

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



“SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL PARA GARANTIZAR LA
IDONEIDAD DEL CAPITAL HUMANO EN CADA PUESTO DE TRABAJO DE LA
PEQUEÑA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
SAN SALVADOR”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CAMPOS RODRÍGUEZ, KEVIN ALEXIS

MARTÍNEZ SIGARAN, GREGORZ NAILI

MORALES VÁSQUEZ, MAURICIO ARMANDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MsC. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MsC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vicedecano: MsC. Mario Wilfredo Crespín
Secretario (a): Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela: MsC. Abraham Vásquez Sánchez

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez (Docente Asesor)

JUNIO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme culminar esta etapa de importancia en mi vida, a mi esposa: Kris Marelynn Monterrosa de Morales, a mis hijos: Mauricio Andree y Christopher Mathías, Morales Monterrosa, por su apoyo y sacrificio en los momentos más difíciles de esta experiencia, a mi madre: Gilda del Rosario Vásquez, por los consejos brindados y su apoyo en lo necesario en este proceso, a mis hermanas: Ana María y Muriel Ivonne, Morales Vásquez por su acompañamiento, y a mis compañeros del equipo investigador de la especialización en recursos humanos con quienes se elaboró este documento, por el apoyo, comprensión y paciencia, de igual forma a mis amigos y familiares por estar pendiente, darme ánimo y por sus oraciones. A todas las personas mencionadas, deseo que Dios derrame muchas bendiciones en su vida.

Mauricio Armando Morales Vásquez

Agradezco a Dios por permitir estar culminando una etapa más en mi vida, a mi madre: Donatila Martínez, por brindarme su apoyo y darme sus sabios consejos, impulsarme a seguir adelante en todo momento de mi carrera, a mi esposa: Maybelin Magali Escobar Benítez por todo su amor, apoyo y comprensión, agradezco a cada miembro de mi familia por estar siempre pendientes de mí, especialmente a mis hijos: Karen Betsabe Martínez, Katherine Liseth Martínez, Juliana Valeria Escobar y Selvin David Escobar por su grata comprensión, a mis amigos que me apoyaron de una u otra manera, a mis compañeros del equipo investigador de la especialización en recursos humanos, con quienes se elaboró este documento, por sus consejos, paciencia y amistad, a todas las personas que conocí en este proceso, que Dios los cuide en todo momento.

Gregorz Naili Martínez Sigaran

Agradezco primeramente a Dios por ser el guía en mi carrera universitaria y a lo largo de toda la vida y permitir llegar a este momento con salud y alegría, a mi esposa: Jennifer de Campos por la comprensión, paciencia, amor y comprensión brindados y estar siempre en los buenos y malos momentos, a mí amado hijo: Christopher Alexis Campos Lovo por ser la fuerza de motivación en los últimos momentos de la carrera que me ayudó a continuar cuando estaba flaqueando, a mí madre: Laura Campos por brindarme el apoyo incondicional desde el momento de mi nacimiento hasta lograr este triunfo en la vida, a mis tíos: Ricardo Rodríguez y Ada de Rodríguez por el apoyo, consejos y paciencia que ayudaron a edificar este triunfo, a mi hermano Jonathan Campos por siempre estar disponible en los buenos y malos momentos de mi vida para brindar todo el apoyo, finalmente a mis compañeros del equipo investigador de la especialización en recursos humanos, con quienes se elaboró este documento por el apoyo, comprensión, paciencia, esfuerzo y tiempo dedicado.

Kevin Alexis Campos Rodríguez

Como grupo de especialización en la gestión de recursos humanos agradecemos a la Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres y Lic. David Mauricio Lima Jaco, Instructora y asesores del proceso, por su profesionalismo, empeño, paciencia y apoyo brindado en el desarrollo de este documento.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
Capítulo I: Planteamiento del problema sobre la empresa Peletería Mitchell ubicada en el municipio de San Salvador. Marco teórico sobre el sistema de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo.....	4
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1. Antecedentes.	4
2. Caracterización.....	5
3. Formulación del problema.....	5
B. MARCO TEÓRICO.....	5
1. GENERALIDADES	5
2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	7
3. MARCO GENERAL DEL TEMA EN ESTUDIO	8
3.1 Proceso de reclutamiento.....	8
3.1.2 Mercado laboral	12
3.1.3 Concepto de reclutamiento	13
3.1.4 El enfoque del reclutamiento.....	15
3.1.5 Técnicas del reclutamiento externo	15
3.1.6 Evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento.....	15
3.2 Proceso de selección	15
3.2.1 Concepto de selección de personal.....	16
3.2.2 Las bases de la selección del personal.....	17
3.2.3 Mapa de las competencias	18
3.2.4 Técnicas de selección.....	20
3.2.4.1 Pruebas de conocimientos o de capacidades.....	21
3.2.4.2 Pruebas psicológicas.....	22
3.2.4.3 Pruebas de personalidad.....	22
3.2.5 Evaluación de los resultados de la selección de personal.....	23
3.3 Proceso de contratación	24
3.3.1 Tipos de contratación.....	24
3.3.2 Contrato por tiempo indefinido.....	24
3.3.3 Contrato para obra determinada o período determinado.....	25

3.3.4 Contrato para interinatos.....	25
3.3.5 Periodo de prueba.	25
3.4 Proceso de inducción.....	25
3.4.1 Cultura organizacional	26
3.4.2 Componentes de la cultura organizacional.....	27
3.4.3 La socialización organizacional	28
3.4.4 Métodos para la socialización organizacional	28
3.4.5 Otorgamiento de autoridad en la toma de decisiones	30
Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Peletería Mitchell sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo.....	32
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
1. MÉTODOS.....	32
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
4.1 Técnicas.....	33
a. Encuesta	34
b. Entrevista.....	34
c. Observación directa.....	35
4.2 Instrumentos.....	35
a. Cuestionario	35
b. Guía de entrevista	36
c. Lista de cotejo.....	36
5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
a. Primarias	37
b. Secundarias.....	37
6. OBJETO DE ESTUDIO	37
7. UNIDADES DE ANÁLISIS POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	39
9. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO	41
10. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41

10.1	Análisis del proceso de reclutamiento.	41
10.2	Análisis del proceso de selección.	44
10.3	Análisis del proceso de contratación.	46
10.4	Análisis del proceso de inducción.	47
10.5	Análisis de la empresa.	49
10.6	Análisis FODA	51
11.	CONCLUSIONES	53
12.	RECOMENDACIONES	54
Capítulo III: Propuesta de un manual con sus herramientas administrativas para el sistema de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo de la pequeña empresa Peletería Mitchell.		
		55
OBJETIVOS		55
General		55
Específicos		55
IMPORTANCIA		56
D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA		56
1. ALCANCE		57
2. PROPUESTA PARA LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL		57
3. POLÍTICAS PARA LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL		58
4. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		65
5. MANUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA GARANTIZAR LA IDONEIDAD DEL CAPITAL HUMANO. (EDICIÓN 1, AÑO 2021)		65
5.1 Flujograma del proceso de reclutamiento		66
5.1.1 Procedimientos del proceso de reclutamiento de personal		67
5.2 Flujograma del proceso de selección		69
5.2.1 Procedimientos del proceso de selección de personal		70
5.3 Flujograma del proceso de contratación		74
5.3.1 Procedimientos del proceso de contratación de personal.		75
5.4 Flujograma del proceso de inducción		77
5.4.1 Procedimientos del proceso de inducción de personal		77
6. GUÍA DE ACCIÓN SEGÚN DIAGNÓSTICO		79
7. PLAN DE CAPACITACIÓN		80

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	81
9. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	82
10. CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS.	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Generalidades de la empresa, fuente de datos Peletería Mitchell.....	5
Tabla 2. El impacto del mercado de trabajo en las prácticas de la administración de Recursos Humanos.	11
Tabla 3. El efecto del mercado de trabajo sobre los candidatos	12
Tabla 4. Competencia de los candidatos en el mercado laboral.....	13
Tabla 5. Los tres niveles de la cultura organizacional.	28
Tabla 6. Unidades de análisis, universo y muestra	38
Tabla 7. Operacionalización del objetivo general.	39
Tabla 8. Operacionalización de objetivos específicos.....	40
Tabla 9. Análisis FODA	52
Tabla 10. Plan de capacitación.....	80
Tabla 11. Plan de implementación	81
Tabla 12 Presupuesto estimado de gastos de elaboración y puesta en marcha	82
Tabla 13 Cronograma para la puesta en marcha.....	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	7
Figura 2. Situación de mercado de trabajo.....	10
Figura 3. Formación de competencias.....	19
Figura 4. La entrevista como un proceso de comunicación.....	21
Figura 5. Los métodos de socialización organizacional.....	30
Figura 6. Flujograma del proceso de reclutamiento de la empresa peletería Mitchell....	66
Figura 7. Flujograma del proceso de selección de la empresa peletería Mitchell	69
Figura 8. Flujograma del proceso de contratación de la empresa peletería Mitchell	74
Figura 9. Flujograma del proceso de inducción de la empresa peletería Mitchell.....	77

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Resumen base legal con la que se rige la empresa	86
Anexo 2. Encuesta.....	87
Anexo 3. Resultados de la encuesta.....	91
Anexo 4. Entrevista para conocimiento de la empresa.....	110
Anexo 5. Guía de entrevista.....	118
Anexo 6. Resultado de entrevistas realizadas a profesionales de otras empresas privadas	121
Anexo 7. Lista de cotejo	134
Anexo 8. Formulario de requisición de personal.....	137
Anexo 9. Lista de candidatos para entrevistar.....	139
Anexo 10. Guía de entrevista general	140
Anexo 11. Solicitud de empleo	142
Anexo 12. Formulario para investigación de las referencias.....	144
Anexo 13. Guía de entrevista de profundidad	145
Anexo 14. Formulario de resultados de entrevistas y pruebas.....	147
Anexo 15. Informe del candidato seleccionado	149
Anexo 16. Contrato individual	150
Anexo 17. Diccionario de competencias.....	153

Resumen ejecutivo

Actualmente todas las organizaciones buscan atraer del mercado laboral, personal idóneo con competencias que generen valor a la empresa y que además le permitan el desarrollo eficiente de sus actividades en el ámbito empresarial.

El trabajo de investigación se realizó para la pequeña empresa Peletería Mitchell, luego de una reunión a través de video conferencia con el subgerente general, en la que comentó la deficiencia con la que cuentan en el proceso de búsqueda de capital humano idóneo para los puestos de trabajo, en un entorno de necesidades para mejorar el área administrativa, surge la idea de elaborar un manual de procesos de incorporación de personal, específicamente en el departamento de recursos humanos, ya que carece de políticas, procedimientos y herramientas administrativas que sirvan de apoyo técnico en el desarrollo de las actividades.

Por lo descrito anteriormente, los objetivos de este trabajo de investigación se fundamentan en establecer un sistema de gestión por competencias, que permita cubrir las necesidades en la administración del capital humano a través de políticas, herramientas administrativas y el manual que norma los procesos mencionados, con el propósito de generar eficiencia y efectividad en las actividades del departamento de recursos humanos.

Para la realización del estudio, se aplicó el método de investigación científico acompañado de sus auxiliares; el análisis y la síntesis, ya que se descomponen los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, para identificar cada uno de sus procedimientos y la relación que existe entre ellos, con los cuales se elaboró un manual integrando del proceso de incorporación de personal.

Con la metodología utilizada, se aplican las técnicas de la entrevista, la encuesta, y la observación directa con sus respectivos instrumentos los cuales son: la guía de entrevista, el cuestionario y la lista de cotejo, obteniendo insumos para establecer un diagnóstico de la situación actual sobre los procesos de incorporación de personal, estableciendo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Con el diagnóstico, se concluye que la empresa carece de procesos administrativos para la incorporación del talento humano y la falta de personal capacitado en el departamento de recursos humanos por lo que se recomienda analizar la viabilidad de la implementación del sistema de gestión propuesto en el capítulo tres de este documento.

En virtud de lo anterior, se elaboró la propuesta para la pequeña empresa Peletería Mitchell, de un modelo de gestión por competencias a través de un manual de procesos, que incluye la formulación de las políticas, herramientas administrativas y flujogramas, entre otros, de los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal, que ayudaran al desarrollo de actividades y mejoras en la administración del recurso humano.

Finalmente, adicional a la propuesta del sistema de gestión para la incorporación de personal, como valor agregado se creó un diccionario de competencias según las necesidades de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La elaboración y presentación de esta investigación fue realizada por estudiantes de la especialización en recursos humanos de la facultad de ciencias económicas, de la Universidad de El Salvador, con la que se pretende proponer un sistema de gestión para la incorporación del capital humano en la pequeña empresa, Peletería Mitchell.

La gestión de recursos humanos es una de las actividades de mucha importancia para las organizaciones, debido a la necesidad de realizar de forma eficiente y bajo un modelo por competencias, los procesos de incorporación de personal para optimizar los puestos de trabajo y de lo que dependen los resultados en cada uno de estos.

En el primer capítulo, se define el planteamiento del problema de la empresa, y el marco teórico sobre la gestión del reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, algunas generalidades de la organización y su estructura orgánica.

En el segundo capítulo, se da a conocer la metodología de la investigación, en la que se detalla el método utilizado, sus auxiliares, el tipo y diseño del estudio, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, con los que se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, conclusiones y recomendaciones del estudio.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta que dará solución a la problemática de la empresa, con la implementación de un sistema de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a través de un manual y sus herramientas administrativas. Por último, se presenta la bibliografía utilizada para la elaboración de este estudio y los anexos del mismo.

Capítulo I: Planteamiento del problema sobre la empresa Peletería Mitchell ubicada en el municipio de San Salvador. Marco teórico sobre el sistema de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes.

La empresa Peletería Mitchell inició operaciones un 26 de marzo del año 2007, contando con un mínimo de cinco personas y comercializando productos del sector peletero, bajo la dirección del señor José Miguel Álvarez Hernández, un pequeño empresario salvadoreño, quien en esa época contrataba personal operativo y administrativo recomendado por familiares, amigos, clientes, entre otros, a lo largo de quince años ha centrado sus esfuerzos por formalizar la empresa, realizando cambios en la estructura organizativa y mejoras en la infraestructura, en el año 2017, se empieza a utilizar medios de reclutamiento masivo a través de páginas web, con el fin de atraer candidatos del mercado laboral, sin embargo, no cuentan con procedimientos establecidos en la gestión del recurso humano. Su principal objetivo es dar a conocer su negocio ubicado en el centro de san salvador, donde comercializa diferentes tipos y variedad de: suelas, pieles sintéticas, pegamento, cueros, cintas, tacones, herrajes, entre otros, los cuales son adquiridos por artesanos, empresas nacionales e internacionales, para la fabricación de calzado, carteras, mochilas, entre otros. Actualmente la empresa cuenta con 32 empleados, su giro es la venta de productos de peletería y talabartería, por lo que forma parte del sector comercial.

2. Caracterización

Desde su fundación la empresa carece de manuales para la gestión de personal. No contar con procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, impacta en la ejecución de las actividades del área de recursos humanos, por la carencia de normas, reglamentos y herramientas administrativas que permitan identificar conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes del personal a contratar.

3. Formulación del problema

¿En qué medida un sistema de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, garantiza la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo de la pequeña empresa Peletería Mitchell, ubicada el municipio de San Salvador?

B. MARCO TEÓRICO

1. GENERALIDADES

Tabla 1. Generalidades de la empresa.

Nombre comercial	Peletería Mitchell
Propietario	José Miguel Álvarez Hernández
Teléfono	2221-6910
Tiempo de operaciones	15 años
Giro comercial	Venta de productos de peletería, talabartería y otros
Clasificación económica	Actividades comerciales
Sector económico	Sector comercio
Ubicación Geográfica	10 av. Norte local 216 Barrio Concepción, San Salvador
Cantidad de trabajadores	32

Fuente de datos, sub gerente general, empresa Peletería Mitchell.

Proveedores.

Los proveedores son los socios estratégicos para las empresas y negocios, ya que son los que suministran materiales, materias primas, bienes y servicios que son transformados, comercializados y utilizados por las organizaciones para generar utilidades y pagar los compromisos financieros con el personal que labora en esta.

Los proveedores con los que cuenta la empresa Peletería Mitchell, son locales e internacionales para todos los productos que se comercializan, entre los cuales se pueden mencionar como principales a los siguientes:

Internacionales:

- Hangzhou Tercer Co, Ltd.
- Shoepart Shoe Material Company, Ltd.
- Qingdao Qitian Garment Co. Ltd.

Locales:

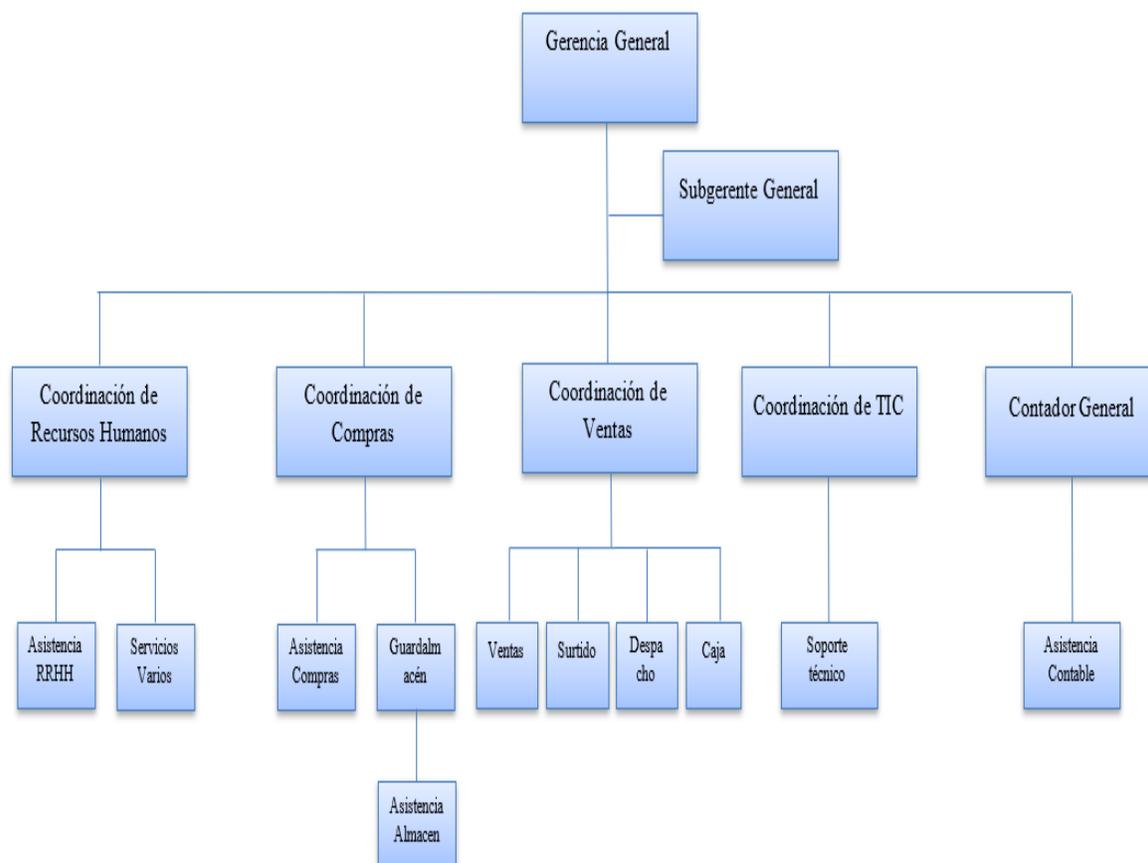
- Tenería San Miguel
- Distribuidora Polanco
- Comercial de Plástico

Principales productos que comercializa la empresa

Entre los principales productos que comercializa la empresa están: suelas para zapatos de niños, niñas, damas y caballeros, cueros de res, cuero sintético, pegamentos, hilos, pastas, adornos para carteras y zapatos, entre otros.

Organigrama de la Empresa

Figura 1. Organigrama de la empresa.



Fuente de datos Sub Gerente de la empresa Peletería Mitchell.

2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

La empresa Peletería Mitchell, como organización se rige por leyes que amparan su existencia y funcionamiento dentro del territorio salvadoreño, la presente investigación se sustenta en la ley de apoyo a la gestión de recursos humanos de la empresa y se menciona a continuación:

Código de trabajo

El código de trabajo tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se fundamenta en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, basado en la constitución de la República¹.

Cabe mencionar, que se denota únicamente esta ley por ser característica del tema de investigación, aunque la empresa se rige por el resto de leyes que permiten su funcionamiento y existencia.

3. MARCO GENERAL DEL TEMA EN ESTUDIO

3.1 Proceso de reclutamiento

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas, sin embargo, para la producción de bienes o servicios tienen una relación recíproca, para que esto sea posible, es necesario que las empresas divulguen sus oportunidades de trabajo para que las persona puedan iniciar esa relación, a esto se le conoce como proceso de reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de buscar y atraer personas a la organización, con el fin de cubrir necesidades de personal.²

El proceso de reclutamiento consta de los siguientes pasos:

1. Planeación de recursos humanos.
2. Identificación de la necesidad.

¹ Código de Trabajo

² Javier Llanos Rete, guía de estudios recursos humanos I, II y III, plan de estudios UNAM, año 2005

3. Evaluación de las fuentes (internas o externas).
4. Publicación de la vacante en los medios seleccionados.
5. Recepción de Curriculum (internos o externos).
6. Llenado de la solicitud de empleo.
7. Preselección (dirigidos a selección).

El proceso de reclutamiento debe contar con políticas y acciones diseñadas por la administración de recursos humanos para atraer y añadir personal idóneo, con los talentos necesarios para la competitividad de la organización.

