### **7. Presentación de candidatos finales**

Los candidatos finales serán quienes luego de cumplir con los requisitos para aplicar al puesto, cumplir con los conocimientos requeridos y haber concluido la entrevista de selección.

#### **8. Selección final**

Decisión por parte del encargado de área luego tener en cuenta los resultados obtenidos por los candidatos.

#### **9. Negociación y oferta por escrito con candidato(s) elegido(s)**

Se presentará la oferta que la empresa tiene para el candidato elegido y en caso sea necesario se realizará la negociación requerida. En este punto se solicitará que llene los formularios necesarios.

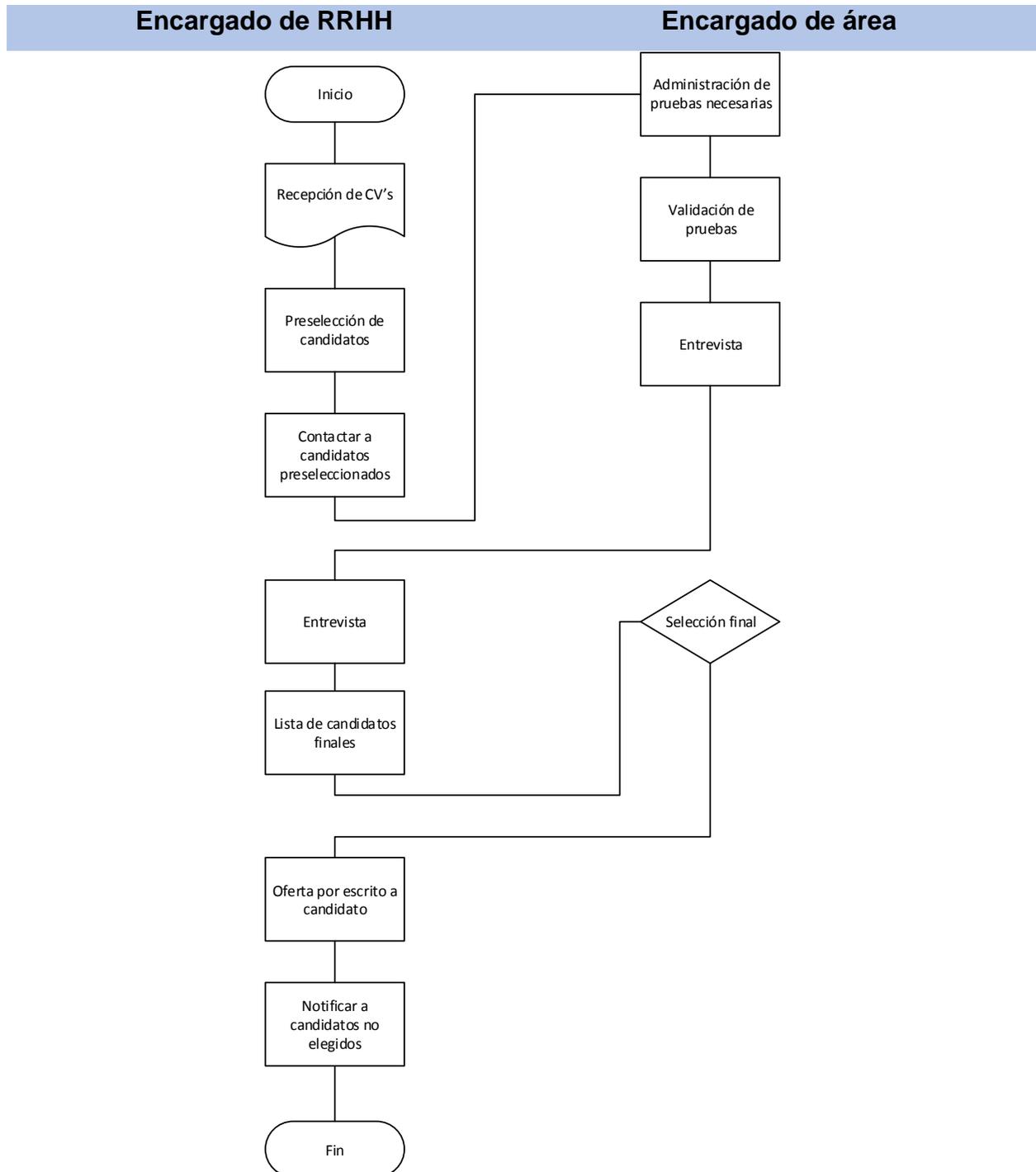
<b>Logo de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Código:</b>	<b>Fecha: Agosto 2020</b>
	<b>Proceso de selección de personal</b>	<b>Versión: 1</b>	<b>Página 3/4</b>

### **10. Notificación a postulantes que quedaron fuera del proceso**

Por medio de una notificación se comunicará a los demás candidatos que fueron parte del proceso que quedaron fuera del proceso y a la vez agradeciéndoles el interés que tuvieron hacia la empresa.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Código:	Fecha: Agosto 2020
	Proceso de selección de personal	Versión: 1	Página 4/4

## FLUJOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



## Modelo de lista de verificación de expediente

**Nombre del trabajador:**

**Puesto:**

**Fecha de recepción:**

La papelería deber presentarse en original y copia según el orden detallado.

Al iniciar el proceso de selección se debe completar los documentos siguientes:

NO.	DOCUMENTO	REVISIÓN
1	Currículum vitae actualizado	
2	01 fotografía reciente tamaño cedula	
3	Fotocopia de DPI completo	
4	Constancia de carencia de Antecedentes Penales y Policiacos (originales y vigentes)	
5	Constancia de ultimo grado aprobado (título nivel medio/universidad)	
6	Fotocopia de boleto de ornato	
7	Informe de entreviste con Gerente o Jefe de área	
8	Fotocopia de licencia de conducir	
9	Fotocopia de recibo de luz, agua o teléfono de casa de habitación.	
10	02 constancias laborales de los últimos empleos donde haya laborado	
11	02 cartas de recomendación recientes de personas que le conozcan que no sean familiares.	
12	Solicitud de empleo	
13	Copia de contrato	

**Observaciones:**

---



---



---

Vº Bº Depto. de Recursos Humanos

(firma y sello)

Logo de la  
empresa

## SOLICITUD DE EMPLEO

### I. DATOS PERSONALES

Primer nombre      Segundo nombre      Primer apellido      Segundo apellido

--	--	--	--

Dirección

--

Teléfono casa

Teléfono celular

Teléfono celular 2

Edad

--	--	--	--

Número de Documento Personal de Identificación -DPI-

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Extendida en:

--

Fecha de nacimiento

Día

Mes

Año

--	--	--	--	--	--	--

Lugar de nacimiento

Nacionalidad

--	--

No. Afiliación IGSS

No. Licencia de conducir

--	--

Estado civil

Soltero(a)

Casado(a)

Unido(a)

Divorciado

En caso de emergencia llamar a:

Nombre

Parentesco

Teléfono


**II. DATOS FAMILIARES**

	Nombre	Teléfono
Padre		
Madre		
Cónyuge		
Hermanos		

	Nombre	Fecha nacimiento
Hijos		

**III. ESCOLARIDAD**

	Institución	Ultimo grado obtenido
Primaria		
Básicos		
Diversificado		
Universiada		
Otros cursos		

**IV. REFERENCIAS PERSONALES**

Nombre	Teléfono

**V. DATOS DE EMPLEOS ANTERIORES**

Nombre de la empresa			Teléfonos
Dirección			
Fecha inicio	Fecha final	Puesto	Sueldo final
			Q
Motivo del retiro			

Nombre de la empresa			Teléfonos
Dirección			
Fecha inicio	Fecha final	Puesto	Sueldo final
			Q
Motivo del retiro			

Nombre de la empresa			Teléfonos
Dirección			
Fecha inicio	Fecha final	Puesto	Sueldo final
			Q
Motivo del retiro			

Yo certifico que toda la información que he proporcionado con el propósito de solicitar y obtener empleo es verdadera, completa y correcta. Autorizo a XXX hacer las investigaciones correspondientes.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
FECHA

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Código:</b>	<b>Fecha: Agosto 2020</b>
	<b>Proceso de inducción a la empresa</b>	<b>Versión: 1</b>	<b>Página 1/3</b>

## INDUCCIÓN A LA EMPRESA

**Objetivo:** Brindar la información más importante y relevante de la empresa, políticas y procedimiento al personal de nuevo ingreso.

### **1. Bienvenida por parte de Recursos Humanos al nuevo colaborador**

Se le da la bienvenida al nuevo colaborador de una manera cordial y amena.

### **2. Presentación general de la empresa (giro de negocio, visión, misión, valores, organigramas y funciones)**

Información general de la empresa para conocimiento del nuevo colaborador.

### **3. Entrega de manual de inducción correspondiente al puesto a desempeñar**

Se le hace entrega física del manual para su respectivo archivo en expediente.

### **4. Presentar información de políticas, código de ética, sistemas de pagos, entre otros**

Brindar información general de todas las políticas y resolver dudas del nuevo colaborador con relación a estos.

### **5. Dar a conocer los diversos medios de comunicación de la empresa**

Los diversos canales de comunicación para que pueda hacer llegar la información importante.

### **6. Realizar recorrido por las instalaciones de la empresa**

Que el nuevo colaborador conozca de manera amena las instalaciones.