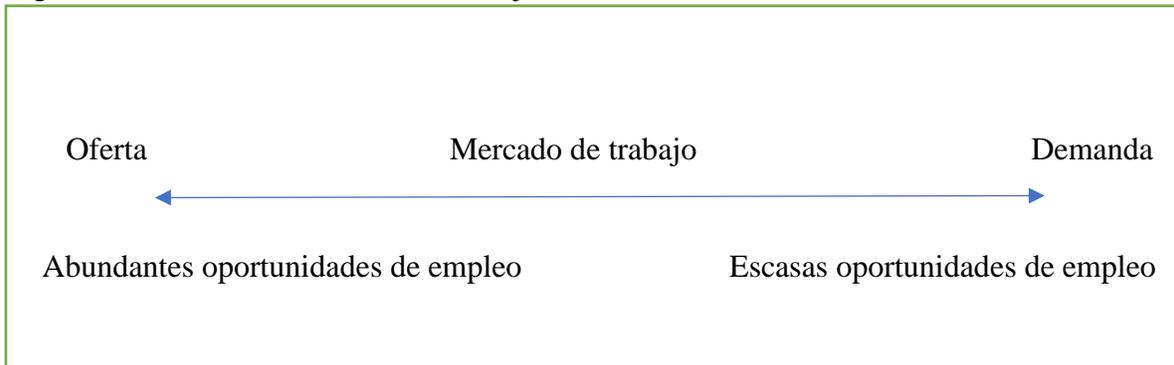
3.1.1 Mercado de trabajo

El mercado es un espacio donde se comercializan bienes y servicios entre un ofertante y un demandante, el mercado de trabajo lo componen todas las ofertas de oportunidades de trabajo que diferentes organizaciones ofrecen, lo que las convierte en parte del mercado de trabajo.

Constantemente el mercado de trabajo sufre cambios debido a las características estructurales y a las diferentes coyunturas, lo que vuelve dinámica la administración de recursos humanos, permitiendo dar respuestas favorables ante estos cambios, en tiempos en los que el mercado de trabajo se encuentra en situación de oferta, es decir cuando las oportunidades ofrecidas son mayores que la demanda, las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas o el talento humano es insuficiente para llenar los puestos de trabajo o las vacantes existentes en estas. Por otra parte, el mercado de trabajo se encuentra en situación de demanda cuando el recurso es abundante, es decir el personal con que se cuenta es mayor que la oferta. (Ver figura 2).

Situaciones del mercado de trabajo

Figura 2. Situación de mercado de trabajo.



Fuente de elaboración grupo de investigación

Factores condicionantes del mercado de trabajo

Existen diferentes factores que condicionan el mercado de trabajo, entre los cuales se puede mencionar el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional, el primero tiene que ver con el volumen de empleo (crecimiento), mientras que los demás se relacionan con la intensidad del empleo (calidad y productividad)³

El nuevo perfil del empleo

Con la revolución industrial el mercado de trabajo se vio obligado a realizar cambios, uno de estos fue el de sustituir las haciendas por las fábricas, en la revolución del conocimiento el mercado de trabajo se desplaza del sector industria a la economía de servicios. Por lo que hoy la industria ofrece menos empleo, pero su producción es mayor, debido a factores como la modernización, la tecnología, mejores prácticas en los procesos y

³ Idalberto Chiavenato, gestión del talento humano, tercera edición año 2009

el constante aumento de productividad del personal. En cambio, el sector servicios hoy en día ofrece más empleos.

El impacto del mercado de trabajo en las prácticas de la administración de recursos humanos

Tabla 2. El impacto del mercado de trabajo en las prácticas de la administración de Recursos Humanos.

Mercado de trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
Inversiones en reclutamiento para atraer a candidatos.	Pocas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos.
Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos.	Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos.
Inversiones en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos.	Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar a los candidatos ya entrenados.
Ofertas salariales estimulantes para atraer a candidatos.	Ofertas salariales más bajas para aprovechar la competencia entre los candidatos
Inversiones en prestaciones sociales para atraer a candidatos y retener a los trabajadores.	Pocas inversiones en prestaciones sociales, porque no es necesario tener mecanismos para mantener al personal.
Importancia en el reclutamiento interno, como medio para mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera.	Importancia en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados.

Fuente de elaboración Idalberto Chiavenato, gestión del talento humano, tercera edición año 2009 Situaciones del mercado de trabajo.

El efecto del mercado de trabajo sobre los candidatos

Tabla 3. El efecto del mercado de trabajo sobre los candidatos

Oferta de mercado de trabajo	Demanda de mercado de trabajo
Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.	Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios.	Los candidatos compiten entre sí por las escasas vacantes presentando propuestas salariales más bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar.
Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en otras organizaciones, aumentando así la rotación del personal.	Las personas procuran asirse a sus empleos por temor a perderlos.
Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven más indisciplinados y se ausentan más o llegan tarde a trabajar	Los empleados tienden a evitar las confrontaciones en su organización y las posibles separaciones y procuran no fallar ni atrasarse.

Fuente de elaboración Idalberto Chiavenato, gestión del talento humano, tercera edición año 2009 Situaciones del mercado de trabajo.

3.1.2 Mercado laboral

El mercado laboral o de recursos humanos, se refiere a todos los candidatos disponibles a optar por las vacantes que las empresas ofertan, es el conjunto de candidatos que están disponibles para trabajar o que trabajan, pero también están dispuestos a buscar otro empleo. El mercado laboral está caracterizado por personal que ofrece habilidades, conocimientos y destrezas, lo que influye en la administración de recursos humanos, en el

comportamiento de las organizaciones, pero también en el comportamiento de las personas, en especial de los candidatos.

Comportamiento de los candidatos en el mercado de laboral

Tabla 4. Competencia de los candidatos en el mercado laboral

Mercado laboral en oferta	Mercado laboral en demanda
Cantidad excesiva de candidatos.	Cantidad insuficiente de candidatos.
Competencia entre los candidatos para obtener empleo.	Falta de competencias entre los candidatos.
Reducción de las pretensiones salariales	Elevación de las pretensiones salariales.
Dificultad para conseguir empleo	Facilidad para conseguir empleo.
Temor de perder el empleo actual y mayor fijación al mismo.	Voluntad de perder el empleo actual y menor fijación al empleo.
Bajo ausentismo.	Elevado ausentismo.
El candidato acepta cualquier oportunidad desde que aparece.	El candidato selecciona las múltiples oportunidades que tiene por delante.
Orientación hacia la supervivencia.	Orientación hacia la mejoría y desarrollo profesional.

Fuente de elaboración Idalberto Chiavenato, gestión del talento humano, tercera edición año 2009 Situaciones del mercado de trabajo.

3.1.3 Concepto de reclutamiento

Reclutamiento: Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado de recursos humanos (MRH) y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras

palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

Para realizar el reclutamiento interno existen algunas fuentes tales como:

- **Medios de prensa** (internos): Periódicos digitales, murales.
- **Medios institucionales:** Unidad de personal, sindicatos, escuela de capacitación interna.
- **Medios virtuales:** Internet, email, base de datos.
- **Personas:** jefes, colegas, área de personal.

Para realizar el reclutamiento externo existen algunas fuentes tales como:

- **Medios de prensa:** Periódicos de mayor circulación, revistas, radio, tv.
- **Medios institucionales:** Educativas, gremiales, públicas, privadas.
- **Eventos:** Ferias laborales, invitaciones de empresas.
- **Medios virtuales:** Internet.
- **Personas:** Amigos, familiares.

Reclutamiento virtual: Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, el cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en su facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas a las empresas y a los candidatos. Éstos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de casa. La facilidad y la sencillez son enormes. Internet ofrece a las compañías una

plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina toda forma de intermediación.

3.1.4 El enfoque del reclutamiento

El reclutamiento en las organizaciones tiene por objetivo atraer al personal idóneo para ocupar los puestos o plazas vacantes, por otra parte, se concentra en la adquisición de personal con las competencias necesarias para el éxito de la organización.

3.1.5 Técnicas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo abarca una gran cantidad de candidatos disponibles para trabajar en el mercado laboral o de recursos humanos. Esta técnica busca los medios necesarios para poder llegar a los candidatos deseados y poder atraerlos.

3.1.6 Evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento

El reclutamiento es una actividad importante para las empresas y organizaciones, por ello la necesidad de evaluar los resultados para saber si cumple con su función y el costo en que se incurre en el proceso, cuantitativamente se busca una cantidad alta de candidatos para que el reclutamiento sea mayor y cualitativamente la orientación es la de atraer candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección.

3.2 Proceso de selección

El proceso de selección de personal tiene la característica de contar con una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos, las cuales puede ser aprobada o reprobada, dependiendo de las competencias y conocimientos con que cuenta cada candidato. Cuando los candidatos no logran aprobar el proceso de selección debido a las dificultades que se le presenten por las características deseadas por la empresa y sus

políticas, estos son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas (entrevistas), el proceso de selección se vuelve más complejo en la segunda etapa (pruebas y múltiples procedimientos), los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar. Tanto mayor sea el número de técnicas de selección, mayor será la oportunidad de obtener información, mayor tiempo y costos de operación.

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para incrementar el capital humano en las organizaciones, la mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.

3.2.1 Concepto de selección de personal

Es el proceso de entrevistas y elaboración de pruebas de conocimiento o capacidad, psicológicas, de personalidad y aplicación de técnicas de simulación que conllevan a la elección de la persona idónea entre los diversos candidatos, para cubrir la necesidad de un puesto vacante en el momento oportuno y aumentar la eficiencia del desempeño humano, así como la eficiencia de la organización.

La selección de personal es el proceso que se vuelve como un filtro en la gestión del talento humano, ya que permite ingresar a la organización a personas que cuentan con las características deseables del puesto vacante. Por tanto, permite tomar decisiones teniendo en cuenta datos e información confiable sobre el talento y las competencias necesarias del personal a seleccionar, que contribuyan al éxito de la organización. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante, los gerentes o jefes de línea.

3.2.2 Las bases de la selección del personal

La selección de personal es un sistema de comparación y elección, por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga validez. El parámetro o criterio de la comparación y elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o de las competencias necesarias (variables independientes) y sobre los candidatos que se presentan (variables dependientes). El punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias requeridas para el puesto.

Recopilación de información sobre el puesto

La información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras:

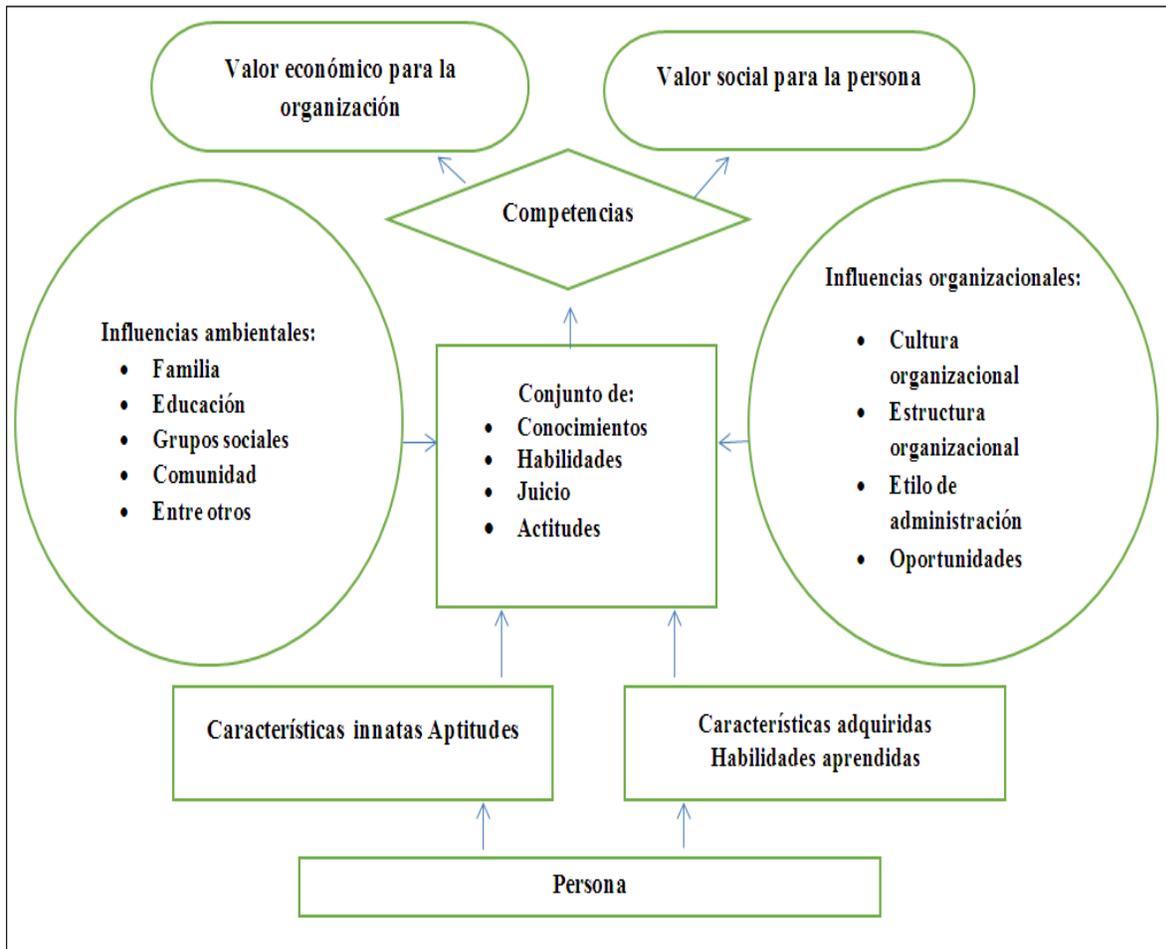
- a) Descripción y análisis del puesto. Representa el inventario del contenido del puesto y requisitos que el puesto exige de su ocupante, aspectos intrínsecos y extrínsecos respectivamente, también llamados factores de las especificaciones.
- b) Técnicas de los incidentes críticos. Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo.
- c) Solicitud de personal. Constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es un orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante, dispara el proceso de selección que atraerá a un nuevo trabajador al puesto.

- d) Análisis del puesto en el mercado. Cuando una organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de un nuevo, se auxilia de la investigación del mercado, en un mundo en constante cambio, los puestos también cambian y es necesario saber lo que hacen otras organizaciones.
- e) Hipótesis de trabajo. En caso en que ninguna de las opciones anteriores se puede utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante en forma de una simulación inicial.

3.2.3 Mapa de las competencias

Una competencia es el repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social a la persona. Como muestra la siguiente figura, la competencia se constituye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.

Figura 3. Formación de competencias.



Fuente de elaboración propia del grupo de investigación

Las competencias se jerarquizan de la siguiente manera:

- Competencias esenciales de la organización. Son las competencias distintivas que toda organización debe constituir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
- Competencias funcionales. Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización.

- Competencias administrativas. Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- Competencias individuales. Son las competencias que cada persona debe constituir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

3.2.4 Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

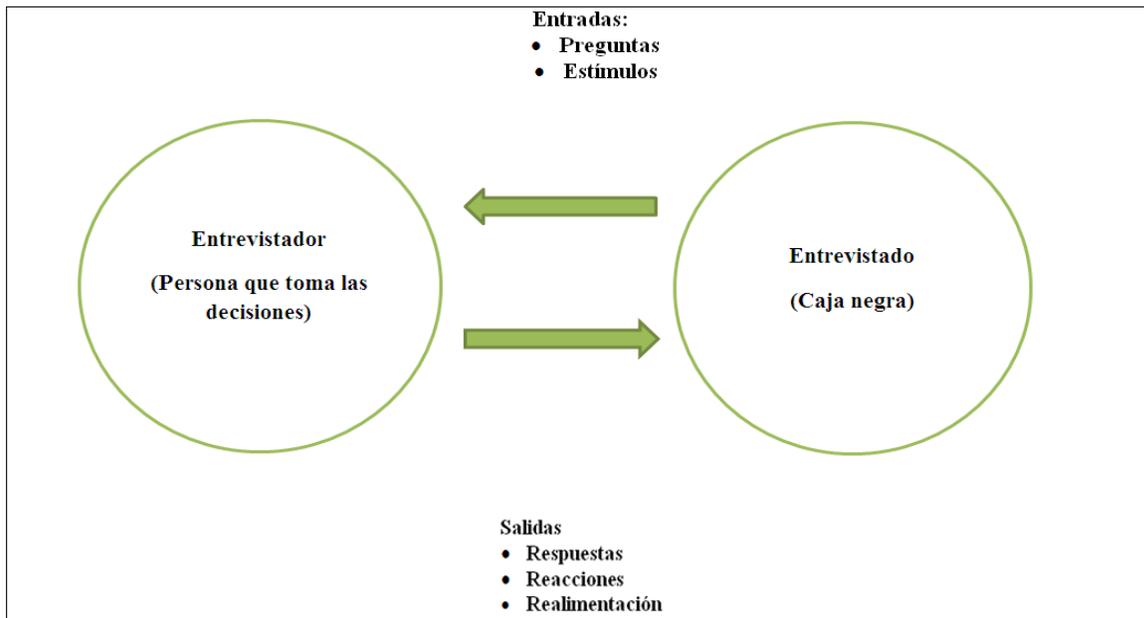
Las técnicas de selección permiten rastrear las características de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto.

La entrevista de selección

Es la técnica más utilizada, en realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento, si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimiento técnico y especializado; entrevista de evaluación profesional en el servicio social; entrevista evaluación del desempeño; entrevista de separación, cuando los empleados renuncian o son despedidos de las empresas, entre otros.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.

Figura 4. La entrevista como un proceso de comunicación.



Fuente de elaboración propia del grupo de investigación

3.2.4.1 Pruebas de conocimientos o de capacidades.

Son instrumentos técnicos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que son característicos del puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, actitudes, aptitudes, comportamiento entre otros. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.

Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades. De ahí la necesidad de clasificarlas en razón de:

- Forma de aplicación (Pruebas orales, escritas o de desempeño)
- Envergadura (Pruebas generales o específicas)
- Organización (Pruebas tradicionales u objetivas)

3.2.4.2 Pruebas psicológicas

Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. Por eso las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales y objetivas no tienen:

- Pronóstico (Capacidad para ofrecer resultados prospectivos)
- Validez (Relación entre un esquema de selección y un criterio relevante)
- Precisión (Para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces una prueba a la misma persona)

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo.

3.2.4.3 Pruebas de personalidad

Es un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y

consistentes de una persona. Estas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás.

3.2.5 Evaluación de los resultados de la selección de personal

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, entre otros.

La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa, lo que calcula por medio del cociente de selección, cuyo cálculo es la siguiente:

$$CS = \frac{\text{Número de Candidatos Admitidos}}{\text{Número de Candidatos examinados}} \times 100$$

En la medida que el cociente disminuye, aumenta su eficiencia y selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones provocadas por la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos.

3.3 Proceso de contratación

La contratación, es la formalización con apego al código de trabajo de la vinculación del trabajador con la empresa, para garantizar los intereses de ambas partes, se realiza por medio de un contrato individual de trabajo, el cual según el Art. 17 del código de trabajo, indica lo siguiente: contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

3.3.1 Tipos de contratación

Las personas y las empresas están involucrados en un continuo proceso de reclutamiento, selección y en tercer término la contratación, estos procesos deben representar un beneficio para ambas partes, empresa y persona, dichos beneficios se formalizan en un documento legal denominado contrato, en la actualidad existen diferentes tipos de contrato.

De los diferentes tipos de contrato que existen, a continuación, se muestran tres tipos de contratación que se describen en el código de trabajo:

3.3.2 Contrato por tiempo indefinido.

Según el artículo 25 del código de trabajo, los contratos relativos a labores que por su naturaleza sean permanentes en la empresa, se consideran celebrados por tiempo indefinido, aún que en ellos señale plazo para su terminación.

3.3.3 Contrato para obra determinada o período determinado.

Según el artículo 26 del código de trabajo, los contratos para prestar servicios subordinados en la ejecución de una obra determinada, se entenderán también celebrados a plazo. Al realizarse la parte de la obra que al trabajador le corresponde ejecutar, se tendrá por vencido dicho plazo.

3.3.4 Contrato para interinatos.

Según el artículo 27 del código de trabajo en los casos de suspensión de contrato o cualquier otra causa semejante, los patronos podrán contratar interinos para llenar las vacantes que ocurran, y éstos adquirirán todos los derechos de los trabajadores permanentes, excepto el de inamovilidad en el cargo. El retorno del trabajador sustituido implicará la terminación del contrato del interino sin responsabilidad alguna para el patrono, salvo que hubiera sido incorporado como trabajador permanente lo cual se presumirá si continuare trabajando por más de quince días después de reintegrado el sustituto.

3.3.5 Periodo de prueba.

También en los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

3.4 Proceso de inducción

La inducción es la adecuación de la persona al puesto de trabajo y a la cultura organizacional, y se aplica por medio de un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene como objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura

organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, la misión, visión, valores y los objetivos de la organización. Representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización, su objetivo es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considere imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus actividades.

La inducción u orientación incluye presentarles a los nuevos empleados de la empresa, sus funciones, tareas y personas. Las empresas grandes casi siempre orientan formalmente dando a conocer la historia, productos, servicios, políticas y prácticas generales de la organización.⁴

El proceso de inducción tiene como propósito que el nuevo empleado se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo al puesto para el cual se le contrató, a los compañeros y a las características de la organización.

3.4.1 Cultura organizacional

En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de las organizaciones en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, entre otros.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que

⁴ Harol Koont, HeinzWehrich y Mark Cannice, administración una perspectiva global, catorce edición, México, 2012.

comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás, constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar.

La esencia de la cultura debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar las culturas individuales y grupales, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya.⁵

3.4.2 Componentes de la cultura organizacional

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. Así:

- **Los artefactos** constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización.
- **Los valores compartidos** constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican porque hacen lo que hacen.
- **Los supuestos básicos** constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.⁶

⁵ Robbins, S. P., Comportamiento Organizacional, décima edición. Pearson Educación, México, 2004.

⁶ Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: O Capital Humano de las Organizaciones, atlas, Sao Paulo, 2004.

Tres niveles de la cultura organizacional

Tabla 5. Los tres niveles de la cultura organizacional.

ARTEFACTOS	Estructuras y procesos organizacionales visibles (más fáciles de descifrar y de cambiar)
VALORES COMPARTIDOS	Filosofías estrategias y objetivos
SUPUESTOS BÁSICOS	Creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos (fuentes más profundas de valores y acciones)

Fuente Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: o Capital Humano de las Organizaciones, atlas, Sao Paulo, 2004

3.4.3 La socialización organizacional

La misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones. Es obvio que la organización tratará de envolver a las personas con sus tentáculos para adaptarlas a ese contexto, sobre todo a las personas que acaban de entrar a la organización, a los nuevos trabajadores. Aquí entramos en el campo de la socialización organizacional.

3.4.4 Métodos para la socialización organizacional

Las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo. En algunas ocasiones la socialización es impositiva y contundente, como las novatadas para los estudiantes en las escuelas y las universidades. En las empresas la socialización pretende crear un ambiente inmediato de

trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización busca allanar el camino.

Los métodos de socialización organizacional con mayor difusión son:

El proceso de selección. La socialización inicia con las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización.

- **Contenido del puesto.** El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como parte que después reciba tareas más complejas y desafiantes.
- **El supervisor como tutor.** El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización. Para el nuevo colaborador el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía.
- **Equipo de trabajo.** El equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores y este debe causar un efecto positivo y duradero.
- **Programa de integración.** Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos, las costumbres de la organización sus principales productos y servicios.

Figura 5. Los métodos de socialización organizacional.



Fuente Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: O Capital Humano de las Organizaciones, atlas, Sao Paulo, 2004

3.4.5 Otorgamiento de autoridad en la toma de decisiones

La palabra inglesa empowerment tiene un significado universal, quiere decir otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización.

El otorgamiento de autoridad en la toma de decisiones hace maravillas en la organización. Con ella las personas asumen las responsabilidades siguientes:⁷

- Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea.
- Responsabilidad por la mejora continua del trabajo.
- Orientación hacia las metas que se deben alcanzar.
- Enfoque en el cliente interno y externo.

⁷ Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: O Capital Humano de las Organizaciones, atlas, Sao Paulo, 2004.

- Actividad en grupo y en equipo.
- Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio.
- Acción que se traduce en agregar valor, lo importante no solo es trabajar, sino agregar valor a la organización.

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Peletería Mitchell sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS

Para la realización de esta investigación se utilizó el método científico, ya que se definieron variables e indicadores que permitieron clarificar su relación con la problemática o fenómeno en estudio, de igual manera se plantearon cuidadosamente los aspectos metodológicos, con la finalidad de obtener resultados válidos y confiables.

En virtud de lo anterior, como complemento se utilizaron el análisis y la síntesis.

El análisis, ya que el sistema de gestión del talento humano fue desagregado en cada uno de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, para poderlos investigar de forma separada y luego integrarlos.

La síntesis, ya que la formulación de los instrumentos de investigación fue posible gracias a la visión integral de las unidades de análisis, los objetivos de la investigación, las variables e indicadores que permitieron conocer más a detalle el problema en estudio.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se caracteriza por la utilización del tipo de investigación explicativa, para conocer las causas y efectos del fenómeno investigado, se puso en práctica conocimientos teóricos adquiridos en la carrera de administración de empresas, con los cuales se argumenta la importancia de contar con un manual para los procesos de

incorporación de personal, que sirva de guía a los colaboradores del departamento de recursos humanos de la empresa Peletería Mitchell, con el objetivo de buscar candidatos en el mercado laboral, como variable externa que ayude a la selección y contratación de personal idóneo para la empresa.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación fue de tipo cualitativo ya que la recolección y análisis de datos se llevó a cabo a través del desarrollo de preguntas realizadas por medio de la encuesta y entrevista a las unidades de análisis.

El diseño que se utilizó fue el de tipo: no “experimental”, ya que no existe la manipulación en ninguna de las variables, se basa en hechos reales y se limita en relatar los hallazgos del problema o el fenómeno estudiado.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas que se utilizaron en el estudio son: la encuesta, la entrevista, la observación y los instrumentos correspondientes a cada técnica los cuales son: el cuestionario, la guía de entrevista y la lista de cotejo.

4.1 Técnicas

Conjunto de procedimientos y operaciones para el manejo de los instrumentos utilizados en la investigación.

Las técnicas y el diseño de los instrumentos permiten recolectar información válida, confiable, conocimiento objetivo y completo del fenómeno que se investiga.⁸

a. Encuesta

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio.⁹

La encuesta fue elaborada para obtener información de la situación problemática de la empresa en la incorporación de personal, encuestando al cien por ciento de los empleados por ser una pequeña empresa, el cuestionario fue llenado por medio de la aplicación de formulario electrónico de Google para evitar aglomeraciones y respetar las normas de bioseguridad sugeridas por el Ministerio de Salud y adoptadas por la empresa para el cuidado de la salud de su personal, clientes, proveedores y demás personas que visitan a diario la empresa.

b. Entrevista

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.¹⁰

La entrevista fue de tipo no estructurada, elaborada con preguntas de tipo abiertas, para obtener información específica y detallada, realizada de forma directa al subgerente general de la empresa Peletería Mitchell y a una pequeña muestra de profesionales de otras empresas privadas tomada de forma intencional, que trabajan y son expertos en los

⁸ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, novena a trigésima octava edición, Año 2013.

⁹ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, novena a trigésima octava edición, Año 2013.

¹⁰ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación, sexta edición, año 2006.

procesos de reclutamiento selección contratación e inducción de personal, a través de la aplicación Google Meet, por medio de video-conferencia para evitar cualquier forma de contagio del virus COVID 19, debido a la pandemia que no solo está afectando al país, ya que es un problema a nivel mundial.

c. Observación directa.

Para emplear la técnica de observación, es necesario contar con una guía de observación (vid. infra) con el objeto de recopilar información útil y suficiente sobre la problemática que se estudia.¹¹

Esta técnica se llevó a cabo para inspeccionar detalles, aspectos y otros factores o circunstancias que no se lograron abarcar en el desarrollo de la encuesta y la entrevista, esta técnica si se realizó directamente en la empresa Peletería Mitchell, quienes permitieron que el procedimiento lo realizara una sola persona y el resto del equipo de investigación tuvo la opción de esperar en la sala de ventas.

4.2 Instrumentos

Estos son los medios auxiliares de las técnicas para la recopilación de la información. Los instrumentos utilizados en este trabajo de investigación fueron: el cuestionario, la guía de entrevista y lista de cotejo, los cuales se definen a continuación.

a. Cuestionario

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema.¹²

¹¹ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, novena a trigésima octava edición, Año 2013.

El cuestionario es un documento conocido como instrumento de investigación en el cual diseñaron una serie de preguntas previamente planificadas, elaboradas de forma coherente, en relación con los indicadores de los objetivos del estudio, el cual fue resuelto por todo el personal de la empresa, y fue estructurado con preguntas cerradas para obtener la información necesaria y realizar un mejor análisis de los datos.

b. Guía de entrevista

Ésta puede elaborarse con preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivarán de los indicadores que deseen explorarse.¹³

La guía de entrevista es el documento en el que el equipo investigador formuló un listado de preguntas realizadas y que se hicieron a las personas entrevistadas tanto de la empresa Peletería Mitchell como profesionales de recursos humanos de otras empresas privadas, en su totalidad las preguntas fueron de tipo abiertas, para obtener distintos puntos de vista de profesionales en la materia, datos relevantes sobre la problemática en estudio.

c. Lista de cotejo.

Esta lista consiste en un formulario en el cual se denotaron aspectos relacionados al tema en estudio, se elaboró con información identificada como necesaria de cotejar directamente en la empresa.

¹² Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación, sexta edición, año 2006.

¹³ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, novena a trigésima octava edición, Año 2013.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información utilizadas en este estudio fueron las conocidas como primarias y secundarias, según lo indica el autor Hernández Sampieri Roberto, en su libro Metodología de la investigación, sexta edición, año 2006.

a. Primarias

Las fuentes de información primarias fueron: la encuesta, la entrevista y la lista de cotejo, ya que con estas se realizó el estudio de campo.

b. Secundarias.

Las fuentes de información secundarias fueron: libros, textos y otros trabajos de investigación, utilizados para la sustentación teórica del tema en estudiado.

6. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio fueron los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de la empresa Peletería Mitchell.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS POBLACIÓN Y MUESTRA

Las unidades de análisis utilizadas fueron: el personal administrativo y operativo, subgerente general y tres especialistas en incorporación de personal de otras instituciones privadas.

La Población en estudio fue: la empresa Peletería Mitchell y tres empresas del sector privado, en las que laboran los especialistas en incorporación de personal que se entrevistaron.

Muestra. Para este caso se utilizó una muestra de tipo “no probabilística”, la ventaja desde la visión cuantitativa es su utilidad para determinados diseños de estudio

que requieren no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características, en este estudio, la muestra es igual a las unidades de análisis ya que la investigación se realizó únicamente con el personal administrativo y operativo, el subgerente general de la empresa y para el caso de las otras tres empresas del sector privado, la muestra fue; los especialistas en recursos humanos, tomando como base el libro metodología de la investigación de Roberto Hernández Sampieri, sexta edición, año 2006.

Tabla 6. Unidades de análisis, universo y muestra.

Unidad de Análisis	Universo	Muestra
Personal administrativo y operativo	Empresa	30 Empleados administrativos y operativos
Subgerente general	Empresa	1 Subgerente general
Tres especialistas en incorporación de personal de Instituciones Privadas	Tres empresas del sector privado	3 profesionales en RRHH de otras empresas

Fuente de elaboración propia del grupo de investigación.

8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Tabla 7. Operacionalización del objetivo general.

Tema	Sistema de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo de la pequeña empresa Peletería Mitchell, ubicada en el municipio de San Salvador	
Objetivo General	Variables	Indicadores.
Establecer un diagnóstico que permita identificar la situación problemática en la incorporación del personal en la empresa Peletería Mitchell	<p style="text-align: center;"><u>Independiente:</u></p> <p>X₁ Problemática en la incorporación de personal.</p>	<p>X1 Carencia de manual de procesos de incorporación de personal. X2 Carencia de políticas para la incorporación de personal. X3 Falta de herramientas administrativas para el seguimiento y control de la incorporación de personal</p>
	<p style="text-align: center;"><u>Dependiente:</u></p> <p>Y₁ El diagnóstico de la problemática.</p>	<p>Y1 Encuesta. Y2 Entrevista. Y3 Observación Y4 Libros Y5 Trabajos de Investigación Y6 Páginas Web Y7 Textos</p>

Fuente de elaboración propia del grupo de investigación.

Tabla 8. Operacionalización de objetivos específicos

Tema	Sistema de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo de la pequeña empresa Peletería Mitchell, ubicada en el municipio de San Salvador	
Objetivos Específicos	Variables	Indicadores.
1. Elaborar instrumentos técnicos que faciliten la recolección de información sobre la situación actual de la empresa en cuanto a los procesos de incorporación de personal	<p><u>Independiente:</u></p> <p>X1 Situación actual en cuanto a los procesos de inclusión de personal</p>	<p>X1 Proceso de reclutamiento X2 Proceso de selección X3 Proceso de contratación X4 Proceso de inducción</p>
	<p><u>Dependiente:</u></p> <p>Y1 Recolección de información</p>	<p>Y1 Información confiable y actualizada Y2 El contrato. Y3 Herramientas administrativas. Y4 Técnicas de validación del perfil. Y5 Pruebas del proceso de selección. Y6 Normativas Y7 Período de prueba Y8 Políticas de incorporación de personal Y9 Promociones internas Y10 Encuesta. Y11 Entrevista. Y12 Observación</p>
2. Conocer los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, sus técnicas y herramientas administrativas.	<p><u>Independiente:</u></p> <p>X1 Los procesos</p>	<p>X1 Proceso de reclutamiento X2 Proceso de selección X3 Proceso de contratación X4 Proceso de inducción</p>
	<p><u>Dependiente:</u></p> <p>Y1 Las técnicas y herramientas administrativas</p>	<p>Y1 Técnicas de validación. Y2 Pruebas del proceso de selección. Y3 Herramienta administrativa</p>
3. Definir conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos del estudio	<p><u>Independiente:</u></p> <p>X1 Los resultados</p>	<p>X1 Procesamiento de la información X2 Análisis de la información X3 Interpretación de la información</p>
	<p><u>Dependiente:</u></p> <p>Y1 Conclusiones y recomendaciones</p>	<p>Y1 Información confiable Y2 Información actualiza Y3 Concordancia con la realidad</p>

Fuente de elaboración propia del grupo de investigación.

9. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Ver anexos 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

10. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

10.1 Análisis del proceso de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento actual de la empresa Peletería Mitchell consiste en que cada jefe informa al departamento recursos humanos sobre una vacante, el cual procede a publicar con rótulos en sala de ventas y en algunas ocasiones se utiliza la plataforma de Computrabajo, dejando en evidencia que no se utilizan todos los medios existentes tales como: prensa, virtuales, institucionales, eventos y personas, entre otros, (Entrevista con subgerente general pregunta 4). La mayor parte de los colaboradores encuestados indicó que se dio cuenta de la plaza vacante por otros medios diferentes a los antes mencionados. (Véase pregunta 2 de la encuesta).

Debido a lo anterior la empresa, disminuye y limita las posibilidades de atraer un mayor porcentaje de candidatos del mercado laboral, con las competencias necesarias que el puesto requiere para contar con personal idóneo. Posterior se reciben los curriculum y se convoca a los candidatos que mejor cumplen con lo estipulado en el manual descriptor de puestos.

Para el caso del reclutamiento interno, se identificó que la empresa no da prioridad al personal que labora en esta, ya que el mayor porcentaje de los colaboradores encuestados coinciden en que se contrata personal externo recomendado. (Véase pregunta 3 de la encuesta). Por lo anterior los colaboradores se desmotivan, ya que no tienen posibilidades de hacer carrera dentro la empresa, siendo esta la causa más frecuente para

buscar nuevas opciones de empleo, en el caso del patrono pierde la oportunidad de desarrollar las competencias y habilidades del capital humano en beneficio de los objetivos organizacionales, para corregir esta situación se proponen políticas para la incorporación de personal en las que se denota la prioridad de promover al personal interno para plazas vacantes.

No contar con un manual de apoyo para el proceso de reclutamiento, permite que el personal de recursos humanos de la empresa, no realice las actividades de este, de forma estandarizada y se puede cometer errores en la toma de decisiones para la preselección de los candidatos, tales como: no validar el perfil, realizar una entrevista subjetiva, no llevar a cabo el proceso de verificación de las referencias laborales, entre otros.

Por otra parte, se identificó que la empresa no utiliza técnicas de validación del perfil, para la preselección de los candidatos, debido a que se desconocen las herramientas administrativas que sirven de apoyo para el seguimiento del proceso, (entrevista con subgerente general, pregunta 2), las cuales se han elaborado y se presentan en la propuesta de solución para la empresa (anexos del 8 al 16), con el propósito de normar y estandarizar los procesos de incorporación del capital humano que permitan a la empresa contar con personal competente y que apoye en el logro de las metas y objetivos.

También, se determinó que la empresa no tiene un procedimiento estandarizado para el llenado de la solicitud de empleo, ya que la mayor parte de los colaboradores contratados no realizó el llenado de esta y el resto lo hizo cuando ya estaba contratado, (véase pregunta 5 de la encuesta), esta actividad es de importancia en el proceso de

reclutamiento, ya que en el formulario de solicitud de empleo (SE-01, anexo 11) presentado en la propuesta, se requiere información que permite ser validada con el descriptor de puestos, de forma expedita y garantizando una preselección de candidatos con base a un modelo de competencias.

Es importante destacar que el personal de gerencia no tiene conocimiento de los pasos que se llevan a cabo en el proceso de reclutamiento, la empresa realiza este proceso de forma empírica, además el personal de recursos humanos no es experto o profesional en la gestión de incorporación de personal, razón por la cual una de las entrevistas fue dirigida al subgerente general, (entrevista al subgerente general, pregunta 1). Para mejorar la gestión administrativa se debe verificar el descriptor de puestos y ajustarlo a un modelo enfocado en competencias, además es necesario crear un plan de capacitación y desarrollo del personal de recursos humanos para evitar realizar procedimientos de manera empírica o sin conocimiento, que afecten negativamente en la toma de decisiones al elegir candidatos.

Se destacó la importancia que tiene para el subgerente general, el impacto de contar con procesos normados en el departamento de recursos humanos, ya que contestó que podría mejorar la gestión en la incorporación de personal y la idoneidad para los puestos de trabajo que interactúan directamente con el cliente, (entrevista al subgerente general, pregunta 3). Debido a la necesidad imperante del subgerente de la empresa, se elabora la propuesta de un manual para el proceso de incorporación de personal en el que se incluyen políticas, herramientas administrativas y un diccionario de competencias que

permitirán al departamento de recursos humanos realizar una gestión y funciones de forma ordenada, eficiente y efectiva en beneficio de la organización.

10.2 Análisis del proceso de selección.

Actualmente la empresa no aplica técnicas tales como: pruebas de conocimiento, psicológicas, personalidad y técnicas de simulación a todos los candidatos procedentes del mercado laboral, ya que la mayor parte de las respuestas de los encuestados fue que no realizó ninguna prueba (véase pregunta 6, 7, 8 de la encuesta), en la entrevista con el subgerente general, la respuesta obtenida fue que desde el año 2019, se han dejado de realizarlas por motivos de la pandemia, (entrevista al subgerente general, pregunta 6). La carencia de estas pruebas en el proceso de selección de personal, no permite conocer aspectos claves en la personalidad e inteligencia de los candidatos, aumentando la posibilidad de incorporar personal que no sea el idóneo para un puesto, además la empresa incurre en tiempo y costos que no están generando los resultados óptimos.

Cabe mencionar, que la empresa solo realiza en ocasiones pruebas de simulación que determinan si el candidato tiene la capacidad de resolver una situación, en la que demuestre sus conocimientos y experiencia, como aspecto a tomar en cuenta para su elección (véase pregunta 7 de la encuesta). En este procedimiento, la empresa solo mide la capacidad técnica para resolver problemas o desarrollar actividades, dejando de lado las habilidades blandas que son características importantes en la conducta de los seres humanos, que definen su comportamiento en diferentes circunstancias.

La mitad de los colaboradores encuestados, manifiestan que, en el proceso de entrevista, el personal de recursos humanos que los atendió, utilizó un documento donde anotaba las respuestas que ellos le proporcionaban, pero la otra mitad respondió que no se utilizó, o que no le realizaron entrevista, por lo que se identificó deficiencia para la empresa en el uso de herramientas administrativas para el desarrollo del proceso, (véase pregunta 6 de la encuesta). Lo que indicó la necesidad de elaborar los instrumentos denominados: guía de entrevista general (GEG-01, Anexo 10) y guía de entrevista de profundidad (GEP-01, Anexo 13) para la propuesta plasmada en el capítulo III, a fin de conocer detalladamente la información del candidato, referente a: la familia, comportamiento, personalidad, conducta, lenguaje corporal, entre otros, para que se analicen las respuestas obtenidas de manera más efectiva.

El subgerente general indico que: es importante solicitar exámenes médicos, solvencia de la policía y antecedentes penales, una vez se ha elegido a un candidato, ya que anteriormente no se solicitaban y se tuvo ciertos inconvenientes con el personal, razón por la que actualmente se solicitan este tipo de pruebas y documentos, permitiendo un proceso de selección más seguro, (entrevista al subgerente general, pregunta 7). Este tipo de documentos impactan directamente en el ambiente de trabajo, por ejemplo con los exámenes médicos se puede determinar si es necesario que el candidato se someta a un tratamiento médico y esperar a que este bien de salud para programar la fecha de ingreso y evitar contagio de enfermedades al resto del personal, en cuanto a las solvencias con las autoridades policiales, se evita contratar personal que cuente con órdenes de aprensión o la participación en hechos delictivos que afecten su relación con la empresa.

Se constató que, la empresa realiza por lo menos una entrevista en el proceso de selección para conocer más a profundidad la personalidad, actitud, habilidades y conocimientos del candidato. (Véase pregunta 1 de la encuesta), limitando una de las técnicas más económicas en dicho proceso, que permiten identificar algunos factores claves para la elección del recurso humano.

También se identificó que la empresa no utiliza un formulario o documento para la presentación de los resultados de las pruebas por dos aspectos: porque no realizan las pruebas básicas a los candidatos y por el desconocimiento de herramientas administrativas, (entrevista al subgerente general, pregunta 2 y 6). Para ordenar este procedimiento es necesaria la creación de un formulario para la presentación de resultados (FREP-01, Anexo 14) para que el jefe de área tome nota de los aspectos significativos del candidato para tomar la decisión final de selección.

10.3 Análisis del proceso de contratación.

En este proceso se identificó que la empresa no elabora el contrato individual de trabajo, según las respuestas obtenidas de la encuesta, a más de la mitad de los empleados no se le formalizo la contratación a través de la firma del contrato, debido a esto, no saben qué tipo de relación contractual tienen con la empresa, (véase pregunta 9 y 10 de la encuesta). Ante tal situación se define que la empresa no remite los contratos al Ministerio de Trabajo, según indica el Art. 18 del Código de trabajo, incumpliendo con la Ley vigente, según este artículo el patrono debe elaborar tres copias y entregar una al trabajador, otra se resguarda en el expediente y se remite una copia al Ministerio de Trabajo.

Para la contratación, se destaca la importancia que consideró el entrevistado, en la cual respondió que es importante elaborar el contrato individual de trabajo y que los colaboradores lo firmen por ser requisito de Ley, pero también respondió que no es conocedor de los tipos de contratos que el código de trabajo estipula o indica en sus Art. del 24 al 28 para la formalización de la relación laboral entre los colaboradores y la empresa, (entrevista al subgerente general, pregunta 11 y 12).

Por otra parte, en relación al candidato seleccionado, la empresa debe resguarda en el expediente de personal los exámenes médicos, solvencia de la policía y antecedentes penales para cualquier auditoria del Ministerio de Trabajo.

10.4 Análisis del proceso de inducción.

Se determinó que la empresa realiza el proceso de inducción solo en una etapa, ya que la persona entrevistada manifestó que este proceso se lleva a cabo con el jefe del área donde se generó la vacante, quien explica las actividades que debe hacer de forma general, también presenta al colaborador nuevo con el grupo y lo asigna a otro empleado de los antiguos, para que le enseñe como debe realizar las actividades para las que fue contratado, (entrevista al subgerente general, pregunta 13). En este procedimiento, debido a que no se realiza la inducción de forma completa, al candidato le cuesta acoplarse al ambiente de trabajo, a su cultura organizacional, desconoce la misión, visión, valores y estrategias organizacionales, dejando la posibilidad de cometer errores involuntarios que afecten las actividades de la empresa, su relación con los clientes internos y externos.