### **7. Inducción al puesto, presentación con el encargado de área o jefe inmediato**

Conocer a los superiores con la finalidad de conocer a quien le deberá reportar sus actividades diarias.

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Código:</b>	<b>Fecha: Agosto 2020</b>
	<b>Proceso de inducción a la empresa</b>	<b>Versión: 1</b>	<b>Página 2/3</b>

### **8. Asignar mentor para inducción personalizada al puesto**

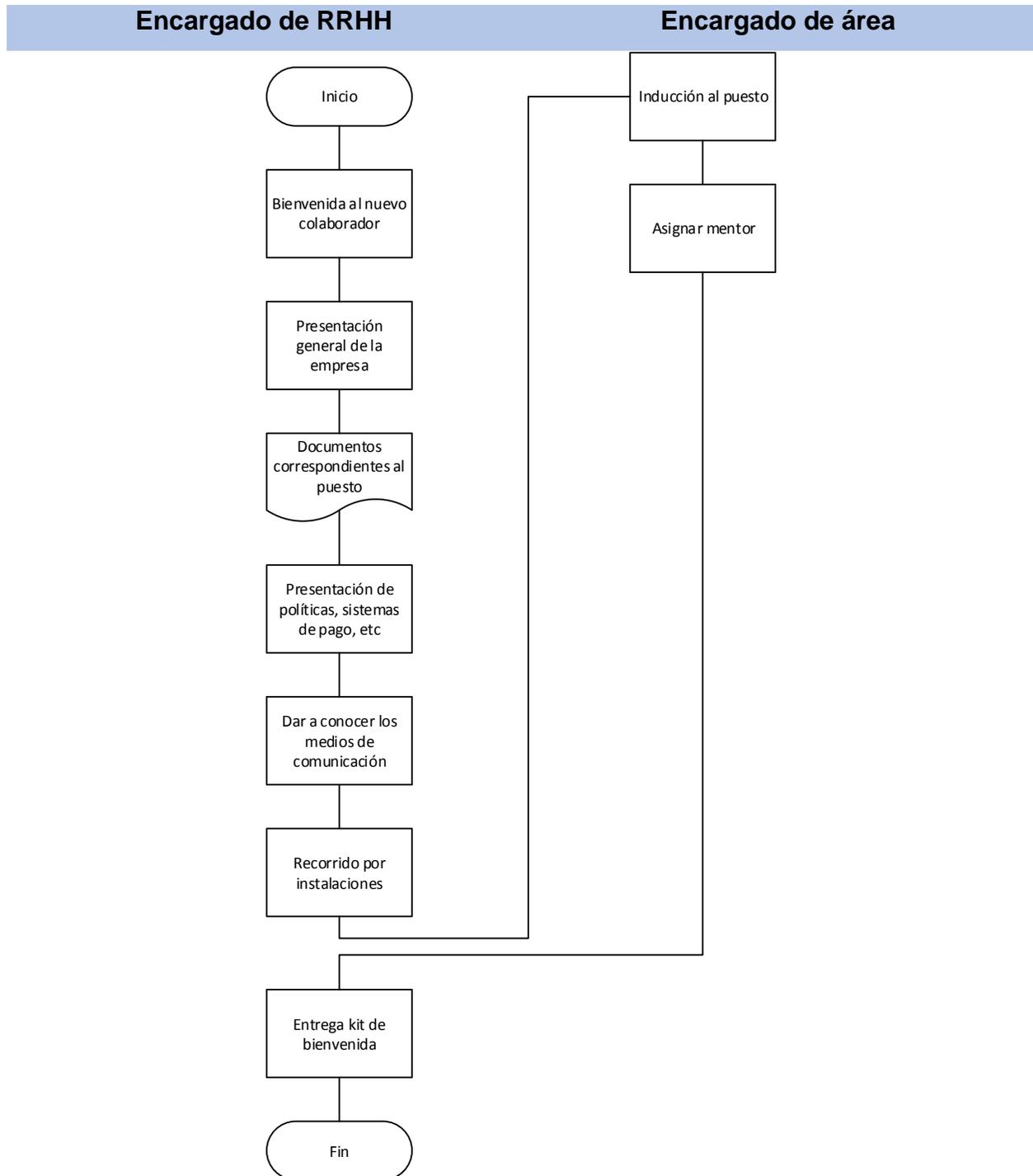
Un mentor para que le ayude a comprender todas las actividades del puesto de trabajo y demás dudas que pudiese tener el nuevo colaborador.