En el resultado de las encuestas realizadas, la mayor parte de las personas ratifica con su respuesta que, quien les realizo el proceso de inducción fue el jefe del área para la cual fue contratado, quien solamente dio a conocer las actividades de forma verbal y por consiguiente muy general, (véase pregunta 13 y 14 de la encuesta), Para las mejoras de este procedimiento, se coloca en el manual de incorporación de personal, la opción de dar por escrito una copia del descriptor de puestos para que tenga presente cuáles son sus funciones y además se debe delegar a un orientador de las actividades a realizar, de manera que el candidato aprenda de forma ágil las actividades para las que fue contratado.

Es importante, denotar que el subgerente general tiene claro que en el proceso de inducción no solo debe participar el jefe del área donde se generó la vacante, por ser un proceso compartido con recursos humanos, quien también debe dar a conocer al nuevo colaborador otros aspectos relacionados tales como: el sistema organizacional, filosofía de la empresa, derechos, deberes y obligaciones, entre otros, (entrevista al subgerente general, pregunta 14). Con el objetivo de establecer una relación de confianza con el trabajador.

Lo anterior se argumenta hasta cierto punto, ya que un buen porcentaje de los colaboradores encuestados, contestaron que en el proceso de inducción se les hablo o se les dio a conocer sobre la filosofía de la empresa y algunas generalidades de esta, (véase preguntas 11 y 12 de la encuesta). Debido al poco conocimiento del personal, en el manual se contempla la parte del proceso de inducción que le corresponde al departamento de recursos humanos.

Uno de los aspectos importantes en el proceso de inducción, es que el nuevo colaborador conozca los factores necesarios para su acoplamiento con la empresa, por lo que se debe dar a conocer que estará a prueba, de lo anterior se identificó que la empresa proporciona el tiempo establecido de Ley para el período de prueba, el cual es de un mes, según Art. 28 del código de trabajo, indicándole al colaborador que luego de ese mes se evalúa si su desempeño fue acorde a los resultados esperados y si es la persona idónea para el puesto, también se le da la oportunidad de que decida si le es viable trabajar en la empresa o si decide retirarse sin ningún compromiso para ambos, (entrevista al subgerente general, pregunta 15). Por lo anterior, es necesario que la empresa elabore el contrato de trabajo, del cual se presenta una propuesta con base al Art. 23 del código de trabajo (Anexo 16), además es primordial que la empresa verifique el reglamento interno de trabajo que tiene en revisión para aprobación, con el objetivo de apegarse al manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal presentado en el capítulo III del presente documento.

Es importante para la empresa hacer del conocimiento del nuevo colaborador en el proceso de inducción, los motivos por los cuales puede ser separado o despedido de su relación laboral con la organización, teniendo en cuenta que algunas ocasiones pueden ser con responsabilidad para la empresa y en otras no, (entrevista al subgerente general, pregunta 16). Esto se debe cumplir ya que es un requisito de ley, según los Art. Del 48 al 54 del código de trabajo.

10.5 Análisis de la empresa.

Se define que en la empresa no se cuenta con colaboradores idóneos para liderar el proceso de incorporación de personal, ya que según comentó el subgerente general en la

entrevista, el personal de recursos humanos y el resto de administrativos, no han finalizado sus estudios de educación superior o universitarios, lo que se vuelve una debilidad para elaborar procesos en cada departamento, (entrevista al subgerente general, pregunta 17).

Es por ello, que los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, no están normados y se llevan a cabo de forma empírica, en algún momento concuerdan con el deber ser, porque investigan o piden apoyo a profesionales amigos del dueño, para que les guíen en la forma de ejecutar los procesos, también han tenido la oportunidad de apoyarse en otras ocasiones con temas diferentes al estudiado o en otras áreas, con alumnos de la Universidad de El Salvador, (entrevista al subgerente general, pregunta 3).

Asimismo, se determinó que la empresa está en la disposición de mejorar administrativamente, ya que constantemente están teniendo crecimiento en las ventas y en la variedad de productos que ofrecen a sus clientes, por lo que se dio apertura a la realización de esta investigación permitiendo interactuar con el subgerente general, realizando las preguntas necesarias, la facilidad de reunirse de forma virtual y el apoyo de los colaboradores en la respuesta de la encuesta. (Entrevista al subgerente general, pregunta 1).

Finalmente, se comprobó que la mayor parte de los empleados son jóvenes entre 18 y 25 años, quienes respondieron en la encuesta, que en su mayoría no saben si la empresa cuenta con políticas que guíen el proceso de incorporación de personal, (véase pregunta 16 de la encuesta).

10.6 Análisis FODA

Fortalezas:

F1: Disposición de la empresa para realizar mejoras en el proceso de incorporación de personal.

F2: Se cuenta con departamento de recursos humanos.

F3: Se cuenta con equipo tecnológico para el desarrollo de los procesos de personal.

Oportunidades:

O1: Capacitar al personal de recursos humanos que ejecuta el proceso de incorporación de personal.

O2: Crecimiento de la empresa que conlleva a nuevas contrataciones de personal.

O3: Disponer del mercado laboral con base a competencias.

Debilidades:

D1: Procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal deficientes.

D2: Desconocimiento de herramientas administrativas de apoyo para la incorporación de personal.

D3: Falta de manual de procesos de incorporación de personal.

Amenazas:

A1: Candidatos con baja competencia laboral.

A2: Atracción de personal con actitudes, conocimientos y personalidad no idóneos para la organización.

A3: Que la competencia cuente con procesos normados en la incorporación de personal.

Cuadro análisis FODA

Tabla 9. Análisis FODA

<p>Factores internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Disposición de la empresa para realizar mejoras en el proceso de incorporación de personal.</p> <p>F2. Se cuenta con departamento de recursos humanos.</p> <p>F3. Se cuenta con equipo tecnológico para el desarrollo de los procesos de personal.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal deficientes.</p> <p>D2. Desconocimiento de herramientas administrativas de apoyo para la incorporación de personal.</p> <p>D3. Falta de manual de procesos de incorporación de personal.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Capacitar al personal de recursos humanos que ejecuta el proceso de incorporación de personal.</p> <p>O2. Crecimiento de la empresa que conlleva a nuevas contrataciones de personal.</p> <p>O3. Disponer del mercado laboral con base a competencias.</p>	<p>FO. Fortalecer los procesos de incorporación de personal por medio de capacitaciones para atraer mercado laboral competitivo.</p>	<p>DO. Promover estrategias para la formación de personal en recursos humanos para mejorar la incorporación del capital humano y generar propuestas que ayuden a normar los procesos.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Candidatos con baja competencia laboral.</p> <p>A2. Atracción de personal con actitudes, conocimientos y personalidad no idóneos para la organización.</p> <p>A3. Que la competencia cuente con procesos normados en la incorporación de personal.</p>	<p>FA. Implementar mejoras en el proceso de incorporación de personal para evitar atraer candidatos que no reúnen los requisitos y las características para el puesto.</p>	<p>DA. Obtención de apoyo con personal calificado para el diseño, elaboración e implementación de un sistema de gestión para los procesos de incorporación de personal.</p>

Fuente de elaboración propia del grupo de investigación.

11. CONCLUSIONES

EL departamento de recursos humanos es deficiente, debido a que no cuenta con personal que tenga experiencia en la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, incorporando personas no idóneas para los puestos de trabajo y generando desorganización en la gestión del talento humano.

En el proceso de reclutamiento, la empresa no toma en cuenta a los candidatos internos, generando inconformidad y desinterés por crecer dentro de la organización, ya que opta por buscar personal del mercado laboral externo, pero no utiliza los medios existentes para la publicación de las plazas vacantes.

Para el proceso de selección no realizan pruebas de: conocimiento, psicológicas, personalidad y simulación, no siempre se valida el perfil del candidato, por lo que no identifican las competencias del personal a elegir.

En el proceso de contratación, no se elabora el contrato individual de trabajo en tiempo oportuno, ocasionando problemas legales y observaciones en auditorias que pueda realizar el Ministerio de Trabajo.

No se realiza la primera etapa del proceso de inducción de personal, en la cual se da a conocer la filosofía, estrategia, cultura y aspectos generales de la empresa, únicamente se realiza la segunda etapa de la inducción ya que solo dan a conocer al nuevo colaborador las actividades a realizar en cada puesto de trabajo.

12. RECOMENDACIONES

Fortalecer el departamento de recursos humanos por medio de la implementación del manual y capacitación de los procesos de incorporación de personal, para garantizar la idoneidad de los nuevos colaboradores en los puestos de trabajo y ordenar la gestión del talento humano.

Es necesario que en el proceso de reclutamiento se dé prioridad al personal interno como política de la empresa para generar motivación y crecimiento en la organización, y si no se cuenta con el perfil deseado utilizar los medios externos para la publicación de las vacantes y atraer personal calificado del mercado laboral.

En el caso del proceso de selección se recomienda buscar a un psicólogo para que elabore las pruebas psicométricas y capacitar al personal de recursos humanos en la interpretación de los resultados para identificar las competencias del candidato requeridas por los puestos de trabajo.

El contrato individual de trabajo debe elaborarse de manera oportuna en el proceso de contratación para formalizar la vinculación del trabajador con la empresa y evitar observaciones por parte del Ministerio de Trabajo.

En el proceso de inducción de personal es necesario que recursos humanos de a conocer a los nuevos colaboradores los aspectos generales, filosofía, objetivos, valores y cultura organizacional y los jefes de área deben realizar la inducción específica según el descriptor de puestos de trabajo para garantizar la efectividad en el desarrollo de las actividades cotidianas.

Capítulo III: Propuesta de un manual con sus herramientas administrativas para el sistema de gestión de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo de la pequeña empresa Peletería Mitchell.

OBJETIVOS

General

Presentar un modelo de gestión de los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción del personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo de la pequeña empresa Peletería Mitchell.

Específicos

- Elaborar las políticas del proceso de incorporación de personal para guía del departamento de recursos humanos.
- Diseñar el diccionario de competencias requeridas para la contratación de personal interno y externo.
- Entregar a la empresa el manual de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal con sus herramientas administrativas.

IMPORTANCIA

La importancia de realizar esta propuesta para la empresa Peletería Mitchell, se fundamenta en la necesidad que tienen de contar con procesos normados, con la finalidad de atraer del mercado laboral personal calificado para garantizar la idoneidad en las competencias de los recursos a contratar y disminuir costos como resultado de las normas claras.

Lo anterior, debido a que la empresa no cuenta con políticas, herramientas administrativas y un manual que le permita estandarizar, normar y mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, para garantizar la idoneidad de los nuevos colaboradores en los puestos de trabajo e incorporar recursos con las competencias requeridas según su estructura organizativa.

Dicha propuesta es una oportunidad para que se implementen cambios en la gestión actual del departamento de recursos humanos, que permitan alcanzar los objetivos y estrategias organizacionales en lo referente al proceso de incorporación de personal.

D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La siguiente propuesta administrativa fue elaborada posterior a la realización de un estudio de investigación, sobre los procesos de incorporación de personal en la pequeña empresa Peletería Mitchell, con el fin de fortalecer el sistema de gestión de los procesos de: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a través de un manual sustentado con sus políticas, diccionario de competencias y acompañado de herramientas administrativas específicas de las actividades para llevar a cabo los procesos antes

mencionados, su implementación beneficia a la empresa y la gestión de personal del departamento de recursos humanos.

1. ALCANCE

La Propuesta abarca únicamente los procesos de reclutamiento interno y externo, la selección, contratación e inducción de personal de la empresa, inicia con la solicitud o requerimiento de un colaborador por parte del jefe de un departamento o área y finaliza con la formalización de la contratación e inducción del candidato elegido para la plaza vacante.

2. PROPUESTA PARA LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL

La presente propuesta fue elaborada por un grupo de estudiantes de la especialización en recursos humanos de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, la cual será entregada al subgerente general de la empresa Peletería Mitchell del municipio de San Salvador.

La propuesta está conformada con la elaboración de políticas para el proceso de incorporación de personal, ya que en la investigación se constató que no poseen este documento con los lineamientos que lo regulen, se incluye un diccionario de competencias, ya que ambos fueron necesarios para la elaboración del manual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, la empresa tiene elaborado el manual descriptor de puestos, para el cual se recomienda su revisión y ajustes con base a un modelo enfocado en competencias, ya que la propuesta es de esta manera y porque ambos deben estar en concordancia para garantizar la idoneidad del capital humano en los puestos de trabajo.

Para la propuesta se elaboraron herramientas administrativas que sirven de apoyo al personal de recursos humanos que realiza el proceso de incorporación de personal.

También, se describen las técnicas del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que la empresa podrá utilizar para realizar esta función de forma eficiente y estandarizada.

Cabe mencionar que, para el caso de las pruebas psicométricas, debido a que estas solo se pueden elaborar con el apoyo y guía de profesionales en psicología, se recomienda que la empresa contrate un psicólogo para que elabore e interprete dichas pruebas, ya que este procedimiento está normado y autorizado por la junta de vigilancia de la profesión en psicología (JVPP), en sus documentos: código de ética y solicitud de autorizaciones permanentes.

Los tipos de pruebas que se utilizan son las siguientes:

- Pruebas de inteligencia: test de Raven, test D48 o de dominó, test de Barsit y test de inteligencia general de Otis.
- Pruebas de aptitudes y habilidades: test de la batería PMA, test de Gordon, test de la escala de Terman, test de la batería de aptitudes y diferenciales generales de Badig.
- Pruebas Proyectivas y de personalidad: test del dibujo de figura humana, test del árbol, test de Rorschach y test descriptivo asociativo.

3. POLÍTICAS PARA LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL

Las políticas se elaboraron para el desarrollo de cada uno de los procesos de incorporación de personal, con el fin de encaminarlos a la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa Peletería Mitchell.

Objetivo

Definir políticas para orientar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a fin de garantizar la transparencia e igualdad de oportunidades, a la vez proveer a las personas que cumplan con el perfil requerido del puesto.

Alcance

Estas políticas aplican para los procesos de incorporación de personal, considerando candidatos internos y externos que deseen aplicar a una vacante en cualquier departamento o área de la empresa Peletería Mitchell.

Responsables

1. Departamento de Recursos Humanos:

Responsable de la gestión de los procesos de incorporación de personal apegándose a las presentes políticas.

2. Gerentes, coordinadores, jefes de áreas:

Responsables de solicitar las plazas de forma oportuna al departamento de recursos humanos, llenando el formulario correspondiente, deben estar involucrados en todo el proceso. Para el caso de plazas nuevas son los responsables de gestionar la autorización de la gerencia general, así como de la creación del descriptor del puesto y comunicación de este a recursos humanos.

Tipos de contratación

1. Plazas Nuevas permanentes:

Se requiere de la autorización de la gerencia general, para que el departamento de recursos humanos inicie el proceso, se dará prioridad al personal interno si este cuenta con el perfil, competencias y características solicitadas, caso contrario se realizará proceso de reclutamiento externo.

El gerente, jefe o coordinador del área que propone una nueva plaza, es responsable de la elaboración del descriptor del puesto, en coordinación con el departamento de recursos humanos, en el cual se debe considerar, requisitos generales, específicos, competencias, actividades del puesto, salario mínimo y máximo el cual será valorado por recursos humanos según la escala salarial de la empresa.

El gerente, jefe o coordinador del área que solicite una nueva plaza deberá justificarla proporcionando por escrito el análisis de la necesidad y presentar a la gerencia con la requisición de personal.

2. Plaza vacante existente:

No requiere autorización de la gerencia general, el área solicitante debe presentar el formulario de requisición de personal con base al descriptor del puesto a recursos humanos.

Para este caso, la prioridad es el personal interno, en caso de que no se cuente con el perfil requerido, se realizara con candidatos externos.

3. **Plazas temporales (definidas):**

Estas plazas requieren de autorización previa de la gerencia general por medio del formulario de requisición y el descriptor del puesto, tienen como objetivo suplir necesidades temporales.

Según el Artículo 23 del Código de Trabajo:

Todo contrato temporal debe poseer la firma de la gerencia general como parte contratante, quien en este caso es el patrono (dueño de la empresa).

Los contratos temporales serán elaborados por el período que la empresa considere necesario.

Requisición de personal para plaza vacante existente: Documento que sirve para solicitar formalmente personal para cualquier departamento o área de la empresa, en el cual exista una vacante, debe acompañarse del descriptor del puesto.

Requisición de nueva plaza: Documento que sirve para solicitar y formalizar una nueva plaza en cualquier departamento o área de la empresa, debe acompañarse del descriptor del puesto.

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

1. El proceso de reclutamiento inicia con la requisición de un área de la empresa a recursos humanos.
2. La primera fuente de reclutamiento será el personal interno, de no contar con el perfil o de tratarse de un puesto estratégico se procederá al reclutamiento externo.

3. La publicación de la plaza será por medio de avisos internos y por medios electrónicos para proceso externo.
4. Se considerarán los curriculums obtenidos de medios electrónicos, así como los recibidos de forma física por referencias particulares o de los empleados.
5. Participaran en la preselección los candidatos que reúnan las competencias del descriptor del puesto para el cargo requerido.
6. Recursos Humano atenderá las requisiciones según el orden de llegada.
7. Para poder optar al proceso de preselección la edad mínima será de 18 años y la máxima de 40 años. (el 80% debe ser entre 18 y 25 años y el 20% de 26 hasta 40 años), lo que se debe tomar en cuenta para la creación de perfiles de puestos.
8. El nivel de estudios debe ser como mínimo el que indique el descriptor del puesto solicitado.

POLÍTICAS DE SELECCIÓN

1. Todo proceso debe estar basado en el descriptor del puesto y los candidatos deberán cumplir con los requisitos para el cargo.
2. En el proceso de selección deben realizarse como mínimo pruebas de aptitudes, conocimientos y psicométricas o lo estipulado por la empresa.
3. Los candidatos que presentaren antecedentes penales o insolvencia con la policía nacional civil y que en su proceso de investigación se detectare información negativa, serán excluidos del proceso.

4. Se considerarán elegibles los candidatos que obtengan resultados positivos en las pruebas que realice la empresa, según el criterio del gerente, jefe o coordinador del área solicitante.
5. El departamento de recursos humanos es responsable de presentar a los candidatos que hayan aprobado el proceso de selección, sin embargo, la decisión de contratación es del jefe de la vacante.

POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

Este apartado se fundamenta y referencia en el Art. 1 del Código de Trabajo.

1. La decisión de contratar será responsabilidad del jefe del área solicitante de la plaza vacante, basándose en sus criterios técnicos, por los resultados de las pruebas y por las competencias del candidato.
2. Todo candidato que sea contratado deberá presentar a recursos humanos todos los documentos requeridos para resguardarlos en el expediente de personal.
3. El departamento de recursos humanos, se encargará de incluir en la planilla al personal contratado para hacer efectivos sus beneficios laborales y prestaciones de ley, tales como el salario, vacaciones, asuetos, aguinaldos, seguro social y AFP, entre otros. Art. 66, 119 y 138
4. Se permite reingreso de personal que se retiró de la empresa por razones personales y que haya tenido un buen desempeño, el reingreso podrá ser efectivo después de 12 meses de su retiro.

5. Todo personal contratado deberá firmar el contrato de trabajo inmediatamente sea contratado según el Art. 23 del Código de Trabajo, del cual se le entregará una copia según el Art. 18 del Código de Trabajo.
6. Los nuevos colaboradores tienen que firmar el descriptor de puestos para garantizar que se le dieron a conocer las actividades específicas de puesto.

POLÍTICAS DE INDUCCIÓN

1. Todo el personal nuevo en un área de trabajo deberá recibir inducción según el manual del proceso de inducción propuesto, por parte de recursos humanos sobre la filosofía organizacional, estructura organizacional de la empresa, uso de uniformes, horarios, causales de despido, áreas de descanso, modelo de compensaciones, reglamento interno de trabajo (el cual está en proceso de revisión), normas y otros manuales existentes en la empresa.
2. Es responsabilidad de jefe del área, indicar las actividades según el manual descriptor de puestos específicamente para la plaza vacante para la que ha sido contratado, debe presentarlo ante el grupo de compañeros del departamento.
3. El jefe de área podrá delegar a una persona con las competencias para poder capacitar al nuevo elemento en caso de ser auxiliar.
4. Es responsabilidad del jefe de área como representante patronal, dotar del equipo y herramientas necesarias para poder desarrollar las actividades diarias según indica el Art. 29 del código de trabajo.

4. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Este documento define el significado de las competencias identificadas, (ver anexo 17) tanto **básicas y genéricas**, conocidas también como “**competencias cardinales**” y las competencias que corresponden a públicos específicos como las del conocimiento que pueden agruparse en “**competencias específicas**”, requeridas para los puestos de la empresa por lo que será necesario que, al implementar el sistema de gestión propuesto, se revise el manual descriptor de puestos y se modifique con base a competencias.

La asignación de competencias a puestos se hace a partir del diccionario de competencias. En los descriptores de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel.

5. MANUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA GARANTIZAR LA IDONEIDAD DEL CAPITAL HUMANO. (EDICIÓN 1, AÑO 2021)

Este manual fue diseñado para que pueda ser utilizado por la empresa Peletería Mitchell, siendo una herramienta administrativa que brinde apoyo y oriente al personal de recursos humanos como a los jefes de área o departamento y a los colaboradores de la misma.

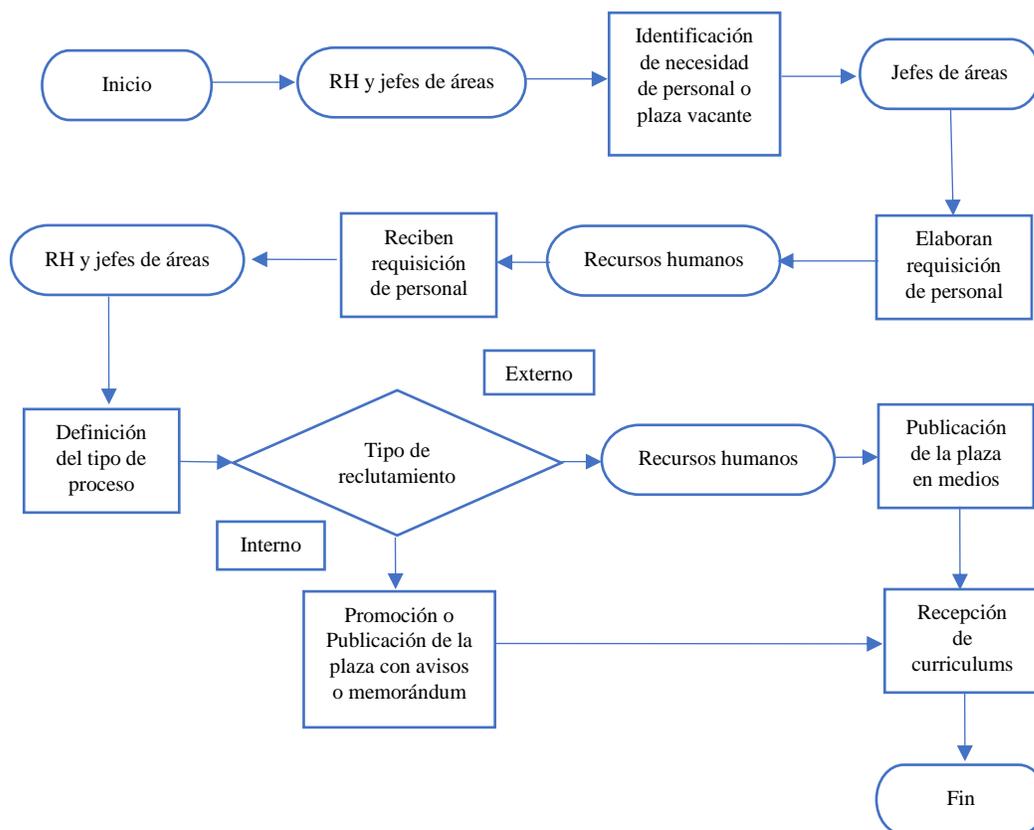
El manual presenta la forma correcta de cómo se realizan los procesos de: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, está elaborado de acuerdo a las necesidades de la empresa, además, en este documento se contempla cada uno de los pasos o procedimientos a seguir, al momento de llevar a cabo los procesos antes mencionados.

Este instrumento facilita la depuración del grupo de candidatos hasta que se reduce a unos pocos que son los que reúnen las competencias requeridas para el puesto, necesarias para contribuir de forma significativa al logro de los objetivos y metas de la empresa.

También, el manual se acompaña de una serie de formularios o herramientas administrativas que apoyan la labor de llevar a cabo el proceso de incorporación de personal.

5.1 Flujograma del proceso de reclutamiento

Figura 6. Flujograma del proceso de reclutamiento de la empresa peletería Mitchell



Fuente de elaboración del grupo de investigación, según norma ANSI para elaboración de diagramas de flujo.

5.1.1 Procedimientos del proceso de reclutamiento de personal

1. Identificación de la plaza vacante:

El jefe de área en coordinación con recursos humanos identifica la necesidad de personal o de una plaza vacante establecen los requisitos indispensables y las competencias en el descriptor de puestos si es necesario o solo se verifican los existentes, los cuales deben estar enfocados para alcanzar los objetivos de la organización.

2. Elaboración de la requisición de personal:

El jefe del departamento o del área solicitante de la vacante llena el formulario de requisición de personal (ver anexo 8).

3. Recepción de la requisición del personal:

Recursos humanos recibe de parte del jefe del departamento o del área solicitante de la vacante, el formulario de requisición de personal, dejando constancia de la fecha, hora, nombre, firma y sello de quien recibió.

4. Definir si el proceso de reclutamiento se hará de forma interna o externa:

Si es de forma interna, recursos humanos en coordinación con el jefe del departamento de la vacante y con los jefes de las áreas donde se desempeñan los recursos a tomar en cuenta dentro de la empresa, definen si es posible la participación del personal identificado, se toma como base el descriptor de puestos, la evaluación del desempeño y el aval de los jefes antes mencionados, posterior se publican avisos o memorándums para hacer del conocimiento del personal interno y estos puedan someterse al concurso.

Para el caso de realizar el proceso de forma externa, de igual forma que el anterior se toma como base el descriptor de puestos y el formulario de requisición de personal, recursos humanos publicará en los medios externos definidos por la empresa.

5. Publicación interna o externa:

En el caso de la publicación interna, recursos humanos debe colocar avisos en la cartelera de la empresa sobre la existencia de una plaza vacante, para hacer del conocimiento de los empleados y tomará en cuenta la sugerencia de los jefes de área, que consideren que cuentan con personal con las competencias para la vacante, quienes participaran en el proceso de selección.

Para la publicación externa, recursos humanos se auxiliará de los medios existentes, tales como: páginas web, redes sociales, familiares o amigos de los empleados, clientes, entre otros,

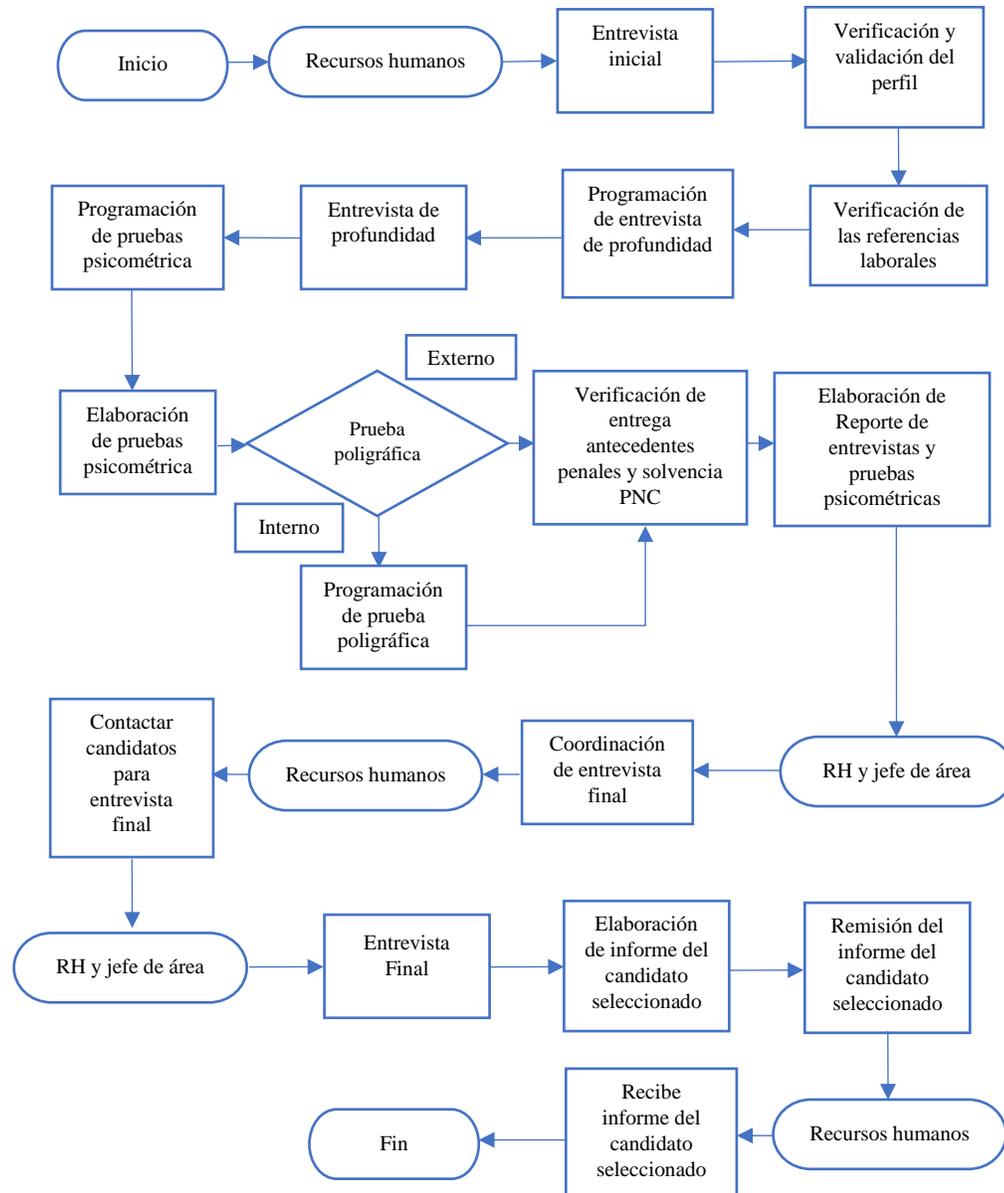
En ambos casos se deben publicar todos los requisitos generales, específicos y deseables para atraer a los candidatos más idóneos del mercado laboral.

6. Recepción de los curricular:

Recursos humanos recibe las hojas de vida de los candidatos, procedentes de los diferentes medios establecidos y en el tiempo estipulado en la publicación.

5.2 Flujoograma del proceso de selección

Figura 7. Flujoograma del proceso de selección de la empresa peletería Mitchell



Fuente de elaboración del grupo de investigación, según norma ANSI para elaboración de diagramas de flujo.

5.2.1 Procedimientos del proceso de selección de personal

1. Entrevista inicial presencial o virtual debido a las nuevas tendencias:

Recursos humanos contacta a los candidatos que considere convenientes (se auxilia de la lista de candidatos para entrevistar, ver anexo 9, y se utiliza la guía de entrevista general. ver anexo 10) y de quienes se pretende observar la presentación, el interés que muestra por el empleo, la puntualidad, expectativas y comportamiento del entrevistado, por lo cual es importante estar atento a las respuestas, asertividad, autoestima y el lenguaje corporal, lo cual se logra por medio del contacto visual, también se proporciona la solicitud de empleo (ver anexo 4) para que el candidato la llene, para ambos casos (presencial o virtual), se realiza de forma individual, se van dejando seleccionados los candidatos con mejores resultados.

2. Verificación y validación del perfil según descriptor de puesto y requisitos del solicitante, colocados en la requisición del personal (ver anexo 8):

En esta etapa del proceso, recursos humanos verifica que el curriculum concuerde con la información colocada en la solicitud de empleo y se analizan los datos plasmados en ambos documentos, los cuales deben apegarse a lo estipulado en el descriptor de puestos y en el formulario de requisición de personal, se toman en cuenta los candidatos a los que se les observe un mejor desempeño en la entrevista inicial ya que pasarán a las siguientes etapas.

3. Verificación de las referencias laborales:

Recursos humanos realiza esta actividad con el formulario para investigación de las referencias (ver anexo 12), se contacta a las empresas y a los contactos que el candidato proporcione para consultar sobre las referencias de su historia laboral.

4. Programación de entrevista de profundidad.

Recursos humanos programa la fecha de la entrevista de profundidad, contacta y coordina con el candidato.

5. Entrevista de profundidad presencial o virtual:

Esta es la segunda entrevista, recursos humanos la realiza de forma individual, utilizando la guía de entrevista de profundidad (ver anexo 13), aquí se debe asegurar la adecuación de la persona con el puesto. Es decir que se enfoque en conocimientos, se debe buscar respuestas técnicas y certeras del entrevistado, también se tiene que observar y registrar el lenguaje verbal, si estos factores son a entera satisfacción del entrevistador, se toma la decisión de programar las pruebas psicométricas.

6. Programación de las pruebas:

Recursos humanos debe calendarizar y notificar a los candidatos el lugar, fecha y hora de la realización de las pruebas psicométricas o el link en caso de ser de forma electrónica y si la empresa cuenta con este tipo de técnicas.

7. Elaboración de pruebas psicométricas:

Recursos humanos lleva a cabo esta etapa del proceso con la que se pretende identificar aspectos tales como: la comprensión verbal y escrita, la fluidez verbal, cálculos

matemáticos, relaciones especiales, eventos con personas, rapidez perceptual y razonamiento lógico de los candidatos, este tipo de pruebas son de forma escrita y práctica, por lo que debe prepararse con tiempo el ambiente de desarrollo para evitar contratiempos, el candidato debe resolver en el tiempo estipulado por la empresa, en este momento pueden estar todos los seleccionados para estas pruebas, la realización de esta técnica se hace efectiva por medio de los test o las pruebas definidas por la empresa.

8. Programar prueba poligráfica:

Si la empresa considera necesario o ha adoptado esta técnica de selección, recursos humanos le indica al candidato el lugar con el que se tiene relación contractual para realizar esta prueba.

9. Verificación del cumplimiento de entrega de antecedentes penales y solvencia de la policía:

Recursos humanos verifica que ambos documentos se encuentren en el archivo del candidato, revisar que sean vigentes (no mayor de seis meses), que contengan firma y sello de las entidades que los proporcionan.

10. Elaboración del reporte de resultados de las entrevistas y pruebas psicométricas:

Recursos humanos llena el formulario de resultados de las entrevistas inicial, de profundidad y pruebas psicométrica. (Ver anexo 14).

11. Entrega del reporte de resultados de las entrevistas y pruebas psicométricas:

Luego de llenar el reporte de entrevistas inicial, de profundidad y pruebas psicométrica, recursos humanos entrega al jefe del área o departamento solicitante de la

vacante, dejando constancia con el nombre de persona que recibió, fecha, hora, firma y sello.

12. Coordinación con el jefe del área o departamento solicitante de la vacante, del día de la entrevista final o de selección:

En este procedimiento recursos humanos verifican y coordina con el jefe de área la fecha y hora para recibir al candidato sin ningún inconveniente para que se lleve a cabo la entrevista final.

13. Contactar a los candidatos para la entrevista final.

Recursos humanos contacta vía telefónica o por internet a los candidatos que realizaran la entrevista final con el jefe de área, debe indicarles el lugar, fecha y hora en que se realizara esta actividad.

14. Entrevista final:

En esta etapa, el jefe de área debe realizar previo a esta, una serie de preguntas acorde a las actividades específicas del puesto, puede realizar la técnica del Assessment Center lo cual consiste en realizar una o varias pruebas de una situación que simula lo más realmente posible las actividades del puesto con la que se encontrara el candidato, después de ser contratado, con el objetivo de evaluar directa y específicamente las competencias y habilidades que este posee.

15. Elaboración de informe del candidato seleccionado: (ver anexo 15).

El jefe del área de la vacante elige a candidato que reúna los requisitos y al que mejor se desempeñó en la entrevista, además elabora el informe de resultados de la persona elegida.

16. Remisión del informe del candidato seleccionado:

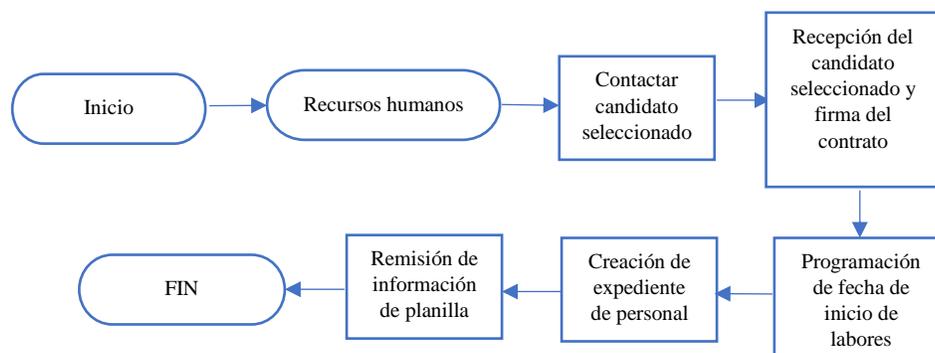
El jefe del área vacante remite el informe del candidato elegido a recursos humanos, al cual deben colocar nombre, firma y sello de recibido.

17. Recepción del informe del candidato seleccionado

Recursos humanos recibe de parte del jefe del área solicitante de la vacante, el informe del candidato seleccionado para iniciar la contratación.

5.3 Flujograma del proceso de contratación

Figura 8. Flujograma del proceso de contratación de la empresa peletería Mitchell



Fuente de elaboración del grupo de investigación, según norma ANSI para elaboración de diagramas de flujo.

5.3.1 Procedimientos del proceso de contratación de personal.

1. Contactar al candidato seleccionado por el jefe del área de la plaza vacante:

Para esta actividad recursos humanos llama por teléfono o envía un correo electrónico al candidato, indicando que es la persona que ganó el concurso, se consulta si está disponible, caso contrario se indica al jefe del área de la vacante, para ver la segunda opción, si está disponible y de acuerdo para formar parte de la empresa, se le indica el lugar, fecha y hora para que se presente a formalizar la contratación y se le indica que debe presentar copias de documentos personales al 150% (DUI, NIT, ISSS).

2. Recepción del candidato para la formalización de la contratación:

Recursos humanos recibe al candidato, a quien le da un saludo de bienvenida, se le felicita por haber pasado el proceso de selección y por ser un nuevo miembro de la empresa, se solicitan los documentos que formaran parte del expediente tales como: la copias de NUP al 150%, en caso de no estar afiliado se le pide que lo haga de inmediato y posterior presente dicha copia, a esto se le debe dar seguimiento para que se entregue a la brevedad posible, copia de tarjeta de ISSS al 150%, si no está afiliado la empresa le apoya para que se realice a la brevedad posible antes de su primer pago, copia de DUI al 150%, con el objetivo de poder agregarlo a la planilla, se solicitan los exámenes médicos, en caso sea necesario para la empresa ya que debe leerlos un profesional en salud, puede ser general de sangre, y examen de tórax, para la presentación de los documentos anteriores se le da un lapso de una semana como máximo para que lo presente, si es de inmediato mucho mejor, se indica el salario, los horarios de trabajo, algunos beneficios, derechos, deberes, y el tipo de contrato el cual se lee, se firma (ver anexo 16) y se debe dejar claro que es por el período

de un mes para adaptación y prueba, en caso de que el candidato decida no quedarse, se hace este proceso para el seleccionado como segunda opción.

3. Programación de fecha de inicio de labores:

Recursos humanos indica al nuevo colaborador la fecha en la que se debe presentar a trabajar, se solicita el registro de huella digital para la marcación al departamento de informática, lo que se coordina previamente para que el personal técnico de esta área esté disponible.

4. Creación de expediente de personal

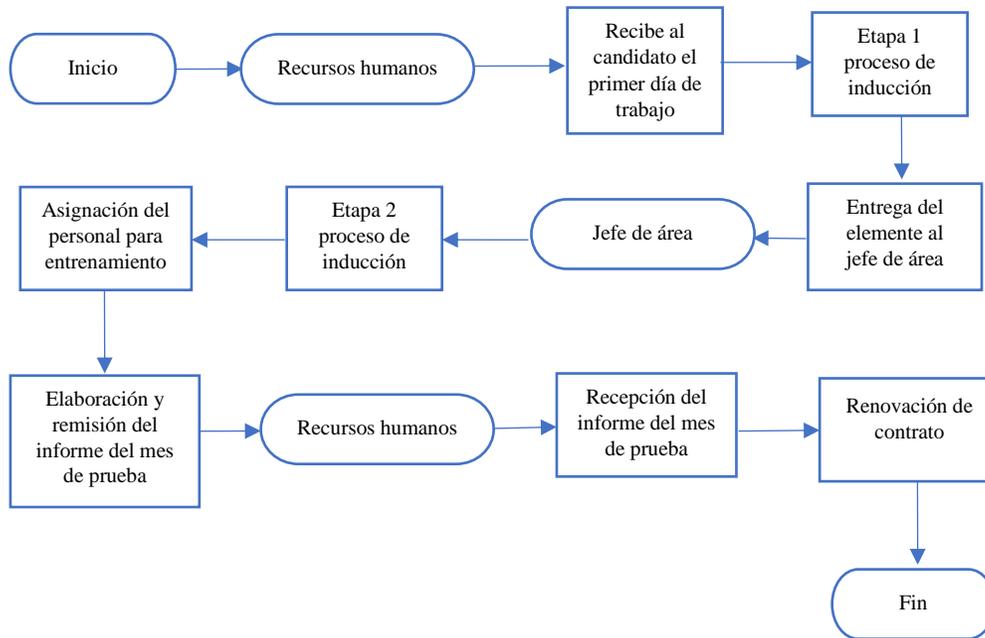
Recursos humanos crea el expediente del nuevo elemento con todos sus anexos (curriculum, contrato, y todas las herramientas administrativas utilizadas en todo el proceso) y se archiva

5. Remisión de información para planilla:

Recursos humanos remite por correo electrónico la información respectiva para la planilla al encargado de esto.

5.4 Flujograma del proceso de inducción

Figura 9. Flujograma del proceso de inducción de la empresa peletería Mitchell



Fuente de elaboración del grupo de investigación, según norma ANSI para elaboración de diagramas de flujo.

5.4.1 Procedimientos del proceso de inducción de personal

1. Recepción del candidato el Primer día de trabajo:

Recursos humanos recibe al nuevo empleado, quien se presenta con la documentación solicitada en caso de haber quedado pendiente de entregar, la cual se anexa al expediente de personal.

2. Realizar la etapa uno del proceso de inducción:

En esta etapa, recursos humanos da a conocer la filosofía de la empresa (Misión, Visión, Objetivos y Valores), la estructura y cultura organizacional, el descriptor del

puesto, del cual se entrega una copia y el nuevo empleado firma de recibido para documentar y anexar al expediente.

3. Entrega del elemento al jefe del departamento del área de la plaza vacante.

Recursos humanos lleva al nuevo colaborador, lo presenta con el jefe y lo deja con él para que inicie su proceso de inducción.

4. Se realiza la etapa dos de la inducción:

El jefe de área de la plaza vacante, presenta al nuevo elemento con todo el equipo de trabajo, le muestra las instalaciones de la empresa y lo presenta con el resto de departamentos, le indica las actividades específicas según el descriptor de puestos.

5. Asignación del personal que lo entrenara en sus actividades,

El jefe de área indica al colaborador se quedará con una persona que es su nuevo compañero, recibiendo información de cómo se deben desempeñar las tareas cotidianas.

6. Evaluación del período de prueba:

El jefe de área debe verificar constantemente el comportamiento y desempeño del nuevo elemento, su puntualidad, su integración con el equipo, su forma de expresarse, entre otros, para la elaboración del período de prueba.