### **9. Entrega de kit de bienvenida**

Artículos promocionales de la empresa a manera de incentivo.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Código:	Fecha: Agosto 2020
	Proceso de inducción a la empresa	Versión: 1	Página 3/3

## FLUJOGRAMA PROCESO DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA



**Fuente:** elaboración propia, agosto 2020.

### Modelo de cronograma para las actividades de inducción a la empresa

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Cronograma de actividades de inducción</b>							Fecha:
	Nombre del nuevo colaborador:							Código:
	Jefe inmediato:							Puesto:

Actividades		Responsable	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA							TOTAL				
			TIEMPO EN MINUTOS											
1	Bienvenida RRHH	RRHH	30 min						ALMUERZO 60 MINUTOS				30 minutos	
2	Presentación general empresa	RRHH		60 min										60 minutos
3	Entrega de documentos del puesto	RRHH			30 min									30 minutos
4	Presentación de políticas	RRHH				60 min								60 minutos
5	Informar medios de comunicación	RRHH					60 min							60 minutos
6	Recorrido por instalaciones	RRHH						60 min						60 minutos
7	Inducción al puesto	Encargado área									120 min			120 minutos
8	Asignar mentor	Encargado área										30 min		30 minutos
9	Entrega kit de bienvenida	RRHH											30 min	30 minutos
											<b>Total minutos</b>	<b>480 minutos</b>		
											<b>Total horas</b>	<b>8 horas</b>		

*Fuente:* elaboración propia, agosto 2020.

### Modelo de evaluación de inducción

Logo de la empresa	EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN					
	<b>Nombre:</b>					
	<b>Puesto a ocupar:</b>					
<b>Departamento:</b>						
<b>Fecha Día:</b>			<b>Mes:</b>		<b>Año:</b>	
<b>Instrucciones:</b>						
<p>Como parte del mejoramiento continuo en los procesos de inducción de la empresa, se solicita pueda calificar de manera objetiva la información en cada uno de los aspectos evaluados.</p> <p>Marque con una "X" la casilla que corresponda:</p>						
<b>1</b>	La información fue completa y detallada.					
<b>2</b>	La información fue suficiente.					
<b>3</b>	La información fue muy general e incompleta.					
<b>4</b>	No obtuve ninguna información al respecto.					
<b>PREGUNTAS</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	Organigrama					
<b>2</b>	Visión					
<b>3</b>	Misión					
<b>4</b>	Objetivos de la empresa					
<b>5</b>	Políticas de la empresa					
<b>6</b>	Funciones y responsabilidades de su cargo					
<b>7</b>	Riesgos a los que están expuestos					
<b>8</b>	Generalidades sobre seguridad laboral					
<b>9</b>	Normas en el sitio de trabajo					
<b>10</b>	Pagos y prestaciones laborales					
<b>11</b>	Jefes inmediatos y compañeros					
<b>12</b>	Estructura de su área de trabajo					
<b>13</b>	Procedimientos de trabajo seguro					
<b>14</b>	Permisos de trabajo					
<b>15</b>	Instalaciones de la empresa					
<b>Observaciones:</b>						
<b>Firma (personal de nuevo ingreso)</b>			<b>Firma (personal de RRHH)</b>			

## Índice de Gráficas

Gráfica 1 ¿Se le explicó con claridad las funciones del puesto? .....	21
Gráfica 2 Al momento de ser contratado, ¿le brindaron una copia de su contrato de trabajo? .....	23
Gráfica 3 ¿Le brindaron información sobre la historia e información general de la empresa? .....	24
Gráfica 4 ¿Al iniciar a trabajar le dieron información de las normas de la empresa? .....	25
Gráfica 5 ¿Le dieron la bienvenida cuando ingreso a la empresa?.....	26
Gráfica 6 ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa?.....	27
Gráfica 7 ¿Le dieron información de quien sería su jefe inmediato?.....	28
Gráfica 8 ¿Lo presentaron con sus compañeros de trabajo cuando comenzó a laborar? .....	29
Gráfica 9 ¿Al iniciar a trabajar le dieron a conocer a quién le debía reportar sus actividades diarias? .....	30
Gráfica 10 ¿Le indicaron las responsabilidades que tiene el puesto de trabajo? .	31
Gráfica 11 ¿Le explicaron los derechos y obligaciones que tiene en la empresa? .....	32
Gráfica 12 ¿Tiene conocimiento de cuáles son las áreas de la empresa y quiénes son los jefes de cada una?.....	33

## Índice de Tablas

Tabla 1 ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente ocupa? .....	20
Tabla 2 ¿Qué actividades realizó para ser contratado? .....	22

## Índice de Cuadros

Cuadro 1 Fuente, ventajas y desventajas del reclutamiento interno .....	6
Cuadro 2 Fuente, ventajas y desventajas del reclutamiento externo .....	7
Cuadro 3 Lista de verificación .....	35