7. Elaboración y remisión del informe del período de prueba:

El jefe de área elabora el informe del período de prueba y remite por medio de un correo electrónico a recursos humanos indicando si la persona se queda con la empresa, o se va, ya sea porque él decide irse, o porque no logro adaptarse, esto también puede hacerse

antes de finalizar el mes de prueba, en el momento que el jefe o el colaborador tengan a bien hacerlo, Recursos Humanos archiva el correo en el expediente del empleado.

8. Recepción de informe de período de prueba:

Recursos humanos recibe informe de período de prueba para documentar la contratación del personal o el retiro del candidato si fuere el caso, para iniciar un nuevo proceso de incorporación de personal según los pasos indicados en este manual.

6. GUÍA DE ACCIÓN SEGÚN DIAGNÓSTICO

Objetivo:

Lograr que el personal que se contrate por la empresa, cuente con las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, realizando las pruebas necesarias y un proceso de contratación e inducción de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.

Pasos a seguir según el diagnóstico.

1. Capacitar al personal de recursos humanos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, políticas y diccionario de competencias.
2. Verificar y ajustar el manual descriptor de puestos con base a competencias, según el diccionario de competencias y el manual de los procesos de incorporación de personal.
3. Colocar la filosofía de la empresa (Misión, Visión, Valores y Objetivo en un lugar visible a los empleados y darlo a conocer a todos.
4. Capacitar a los jefes de área en la elaboración de requisitos para una plaza vacante, descriptor de puestos y proceso de inducción específico del puesto.

5. Investigar sobre elaboración de pruebas y capacitación para la interpretación de estas por parte de un psicólogo.
6. Analizar la posibilidad de solicitar exámenes médicos y como llevar a cabo su lectura por medio de un médico.
7. Diseño de software para la incorporación de las herramientas administrativas de seguimiento del proceso de incorporación de personal.

7. PLAN DE CAPACITACIÓN

Con el objetivo de implementar de forma efectiva el manual de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, es necesario llevar a cabo un plan de capacitación para el conocimiento del personal de recursos humanos y jefes de área sobre los procesos antes mencionados y del uso de las herramientas administrativas de las presentes propuestas. (Ver tabla 10)

Tabla 10. Plan de capacitación.

Capacitación	Objetivos	Tiempo	Población Objeto	Fecha programada
Procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	Saber los procedimientos y la participación de cada área según competencias	24 horas	Coordinadores de: Recursos Humanos, Ventas, Compras, TIC, Contabilidad	Mes asignado por la empresa año 2022
Herramientas Administrativas	Saber la forma de aplicación de las herramientas administrativas	8 horas	Coordinadores de: Recursos Humanos, Ventas, Compras, TIC, Contabilidad	Mes asignado por la empresa año 2022

Fuente de elaboración grupo de investigación

Para el caso del plan de capacitación, la empresa debe coordinar el lugar donde se llevará a cabo la jornada y notificar a los participantes una semana antes de la fecha programada para las actividades detalladas en la tabla 10.

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 11. Plan de implementación

Procedimiento	Objetivo	Actividades	Responsables	Recursos necesarios	Tiempo Estimado
Revisión del diagnóstico de situacional actual y capacitación	Validar el diagnóstico de situación actual para capacitar al personal en los procesos de incorporación de personal	1.Recursos humanos revisa con un profesional en los procesos 2.Capacitación	Recursos Humanos	Sala de reuniones y documento	3 semanas
Revisión de políticas para incorporación de personal	Validar las políticas elaboradas para implementar su utilización	1.Recursos humanos revisa con un profesional	Recursos Humanos	Sala de reuniones y documento	1 semana
Revisión del Manual de los procesos incorporación de personal	Validar el Manual para utilizarlo en el departamento de recursos humanos	1.Recursos humanos revisa con un profesional	Recursos Humanos	Sala de reuniones y documento	2 semanas
Revisión de la Solicitud de Empleo	Validar el formulario de solicitud de empleo elaborado para implementar su utilización	1.Recursos humanos revisa con un profesional	Recursos Humanos	Sala de reuniones y documento	1 semana
Verificación de obtención pruebas psicométricas y capacitación para interpretación	Contar con el profesional que diseñara las pruebas psicométricas para ser implementadas	1. Recursos humanos revisa con un psicólogo. 2.Capacitación para interpretación	Recursos Humanos	Sala de reuniones y documentos	1 semana
Sistematización de herramientas administrativas	Contar con un software de herramientas administrativas	1.TIC, desarrolla el software	Tecnologías de Información y comunicaciones	Computadora, software y documentos	2 semanas
Compra e instalación de equipo tecnológico	Contar con equipo adecuado para implementar el manual	1.Realizar compra	Compras	Financiamiento	1 semana
Adecuación de ambiente	Contar con espacio físico adecuado.	1.Contratar adecuación	Compras	Financiamiento	2 semana

Fuente de elaboración grupo de investigación.

9. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

Tabla 12 Presupuesto estimado de gastos de elaboración y puesta en marcha

N°	Procedimiento	Costo	Observación
1	Diagnostico situación actual	\$2,000	Consultoría independiente
2	Capacitaciones reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	\$1,000	Consultoría independiente
3	Proyecto de revisión y validación de Políticas para incorporación de personal	\$500	Consultoría independiente
4	Proyecto de revisión y validación del Manual de los Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción	\$2,000	Consultoría independiente
5	Proyecto revisión y validación de la solicitud de empleo	\$200	Consultoría independiente
6	Proyecto sugerencia de implementación de pruebas y capacitación para la interpretación	\$600	Consultoría independiente
7	Desarrollo de herramientas administrativas	\$1,000	Consultoría independiente
8	Equipo tecnológico	\$2,500	Consultoría independiente
9	Adecuación de ambiente	\$2,000	Consultoría independiente
10	Otros gastos imprevistos	\$1,500	Para contingencia
Total, del presupuesto		\$13,300	

Fuente de elaboración equipo investigador con precios de un consultor independiente.

Nota: los costos son estimados por lo que pueden variar en el tiempo y según el proveedor

10. CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA

Tabla 13 Cronograma para la puesta en marcha.

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Diagnostico situacional actual y capacitación	■	■	■									
Revisión y validación de políticas para incorporación de personal			■									
Revisión y validación del Manual de los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal				■	■							
Revisión y validación de la Solicitud de Empleo						■						
Búsqueda de profesional para elaboración de pruebas psicométricas y capacitación para su interpretación							■	■				
Sistematización de herramientas administrativas								■	■			
Compra e instalación de equipo tecnológico										■		
Adecuación de ambientes											■	■

Fuente de elaboración propia del grupo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: El diccionario, Granica editorial, Buenos Aires Argentina, año 2002.
- C, B. C. (2016). Reclutamiento y selección de personal. Bizagi Suite, 1-45.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed.: McGraw - Hill, segunda edición, año1993
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano (3a. edición ed.). (R. M. Gutiérrez, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) D.F. México, delegación Álvaro Obregón, México: McGraw – Hill, Interamericana editores, S.A. de C.V. año 2009
- Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos - El capital de las organizaciones (8va. edición ed.). (M. Á. Castellanos, R. A. Alayón, J. M. Chacón, M. I. Martínez, Z. G. García, Edits., P. M. Sacristán, & M. d. Roa, Trads.) México D.F., Delegación Álvaro Obregón, México: McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. Obtenido de www.FreeLibros.me, Año 2007
- Código de trabajo.
- Díaz Pinilla Mariela, Assessment Center paso a paso (sin edición), PSICOM editores, Bogotá Colombia, año 2004.
- Gómez, Giovanni. Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y su justificación frente al control interno. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>, año 2020.

- Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la investigación (4ta. edición) delegación Álvaro Obregón, México: McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V., año 2006
- Javier Llanos Rete, guía de estudios recursos humanos I, II y III, plan de estudios UNAM, año 2005
- Juan Manuel Ortiz Rosero, Wimservice, Simbología de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa), Blog Servicios Petroleros, Bogotá Colombia, año 2017.
- Harol Koont, HeinzWeihrich y Mark Cannice, administración una perspectiva global, catorce edición, México, 2012.
- Portal de transparencia, Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología, Consejo Superior de Salud Pública, El Salvador, Año 2021.
- Robbins, S. P., Comportamiento Organizacional, décima edición. Pearson Educación, México, 2004.
- Rojas Soriano Raúl. El proceso de la investigación científica (4ta. Edición), editorial Trillas, México, año 1990.
- Sánchez Moisés F. Reclutamiento y Selección de Personal: etapa de aplicación de pruebas psicométricas, fragmentos de recopilación propia del autor, El Salvador, año 2021.
- Serrano, Alexis. Administración de personas. San Salvador: Talleres gráficos UCA, 2007.

- Sweeney Williams, Anderson. Estadística para administración y economía, 10ª edición 2008, Cengage Learning editores.

ANEXOS.

Anexo 1. Resumen base legal con la que se rige la empresa.

Nombre de la Ley	Dependencia reguladora
Constitución de la República	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala se lo Constitucional
Ley de IVA	Ministerio de Hacienda
Ley de Impuesto sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas	Ministerio de Hacienda
Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley de Protección al Consumidor	Ministerio de Economía
Código de Comercio	Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo

Anexo 2. Encuesta



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Especialización en la Gestión del Recurso Humano



Cuestionario para el personal que labora en la Empresa Peletería Mitchell.

Objetivo general: Recopilar información sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Indicaciones. Lea detenidamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación, elija la opción de respuesta marcando con una x, el literal que considere pertinente.

Encuesta realizada a personal administrativo, operativo y jefaturas de la empresa Peletería Mitchell.

Género: M _____ F _____

Edad: a) 18 y 25 años b) 26 y 33 años c) 34 años o más

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

- a. Menos de un año
- b. De uno a tres años
- c. Más de tres años

1. ¿En cuántas entrevistas participó usted, para ingresar a trabajar con la empresa?

- a. Una entrevista
- b. Dos entrevistas.
- c. Tres entrevistas
- d. Ninguna entrevista

2. ¿Por cuál de los siguientes medios se dio cuenta que existía una oportunidad de empleo en la empresa?

- a. Medios electrónicos
- b. Periódico
- c. Memorándum
- d. Redes sociales
- e. Otros

- 3. ¿Por cuál de los siguientes medios se entera de un proceso de reclutamiento interno para una plaza vacante?**
- a. Por medio del jefe superior
 - b. Anuncios internos
 - c. Solo se contrata personal externo
 - d. Solo se contrata personal externo recomendado
 - e. No se da cuenta que existe una nueva vacante
- 4. ¿Firmó un documento donde se mencionaban las actividades a realizar al momento de su contratación?**
- a. Si
 - b. No
 - c. Porque
- 5. ¿En el proceso de reclutamiento completó o llenó un formulario de solicitud de empleo?**
- a. Si
 - b. No
 - c. Lo llene después de que me contrataron.
- 6. ¿En las entrevistas que se le realizaron, en algún momento se dio cuenta si la persona que lo entrevisto utilizaba algún formato en el cual tomaba nota de lo que usted le contestaba?**
- a. No utilizaba
 - b. Si utilizaba
 - c. No me realizaron ninguna entrevista
- 7. ¿En el proceso de selección, la empresa le solicito la elaboración de una prueba técnica en donde tuviera que resolver una situación, llevando a la práctica su experiencia y conocimientos?**
- a. Si
 - b. No
- 8. ¿Previo a su contratación, la empresa le realizo algunas de las pruebas siguientes?**
- a. Aptitudes (capacidad cognitiva y lógica)
 - b. Conocimientos (Dominio de un área)
 - c. Sicométricas (Personalidad, inteligencia emocional y comportamiento)
 - d. Ningunas de las anteriores

9. ¿Usted firmo contrato al momento de iniciar a trabajar? Si su respuesta es no, favor pasar a la pregunta número 11

- a. Si
- b. No

10. ¿Qué tipo de contrato firmó?

- a. Contrato indefinido
- b. Contrato para obra o tiempo determinado
- c. Contrato para interinatos
- d. Contrato por período de prueba
- e. No sabe

11. ¿En el proceso de inducción le dieron a conocer la siguiente información?

- a. Solo la misión de la empresa
- b. Misión y visión de la empresa
- c. Misión, visión, valores y las actividades en general de la empresa
- d. Misión, visión, valores y las actividades en general de la empresa, presentación con el equipo de trabajo e indicación de las actividades específicas a realizar
- e. Solo las actividades a realizar
- f. Ninguna de las anteriores

12. ¿Usted conoce la información de la empresa referente a la misión, visión, objetivos y valores?

- a. Si
- b. No
- c. Solo la misión y visión

13. ¿De qué forma le dieron a conocer las actividades a realizar en su puesto de trabajo?

- a. De forma escrita
- b. De forma verbal
- c. De forma visual
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores

14. ¿Quién de las siguientes personas se encargó de explicarle en qué consistía su labor a realizar dentro de la empresa?

- a. El encargado de recursos humanos
- b. El jefe o encargado del área para la que fue contratado
- c. El dueño de la empresa
- d. Un compañero de trabajo
- e. Nadie le explico sus actividades

15. ¿Conoce usted si en la empresa existe el reglamento interno de trabajo?

- a. Si
- b. No

16. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con políticas para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?

- a. Solo para ciertos procesos
- b. Para todos los procesos
- c. Para ninguno de los procesos
- d. Desconozco si existen políticas.

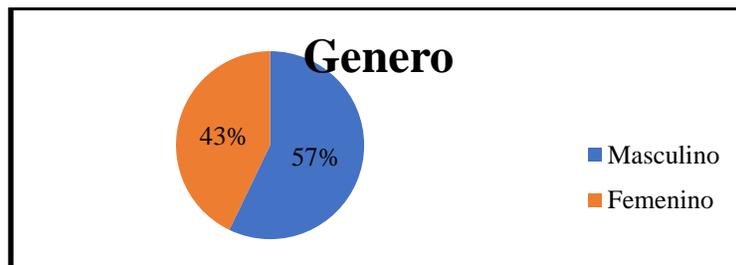
Anexo 3. Resultados de la encuesta

¿Cuál es su Género?

Indicador: Género

Objetivo: Saber el género de los colaboradores de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	20	57%
Femenino	15	43%
Total	35	100%



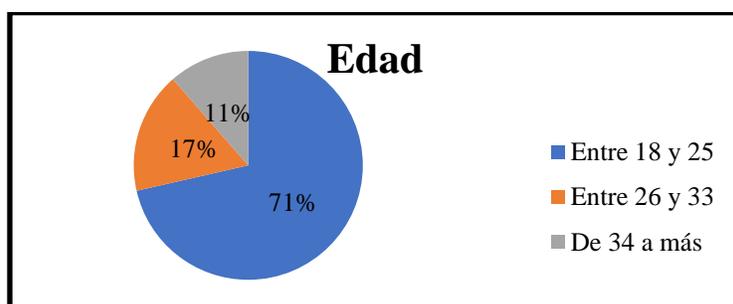
Interpretación: La encuesta refleja un porcentaje equilibrado en cuanto al género del personal que labora en la empresa, dejando como resultado la contratación equitativa tanto de hombres y mujeres debido a que las actividades que se realizan requieren de competencias y habilidades de ambos géneros por la naturaleza de los puestos.

¿Cuál es su Edad?

Indicador: Edad

Objetivo: Identificar el rango de edades de los colaboradores de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 25	25	71%
Entre 26 y 33	6	17%
De 34 a más	4	11%
Total	35	100%



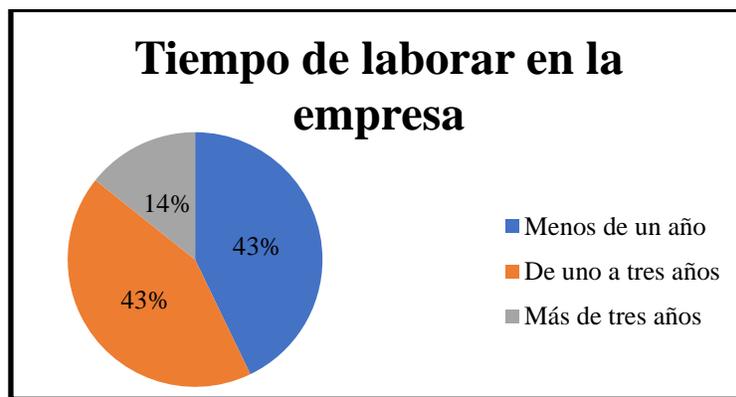
Interpretación: El mayor porcentaje de trabajadores de la empresa son jóvenes entre 18 y 25 años, por lo que esta información debe ser tomada en cuenta en los requerimientos para la elaboración del manual descriptor de puestos, ya que las personas con en este rango de edad tienen más tendencia a aprender, salir adelante y por las operaciones que realiza la empresa es necesario contratar en su mayoría personal joven.

¿Cuánto tiempo tiene de laborar con la empresa?

Indicador: Tiempo

Determinar el promedio de tiempo que tienen los colaboradores de laborar en la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	15	43%
De uno a tres años	15	43%
Más de tres años	5	14%
Total	35	100%



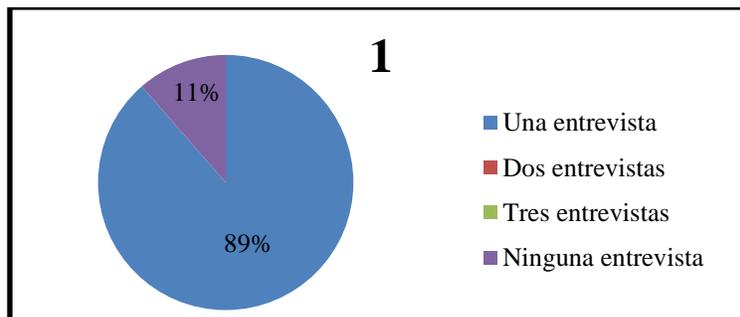
Interpretación: El mayor porcentaje o la mayoría de los colaboradores de la empresa, según el resultado de la encuesta, es personal que tiene entre uno y tres años de trabajar en ella, lo que indica que en los últimos años la rotación de personal es mayor que la estabilidad, dejando claro que la empresa ha tenido que realizar procesos de incorporación de personal de forma constante, por lo que es necesario la elaboración del manual de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

1. ¿En cuántas entrevistas participó usted para poder trabajar en la empresa?

Indicador: Técnicas de validación de perfiles.

Objetivo: Identificar si la empresa utiliza técnicas de validación de perfiles.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una entrevista	31	89%
Dos entrevistas	0	0%
Tres entrevistas	0	0%
Ninguna entrevista	4	11%
Total	35	100%



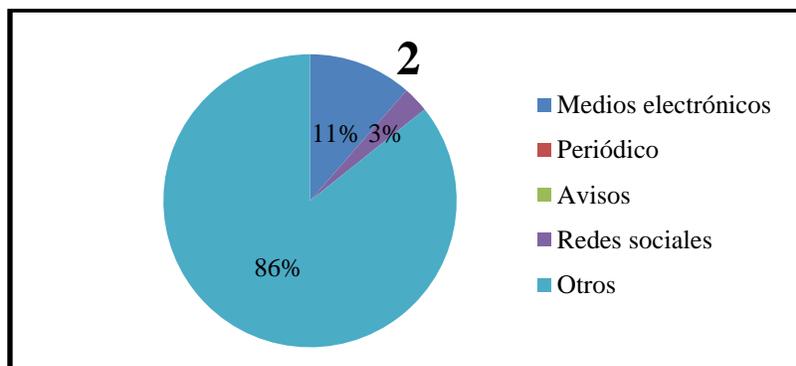
Interpretación: Según los resultados de la encuesta, el 89% de las personas contestó que solo participó en una entrevista, lo que significa que el proceso de validación de perfiles es deficiente, por lo que es necesario fortalecer esta etapa con la elaboración de del manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción, que sirvan al personal de recursos humanos para el desarrollo de este procedimiento de forma estandarizada.

2. ¿Por cuál de los siguientes medios se dio cuenta que existía una oportunidad de empleo en la empresa?

Indicador: Proceso de reclutamiento

Objetivo: Identificar cuáles son los medios de reclutamiento que la empresa utiliza para dar a conocer las plazas vacantes.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Medios electrónicos	4	11%
Periódico	0	0%
Avisos	0	0%
Redes sociales	1	3%
Otros	30	86%
Total	35	100%



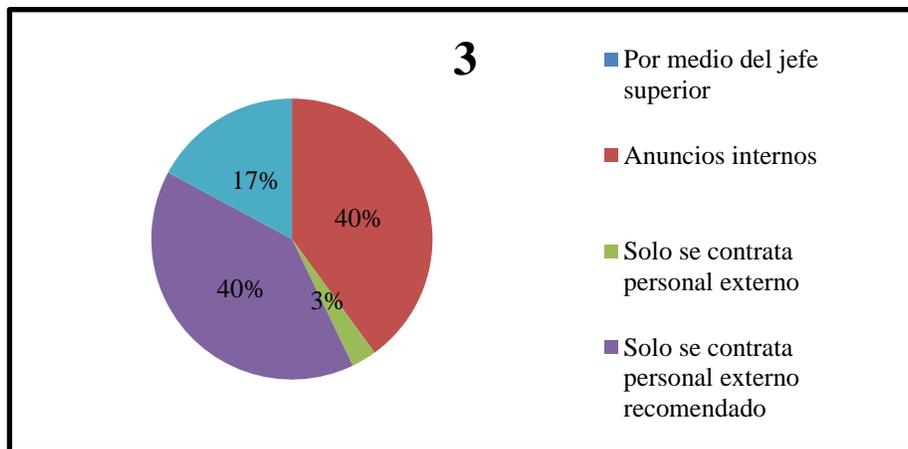
Interpretación: El 86% de respuestas obtenidas, indican que la empresa no utiliza todos los medios para llevar a cabo el reclutamiento de personal, dejando clara la necesidad de normar el proceso de manera que se utilicen los medios de: prensa, virtuales, institucionales, eventos y personas, entre otros, para atraer un mayor porcentaje de candidatos con las competencias requeridas y obtener mejores resultados para la idoneidad de los puestos de trabajo.

3. ¿Por cuál de los siguientes medios se entera de un proceso de reclutamiento interno para una plaza vacante?

Indicador: Promociones internas

Objetivo: identificar si la empresa realiza el proceso de reclutamiento interno.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por medio del jefe superior	0	0%
Anuncios internos	14	40%
Solo se contrata personal externo	1	3%
Solo se contrata personal externo recomendado	14	40%
No se da cuenta que existe una nueva vacante	6	17%
Total	35	100%



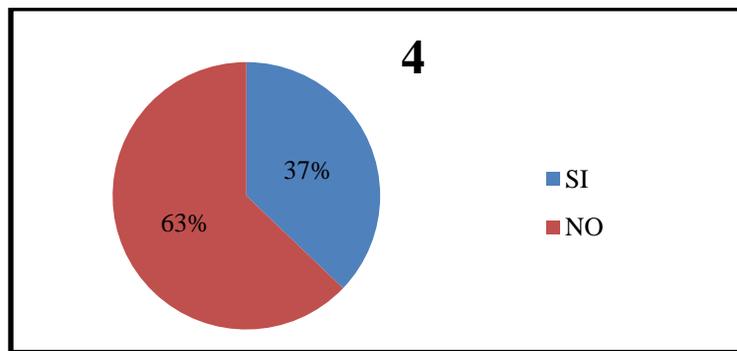
Interpretación: La mayor parte de los encuestados contestó que para el reclutamiento interno la prioridad no es para el personal que labora en la empresa, con lo que se está desaprovechando la experiencia interna, el conocimiento del manejo de las actividades, la posibilidad de realizar promociones internas y planes de carrera, por lo que en las políticas de incorporación de personal es necesario dar prioridad al reclutamiento interno, siempre que los colaboradores cumplan con los requisitos del puesto y tenga disposición de adquirir nuevas responsabilidades.

4. ¿Firmó un documento donde se mencionaban las actividades a realizar al momento de su contratación?

Indicador: Proceso de reclutamiento.

Objetivo: Saber si la empresa cuenta con descriptores de puesto.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	37%
NO	22	63%
Total	35	100%



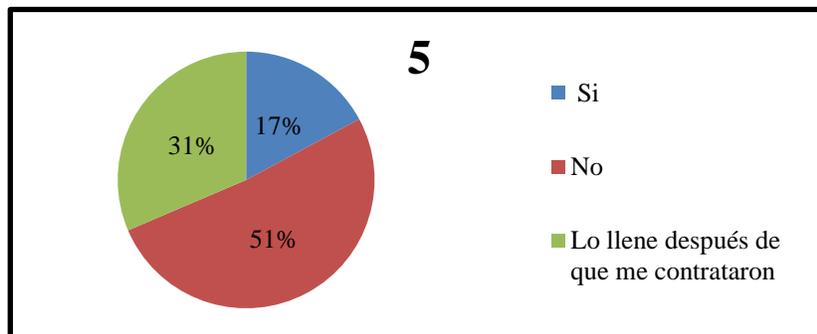
Interpretación: Según las respuestas obtenidas en la encuesta, el 63% del personal indica que, al momento de su contratación, no se le dio a conocer las actividades específicas, lo que argumenta deficiencia en la etapa de inducción por parte del jefe de área de la vacante, es necesario que, en el manual de incorporación de personal propuesto, se coloque esta actividad para que el nuevo colaborador tenga por escrito las actividades que demanda el puesto.

5. ¿En el proceso de reclutamiento completó o llenó un formulario de solicitud de empleo?

Indicador: técnica de validación.

Objetivo: ¿Identificar si la empresa cuenta con un formulario de solicitud de empleo para validar la información de los aspirantes?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	17%
No	18	51%
Lo llene después de que me contrataron	11	31%
Total	35	100%



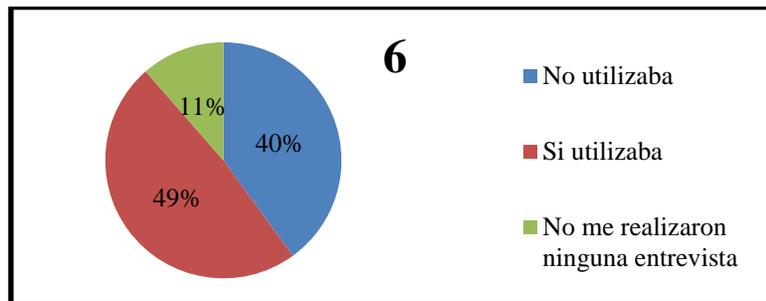
Interpretación: El 17% de las personas encuestadas lleno el formulario de solicitud de empleo, mientras que el 51% no lo hizo, sin embargo, el 31% la lleno después de su contratación, por lo que es necesario el levantamiento de procedimientos y elaboración del manual de incorporación de personal con el propósito de estandarizar el proceso y tomar en cuenta esta herramienta administrativa para realizar la técnica de validación de perfiles.

6. ¿En las entrevistas que se le realizaron, en algún momento se dio cuenta si la persona que lo entrevistó utilizaba algún formato en el cual tomaba nota de lo que usted le contestaba?

Indicador: Proceso de reclutamiento y selección

Objetivo: Identificar si la empresa utiliza herramientas administrativas en el proceso de entrevistas.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No utilizaba	14	40%
Si utilizaba	17	49%
No me realizaron ninguna entrevista	4	11%
Total	35	100%



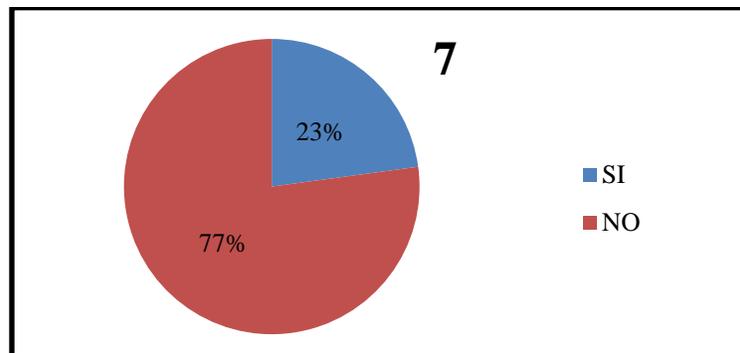
Interpretación: Según los resultados de la encuesta, el personal que realiza el procedimiento de entrevistas, solo en algunas ocasiones toma nota de las respuestas obtenidas, lo que indica que existe deficiencia en el desarrollo de esta técnica, por lo que es necesario la elaboración de instrumentos o herramientas administrativa tales como: la guía de entrevista inicial y de profundidad, que permitan al personal de recursos humanos obtener de manera efectiva información competente para el puesto vacante.

7. ¿En el proceso de selección, la empresa le solicitó la elaboración de una prueba técnica en donde tuviera que resolver una situación poniendo en práctica su experiencia y conocimientos?

Indicador: Proceso de selección

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con criterios de selección de personal para la plaza vacante.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	23%
NO	27	77%
Total	35	100%



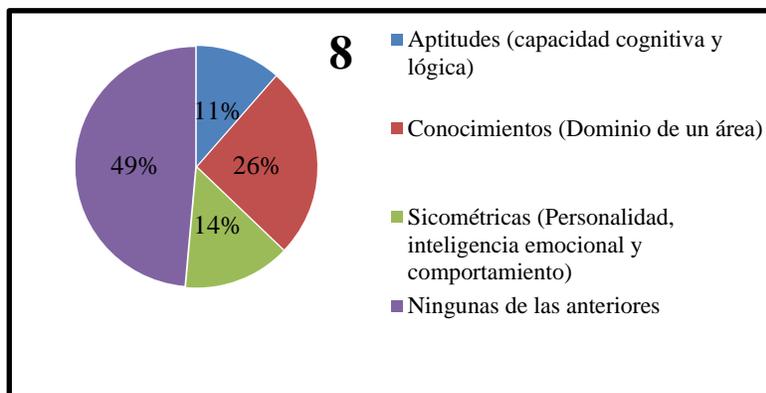
Interpretación: El 77% de los encuestados contestó que no se aplican pruebas específicas sobre las actividades del puesto, lo que aumenta las posibilidades de contratar personal que no cuenta con las características que se requieren para la plaza vacante, en virtud de ello, es necesario tomar en cuenta la realización de pruebas técnicas tales como el Assessment Centers en la elaboración de manual de incorporación de personal, con el objetivo de evaluar las competencias y habilidades del candidato en una situación simulada de las actividades de la empresa y garantizar la idoneidad del personal que se contrate.

8. ¿Previo a su contratación, la empresa le realizó algunas de las pruebas siguientes?

Indicador: Proceso de selección

Objetivo: Investigar si la empresa aplica pruebas de capacidad, conocimiento y comportamiento a los candidatos.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Aptitudes (capacidad cognitiva y lógica)	4	11%
Conocimientos (Dominio de un área)	9	26%
Sicométricas (Personalidad, inteligencia emocional y comportamiento)	5	14%
Ningunas de las anteriores	17	49%
Total	35	100%



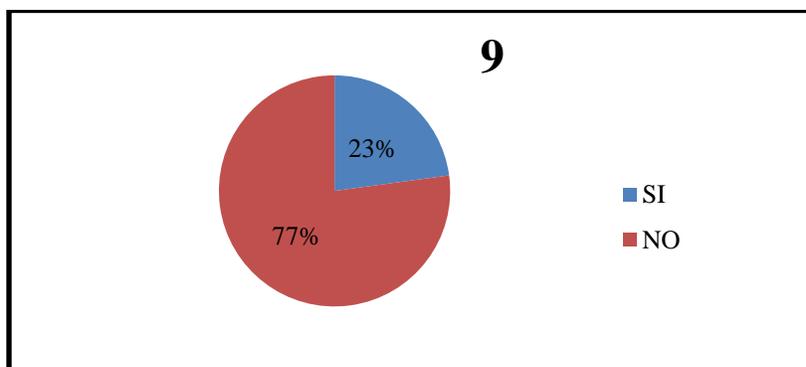
Interpretación: Según las respuestas de los encuestados el 49% indica que no le realizaron pruebas psicométricas en el proceso de selección, dejando de evaluar conocimientos y habilidades blandas que son de mucha importancia en la decisión de contratar, por lo que es necesario la inclusión de estas pruebas en el manual de incorporación de personal, tomando en cuenta que deben ser elaboradas por un profesional en el área de la psicología.

9. ¿Usted firmo contrato al momento de iniciar a trabajar?, si su respuesta es no, favor pasar a la pregunta número 11

Indicador: Proceso de contratación

Objetivo: Identificar si en la empresa se elabora el contrato de trabajo

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	23%
NO	27	77%
Total	35	100%



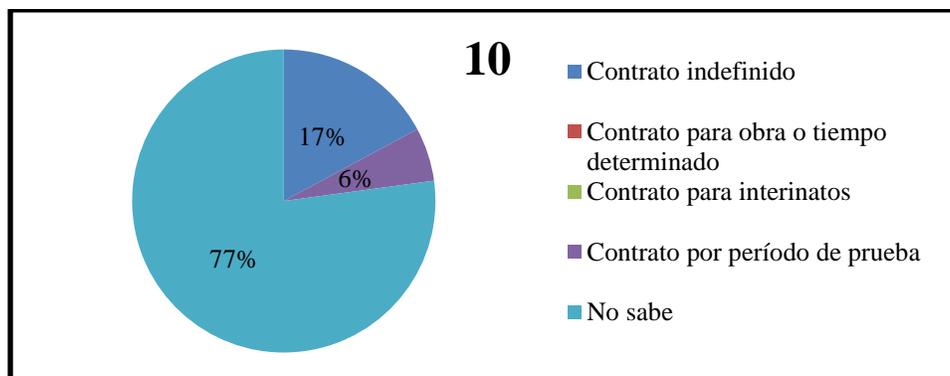
Interpretación: El mayor porcentaje de los encuestados, contestó que no firmo contrato con la empresa al momento de su contratación, dejando evidencia el incumplimiento de ley al no elaborar el contrato, ya que en este se vincula la relación laboral, derechos y obligaciones inherentes de ambas partes, tanto del patrono como del trabajador o trabajadora, y además se debe remitir una copia al Ministerio de Trabajo, según los Art. 1, 18 y 24 del Código de Trabajo.

10. ¿Qué tipo de contrato firmó?

Indicador: Proceso de contratación

Objetivo: Identificar qué tipos de contrato utiliza la empresa para la formalización de la contratación de personal.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Contrato indefinido	6	17%
Contrato para obra o tiempo determinado	0	0%
Contrato para interinatos	0	0%
Contrato por período de prueba	2	6%
No sabe	27	77%
Total	35	100%



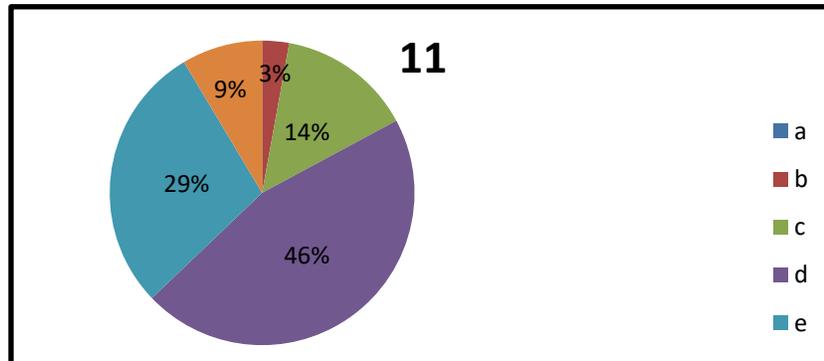
Interpretación: Según las respuestas obtenidas por parte de los encuestados, la empresa utiliza solo en algunas contrataciones la elaboración del contrato individual de trabajo, dejando ineficiente el proceso de contratación de personal y podría generarle problemas con el Ministerio de Trabajo, en virtud de cumplir con este requisito de ley, por lo que se elabora en la propuesta, un formato de contrato de trabajo y su firma se deja de estricto cumplimiento en el manual de incorporación de personal.

11. ¿En el proceso de inducción le dieron a conocer la siguiente información?

Indicador: Proceso de Inducción

Objetivo: Verificar si en la empresa se realiza el proceso de inducción.

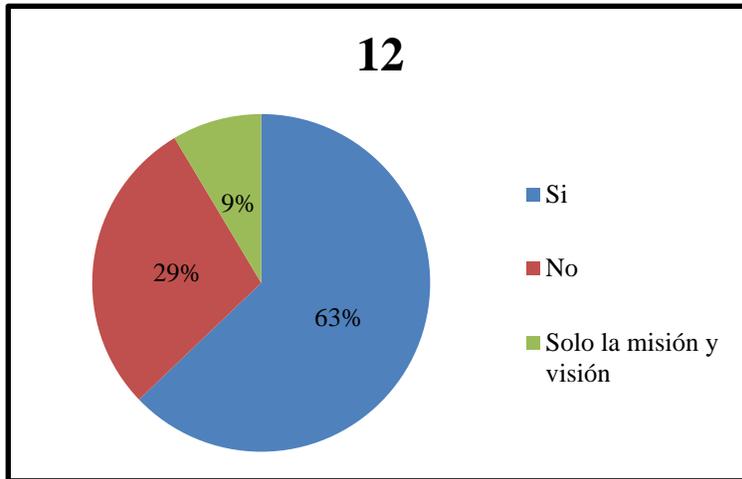
Literal	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A	Solo la misión de la empresa	0	0%
B	Misión y visión de la empresa	1	3%
C	Misión, visión, valores y las actividades en general de la empresa	5	14%
D	Misión, visión, valores y las actividades en general de la empresa, presentación con el equipo de trabajo e indicación de las actividades específicas a realizar	16	46%
E	Solo las actividades a realizar	10	29%
F	Ninguna de las anteriores	3	9%
	Total	35	100%



Interpretación: Según los resultados de la encuesta, solo al 46 % de los empleados se les realizó la etapa de inducción de forma completa, mientras que, al resto del personal solo se le proporcionó una parte de la información referente al proceso de inducción, lo que significa desconocimiento de la filosofía y cultura organizacional, por lo que se define en las actividades del proceso de inducción del manual de incorporación del talento humano, en lo competente a recursos humanos y al jefe de área de la vacante.

12. ¿Usted conoce la información de la empresa referente a la misión, visión, objetivos y valores?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	63%
No	10	29%
Solo la misión y visión	3	9%
Total	35	100%



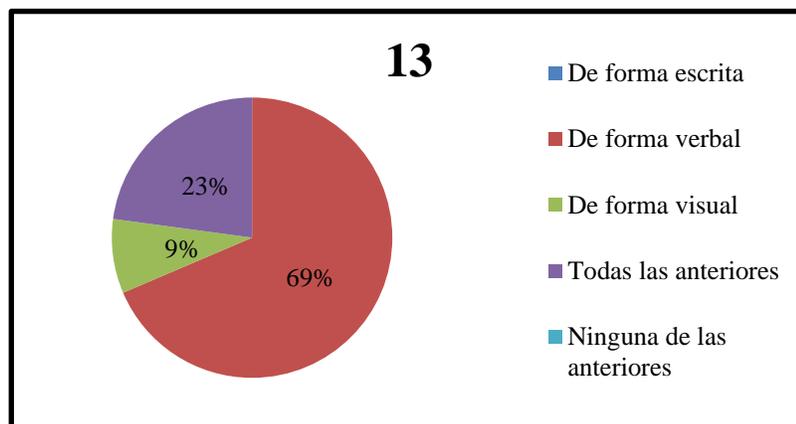
Interpretación: Según el resultado de la encuesta, el 63% de los empleados, tiene conocimiento de una parte de la filosofía de la empresa, lo que puede afectar los objetivos y estrategias organizacionales, por lo que se norman las etapas del proceso de inducción con el propósito de enfocar al personal con el cumplimiento de las metas de la organización.

13. ¿De qué forma le dieron a conocer las actividades a realizar en su puesto de trabajo?

Indicador: Proceso de inducción

Objetivo: Saber el medio por el cual la empresa indica las actividades específicas del puesto al colaborador.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De forma escrita	0	0%
De forma verbal	24	69%
De forma visual	3	9%
Todas las anteriores	8	23%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	35	100%



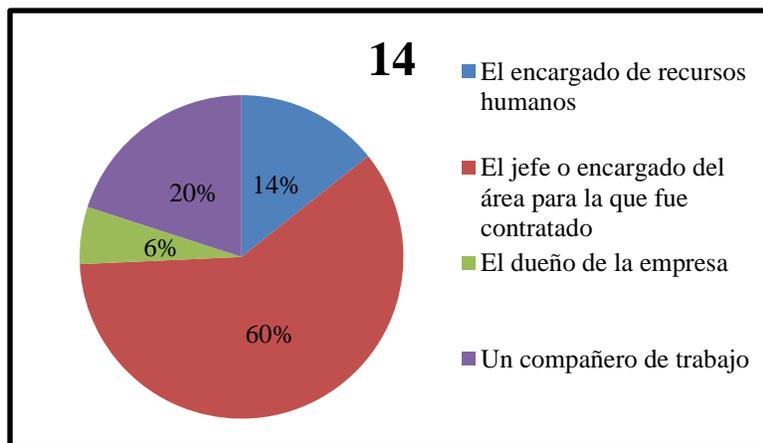
Interpretación: EL 69% de los encuestados indica que la etapa del proceso de inducción de personal por parte del jefe del área de la vacante, se realiza de forma verbal, lo que puede dejar vacíos en las actividades específicas del puesto, por lo que se deja establecido en el manual del proceso de incorporación de personal que se entregue una copia del descriptor del puesto.

14. ¿Quién de las siguientes personas se encargó de explicarle en qué consistía su labor a realizar dentro de la empresa?

Indicador: Proceso de inducción

Objetivo: Identificar si el jefe de área realiza el proceso de inducción de las actividades específicas del puesto.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El encargado de recursos humanos	5	14%
El jefe o encargado del área para la que fue contratado	21	60%
El dueño de la empresa	2	6%
Un compañero de trabajo	7	20%
Nadie le explico sus actividades	0	0%
Total	35	100%



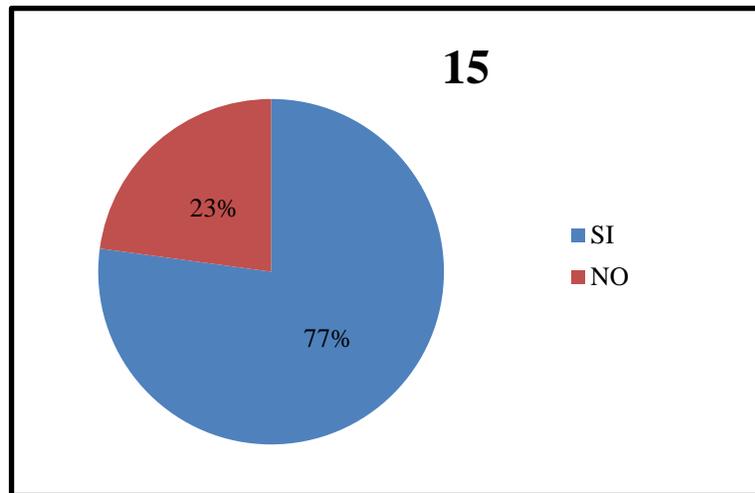
Interpretación: Según el 60% de los encuestados, en la empresa quien da a conocer las actividades específicas del puesto es el jefe del área de la vacante, sin embargo, el resto del personal indica que alguien diferente se encargó de dar a conocer esta información, por lo que en el proceso de inducción se definen las responsabilidades de los jefes de área para la incorporación de personal.

15. ¿Conoce usted si en la empresa existe el reglamento interno de trabajo?

Indicadores: Proceso de inducción

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, el cual se da a conocer en el proceso de inducción

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	77%
NO	8	23%
Total	35	100%



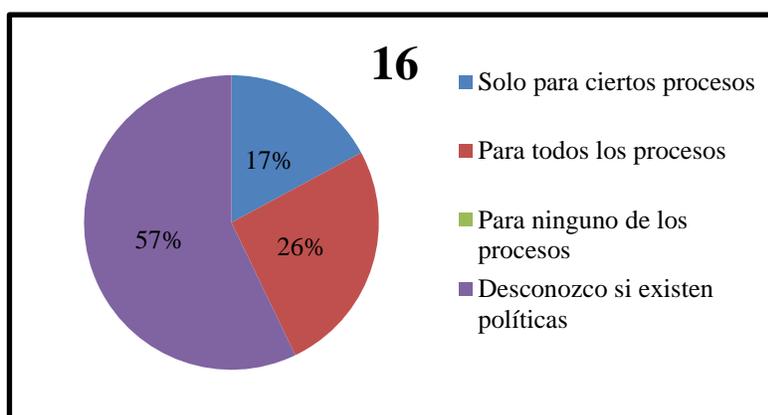
Interpretación: Según las respuestas obtenidas por parte de los encuestados, el 77% indica que la empresa cuenta con el reglamento interno de trabajo, un 20% indica que no tiene conocimiento sobre este documento, por consiguiente, es necesario darlo a conocer a todo el personal, con el objetivo de evitar inconvenientes por incumplimiento de la normativa interna.

16. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con políticas para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?

Indicador: Políticas para la incorporación de personal

Objetivo: Definir si la empresa cuenta con políticas que normen el proceso de incorporación de personal.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Solo para ciertos procesos	6	17%
Para todos los procesos	9	26%
Para ninguno de los procesos	0	0%
Desconozco si existen políticas	20	57%
Total	35	100%



Interpretación: Según los resultados obtenidos el 57% de los encuestados, indica desconocimiento sobre la existencia de políticas para el proceso de incorporación de personal, lo que puede generar disminución en la efectividad de las contrataciones que realiza el departamento de recursos humanos, por tanto, se elaboró el manual de políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción, ya que sirve de guía y regula los procesos antes mencionados.

Anexo 4. Entrevista para conocimiento de la empresa.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Especialización en la Gestión de Recursos Humanos



Guía de entrevista para subgerente general de la empresa Peletería Mitchell

Objetivo: recopilar información sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que realiza la empresa, la cual será utilizada solamente con fines académicos.

Desarrollo de la entrevista

Pregunta 1

Indicador	Conocimiento de los procesos
Objetivo	Identificar si el subgerente general cuenta con el conocimiento necesario para la elaboración de un manual de procesos
Pregunta	¿Qué tipo de información considera necesaria para la elaboración del manual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?
Respuesta	Los productos y rubros, para que el personal conozca de los que hace la empresa y lo que vende, también para satisfacer la necesidad del cliente, y tienen la visión de mejorar administrativamente.
Interpretación	El subgerente tiene poco conocimiento de la gestión de incorporación de personal.

Pregunta 2

Indicador	Herramientas administrativas
Objetivo	Saber si la empresa cuenta con herramientas administrativas que le apoyen en la gestión de incorporación del personal.
Pregunta	¿Considera necesario el uso de herramientas administrativas como formularios de seguimiento y control para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?
Respuesta	Si, es necesario dar seguimiento a todos los procesos para monitorear y controlar al personal, para evaluarlo constantemente, por medio de formularios sistematizados
Interpretación	Existe desconocimiento de las herramientas administrativas para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Pregunta 3

Indicador	Normativas
Objetivo	Determinar si el personal líder de la empresa sabe la importancia de normar los procesos.
Pregunta	¿Cuál considera que sería el impacto en las actividades del departamento de recursos humanos al contar con procesos normados para la incorporación de personal?
Respuesta	Debería mejorar la gestión e inducción de personal y la atención al cliente, administrativamente hemos recibido apoyo de la UES, en temas diferentes a este y también de otros profesionales amigos del dueño.
Interpretación	No se tiene claridad del impacto que se genera en el departamento de recursos humanos al contar con procesos normados.

Pregunta 4

Indicador	Proceso de reclutamiento
Objetivo	Identificar cuáles son los medios que la empresa utiliza para llevar a cabo el proceso de reclutamiento.
Pregunta	¿Cuáles son los medios con los que la empresa realiza el proceso de reclutamiento y si es de forma interna, externa o ambas?
Respuesta	Luego de que un jefe de área informa sobre una vacante a recursos humanos, este procede a utilizar el medio de reclutamiento de pegar rótulos en sala de ventas, se menciona a los empleados y en algunas ocasiones se publica en computrabajo en donde se crea la oferta, se da oportunidad a los empleados internos y en otros casos se contrata personal nuevo, luego se reciben los curriculum y se convoca a las personas que cumplen con los requisitos según el manual descriptor de puestos
Interpretación	La empresa utiliza diferentes medios para realizar el proceso de reclutamiento, por lo que sería ideal estandarizarlos y documentarlos.

Pregunta 5

Indicador	Proceso de reclutamiento
Objetivo	Identificar como se realiza el proceso de selección en la empresa
Pregunta	¿Cómo realizan el proceso de reclutamiento?
Respuesta	El encargado del departamento avisa a recursos humanos pide autorización al gerente general y hacen el proceso de reclutamiento
Interpretación	La empresa realiza una parte del proceso de reclutamiento por lo que se puede mejorar con la elaboración del manual de procesos

Pregunta 6

Indicador	Proceso de selección
Objetivo	Determinar si la empresa realiza pruebas en el proceso de selección que ayuden a la idoneidad del personal
Pregunta	¿Qué tipo de pruebas o test aplican en el proceso de selección de personal?
Respuesta	Actualmente no, anteriormente si se hacían pruebas generales para conocer ciertos aspectos, pero antes de la pandemia 2019,
Interpretación	La empresa no cuenta con las técnicas de selección correspondientes a las pruebas o test existentes para dicho proceso.

Pregunta 7

Indicador	Proceso de selección de personal
Objetivo	Identificar la necesidad de llevar a cabo diferentes filtros que permitan conocer mejor al candidato
Pregunta	¿Considera importante solicitar exámenes médicos, solvencia de la PNC, antecedentes penales, entre otros?
Respuesta	Si es importante, antes no se pedía, una vez contrataron a alguien que lo llevo a sacar la policía con orden de arresto
Interpretación	La empresa considera importante solicitar la información que permita conocer la situación del candidato, tanto en salud como en solvencia con las autoridades policiales.

Pregunta 8

Indicador	Proceso de inducción
Objetivo	Saber si en la empresa existe la participación del jefe donde se generó la vacante, en el proceso de inducción.
Pregunta	¿Es importante que la jefatura inmediata donde se ha generado la vacante participe en el proceso de selección de personal?
Respuesta	Si, es importante que el jefe participe más que todo porque es el especialista en el área, tiene la visión y la idea de cómo se hacen las cosas, y sabe el perfil que necesita, en las entrevistas puede ver como resuelve alguna actividad del puesto, algo que recursos humanos no podría hacer.
Interpretación	La empresa tiene claro que la participación del jefe del área donde se generó la vacante, es de vital importancia para la contratación de personal idóneo para el puesto.

Pregunta 9

Indicador	Proceso de selección
Objetivo	Identificar la importancia de los aspectos que debe tener en cuenta el jefe del área donde se generó la vacante.
Pregunta	¿Defina qué aspectos se deben considerar en la entrevista con el jefe del área del puesto solicitado, para elegir al candidato?
Respuesta	Él puede hacer una prueba para definir si hace bien el trabajo a desempeñar o no.
Interpretación	La empresa sabe que es importante tomar en cuenta las consideraciones del jefe del área de la vacante, sin embargo, debe conocer otros aspectos claves para la elección

Pregunta 10

Indicador	Proceso de contratación
Objetivo	Identificar detalladamente cuáles son los pasos o etapas del proceso de contratación que lleva a cabo la empresa.
Pregunta	¿Explique en qué consiste el proceso de contratación en la empresa?
Respuesta	Una vez se decide, se le llama a la persona para que se presente y que lleve DUI, ISSS, AFP, de ser necesario se manda a registrar en la AFP, sino está registrado en ISSS, se le hace el proceso, se registra en el sistema, no se llena contrato, se le entrega herramientas de trabajo.
Interpretación	La empresa realiza el proceso de contratación informalmente, tomando en cuenta solo ciertos aspectos, por lo que es necesario que se incluya la elaboración y firma del contrato de trabajo.

Pregunta 11

Indicador	El contrato
Objetivo	Saber si la empresa tiene conocimiento de los tipos de contrato establecidos según la Ley
Pregunta	¿Cuáles son los tipos de contratos que se utilizan en la actualidad según el código de trabajo?
Respuesta	No estoy muy actualizado con el código de trabajo, tendría que indagar para poder responder esta pregunta
Interpretación	La parte gerencial de la empresa, desconoce los tipos de contrato que se establecen en el código de trabajo.

Pregunta 12

Indicador	El contrato
Objetivo	Establecer la importancia de elaborar un contrato de trabajo debido a la vinculación del empleado con la organización
Pregunta	¿Considera importante elaborar el documento denominado contrato de trabajo para formalizar la contratación del personal?
Respuesta	Si, por que es requisito de ley y segundo por la formalidad de la empresa, para tener las cosas claras con el personal.
Interpretación	La empresa está consciente de la importancia de formalizar la contratación por medio del contrato, pero no lo aplica.

Pregunta 13

Indicador	Proceso de inducción
Objetivo	Saber cómo realiza la empresa el proceso de inducción
Pregunta	¿Cómo realizan el proceso de inducción de personal en la empresa?
Respuesta	Lo hace el jefe de área y consiste en dar instrucciones generales, se lo delega a otro compañero quien se encarga de enseñarle todo lo que él hace, con el objetivo de que aprenda a hacer el trabajo.
Interpretación	La empresa realiza el proceso de inducción solo por parte del jefe del área de la vacante.

Pregunta 14

Indicador	Proceso de inducción
Objetivo	Identificar si la empresa tiene conocimiento de la forma correcta de llevar a cabo el proceso de inducción
Pregunta	¿Según su experiencia, quien debe realizar el proceso de inducción y que se debe dar a conocer en esta etapa al nuevo colaborador?
Respuesta	Debería hacerlo recursos humanos y el jefe, Se les debe dar a conocer los productos que venden, como es la empresa, la jerarquía, como relacionarse, quien es el jefe inmediato, para que se utiliza la materia prima, el tipo de clientes que tenemos para sugerir a los clientes, la visión, explicarles de manera general que es y cómo se utilizan los productos para que tenga una idea y pueda interactuar con los clientes.
Interpretación	La gerencia sabe que el proceso de inducción se realiza por parte de las dos áreas involucradas en el proceso, pero es necesario identificar lo que le corresponde a cada quien.

Pregunta 15

Indicador	Período de prueba
Objetivo	Establecer la importancia del período de prueba, su duración y por qué debe conocerlo el candidato
Pregunta	¿Explique en qué consiste el período de prueba, su tiempo de ley y si es obligatorio darlo a conocer al empleado que está optando por la vacante?
Respuesta	Es el mismo proceso, no hay nada de diferente, el tiempo de ley tengo entendido que es de un mes, siento que es no obligatorio sino necesario decirle al empleado que entrara en el proceso de prueba, para ver si da los resultados para la plaza, y para que ellos evalúen si les es factible el trabajo, de igual forma que a la empresa, el personal nuevo en el periodo de prueba se puede equivocar en lo normal, pero no en detalles específicos.
Interpretación	La empresa conoce el período de prueba y además considera necesario dar a conocer al candidato en la etapa en la que se encuentra para evitar inconvenientes si los resultados no son los esperados por él.

Pregunta 16

Indicador	Período de prueba
Objetivo	Establecer la importancia del período de prueba, su duración y por qué debe conocerlo el candidato
Pregunta	¿Explique en qué consiste el período de prueba, su tiempo de ley y si es obligatorio darlo a conocer al empleado que está optando por la vacante?
Respuesta	Es el mismo proceso, no hay nada de diferente, el tiempo de ley tengo entendido que es de un mes, siento que es no obligatorio sino necesario decirle al empleado que entrara en el proceso de prueba, para ver si da los resultados para la plaza, y para que ellos evalúen si les es factible el trabajo, de igual forma que a la empresa, el personal nuevo en el periodo de prueba se puede equivocar en lo normal, pero no en detalles específicos.
Interpretación	La empresa conoce el período de prueba y además considera necesario dar a conocer al candidato en la etapa en la que se encuentra para evitar inconvenientes si los resultados no son los esperados por él.

Pregunta 17

Indicador	Proceso de reclutamiento y selección
Objetivo	Identificar si la empresa cuenta con personal calificado y con estudios superiores
Pregunta	¿Podría indicarnos cuál es el grado de estudios con los que cuentan los colaboradores de la empresa?
Respuesta	La mayoría son bachilleres de todo tipo, una pequeña parte no lo tiene completo, el personal gerencial y administrativo está estudiando en la universidad, el dueño es una persona que emprendió el negocio, pero no es profesional.
Interpretación	La empresa cuenta con personal con escolaridad mínima y solo la parte administrativa está estudiando en la universidad

Anexo 5. Guía de entrevista



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Especialización en la Gestión del Recurso Humano



Guía de entrevista para profesionales en recursos humanos de otras empresas privadas

Objetivo: recopilar información sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, la cual será utilizada solamente con fines académicos.

Nombre de la empresa: _____

Puesto en el que se desempeña: _____

Desarrollo de la entrevista

1. ¿Qué tipo de información considera necesaria para la elaboración del manual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?
2. ¿Explique por qué es necesario el uso de herramientas administrativas para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?
3. ¿Cuál es el impacto en las actividades del departamento de recursos humanos al contar con procesos normados para la incorporación de personal?
4. ¿Cuáles son las herramientas administrativas con las que debe contar el departamento de recursos humanos, para la presentación de informes de resultado de los procesos de reclutamiento y selección de personal?
5. ¿Cuáles son los medios existentes en la actualidad para llevar a cabo un proceso de reclutamiento interno y externo?

6. ¿Defina y explique en qué consiste el proceso de reclutamiento?
7. ¿Defina y explique cuál es la técnica que se utiliza en el proceso de reclutamiento para la preselección de los candidatos?
8. ¿Defina y explique en qué consiste el proceso de selección?
9. ¿Según su experiencia defina y explique brevemente qué tipo de pruebas o test se deben aplicar en el proceso de selección de personal?
10. ¿Considera importante solicitar exámenes médicos, solvencia de la PNC, antecedentes penales, entre otros, explique su respuesta?
11. ¿Considera importante que la jefatura inmediata donde se ha generado la vacante participe en el proceso de selección de personal, explique su respuesta?
12. ¿Defina qué aspectos se deben considerar en la entrevista con el jefe del área del puesto solicitado, para elegir al candidato?
13. ¿Defina y explique en qué consiste el proceso de contratación?
14. ¿Explique cuáles son los tipos de contratos que se utilizan en la actualidad según el código de trabajo?
15. ¿Explique por qué se debe elaborar el documento denominado contrato de trabajo para formalizar la contratación del personal?
16. ¿Defina y explique en qué consiste el proceso de inducción?
17. ¿Según su experiencia quien deben realizar el proceso de inducción y que se debe dar a conocer en esta etapa al nuevo colaborador?

18. ¿Explique en qué consiste el período de prueba, su tiempo de ley y si es obligatorio darlo a conocer al empleado que está optando por la vacante?
19. ¿Explique si es necesario dar a conocer al nuevo elemento, las causales de despido en el proceso de inducción?

Anexo 6. Resultado de entrevistas realizadas a profesionales de otras empresas privadas.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Especialización en la Gestión del Recurso Humano



Guía de entrevista para el subgerente de la empresa Peletería Mitchell y profesionales en recursos humanos de otras empresas privadas

Objetivo: recopilar información sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, la cual será utilizada solamente con fines académicos.

Desarrollo de la entrevista

Pregunta 1

Indicador	Información confiable y actualizada
Objetivo	Identificar la información necesaria para elaborar el manual de los procesos de incorporación de personal en las organizaciones.
Pregunta	¿Qué tipo de información considera necesaria para la elaboración del manual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?
Respuesta 1	El organigrama para ver el tipo de plazas que se buscan, luego el descriptor de puestos, porque dependiendo de la plaza así es el proceso, por ejemplo, las jefaturas se tardan más, la planificación y la publicación de las plazas.
Respuesta 2	Descriptor de puestos, objetivos organizacionales, organigrama de la empresa y el requerimiento del jefe solicitante del recurso.
Respuesta 3	En lo personal considero que los factores más para todo el proceso de contratación son: Conocer muy bien tu organización, conocer tanto descriptores de puesto como también las competencias requeridas al mismo. Conocer la misión y visión para que toda gestión de talento humano y los manuales involucrados en todo el proceso de contratación este en sintonía con cada uno de estos puntos.

Retroalimentación del grupo	La información necesaria para la elaboración del manual de puestos, es la Filosofía de la empresa, las estrategias y objetivos organizacionales, la cultura organizacional, las políticas de incorporación de personal, el organigrama, el manual de descripción de puestos, reglamento interno de trabajo, las herramientas administrativas y técnicas que se utilizan en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal
------------------------------------	---

Pregunta 2

Indicador	Herramientas Administrativas.
Objetivo	Saber la importancia de contar con herramientas administrativas para un adecuado seguimiento del proceso de incorporación de personal.
Pregunta	¿Explique por qué es necesario el uso de herramientas administrativas para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?
Respuesta 1	Las herramientas nos ayudan a que los procesos sean más eficientes y eficaces, por ejemplo, en la solicitud de empleo puedo ver si cumplen con el perfil se decide si se hace un proceso, las evaluaciones ayudan a ser más eficaces con la contratación.
Respuesta 2	En un proceso de reclutamiento y selección de personal es la vía más clara para encontrar gente de calidad en una empresa identificando sus necesidades y comparándolas con el candidato adecuado, que se ajuste a la organización tanto en papel como en la práctica.
Respuesta 3	Porque de esta forma puedes realizar proceso de contratación más asertivos. La incorporación de nuevo talento humano que se identifique con la organización y sume a la misión y visión de la compañía es uno de los retos más difíciles de cumplir, en ese sentido los manuales pueden facilitarte el proceso si los sabes aplicar correctamente.
Retroalimentación del grupo	El uso de herramientas administrativas es importante ya que sirven de apoyo al colaborador de recursos humanos, permite realizar los procedimientos de forma estándar, dejan por escrito las actividades realizadas, se logra realizar un mejor análisis de la información de los candidatos y por consiguiente una adecuada presentación de los resultados, la información se resguarda en el expediente o archivo para cualquier consulta o auditoria de los procesos de incorporación de personal

Pregunta 3

Indicador	Normativas.
Objetivo	Establecer la importancia de contar con procesos normados en la incorporación de personal.
Pregunta	¿Cuál es el impacto en las actividades del departamento de recursos humanos al contar con procesos normados para la incorporación de personal?
Respuesta 1	Es importantísimo porque recursos humanos es el que incorpora todo el personal a la empresa, y si no eligen a la persona idónea podemos contaminar el ambiente o descomponer el clima laboral en la empresa.
Respuesta 2	El impacto ayuda a prever la escasez de la fuerza laboral y esto facilita a la organización a diseñar planes de formación de sus empleados y asegurarse que cuenten con los conocimientos y experiencias pertinentes.
Respuesta 3	De esta forma el departamento se vuelve eficiente. Al cerrar procesos de contratación de forma exitosa ahorran costos y horas hombre importantísimos para la organización. Permitiendo enfocar esfuerzos del departamento en otras actividades de gestión del talento humano que generan valor a la organización.
Retroalimentación del grupo	El impacto es positivo ya que los procedimientos se realizan de forma estandarizada, las operaciones de los encargados del proceso de incorporación de personal se vuelven eficientes, el orden de las actividades aumenta, la idoneidad en las contrataciones es más efectiva y permite que el departamento tenga tiempo para realizar otras actividades que pueden mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Pregunta 4

Indicador	Herramientas administrativas.
Objetivo	Identificar las herramientas administrativas necesarias para los informes de resultados del proceso de reclutamiento y selección.
Pregunta	¿Cuáles son las herramientas administrativas con las que debe contar el departamento de recursos humanos, para la presentación de informes de resultado de los procesos de reclutamiento y selección de personal?
Respuesta 1	Para esta parte donde yo trabajo las herramientas para presentar informes no son bien estrictas, se hace un resumen grafico de las evaluaciones bien digerible para que las personas entiendan e interpreten, que significa el porcentaje o un factor en una prueba de actitud.
Respuesta 2	Para el control de asistencia Para la administración de la nómina Para el manejo de los empleados móviles o remotos Para la administración integral de los recursos humanos.
Respuesta 3	En lo personal, creo que los índices de rotación de personal es uno de los más importantes de la gestión de recurso humano de la empresa. Para evaluar específicamente en todo el proceso de contratación, pueden evaluarse la estabilidad laboral y antigüedad del talento humano con menos de un año de incorporación.
Retroalimentación del grupo	Es notorio que algunos de los entrevistados no tienen claro cuáles son las herramientas administrativas para la presentación de los informes del proceso de incorporación de personal, estas herramientas administrativas no son más que formularios o informes, en los cuales se presentan los candidatos que cumplen con los requisitos y que obtienen resultados positivos en el proceso de reclutamiento y selección y que son aptos para continuar con las siguientes etapas; por ejemplo, en el reclutamiento, el informe de los candidatos preseleccionados, en la selección de personal, el informe de resultados de las pruebas, en la contratación el informe con la información del personal para generar el contrato, y para la inducción el informe de notificación al jefe de área con la nombre y la fecha de ingreso del nuevo empleado.

Pregunta 5

Indicador	Proceso de reclutamiento
Objetivo	Identificar cuáles son los medios existentes para llevar a cabo el proceso de reclutamiento en las organizaciones.
Pregunta	¿Cuáles son los medios existentes en la actualidad para llevar a cabo un proceso de reclutamiento interno y externo?
Respuesta 1	Externo, outsourcing, evalúa, entrevista y hace pruebas, Tecoloco, Computrabajo, interno se hace con avisos al personal de la empresa.
Respuesta 2	Formales: Pueden ser por base de datos, consultores externos, bolsas de trabajo, publicación de medios. Informales: Están sujetas a recomendaciones o sugerencias personales, se utiliza más para el reclutamiento interno.
Respuesta 3	En primera instancia se busca cubrir vacantes con talento interno de la organización. Si no se encuentra un perfil que se adapte a los requerimientos del cargo se postula la vacante en bolsas de empleo.
Retroalimentación del grupo	Los medios para reclutamiento externo son: Servicio de Outsourcing, medios electrónicos, páginas web, anuncios en periódicos, ferias de empleo, familiares y amigos, el reclutamiento interno se hace por medio de las jefaturas inmediatas y de la revisión de expedientes de personal.

Pregunta 6

Indicador	Proceso de reclutamiento.
Objetivo	Identificar detalladamente cuales son las etapas del proceso de reclutamiento.
Pregunta	¿Defina y explique en qué consiste el proceso de reclutamiento?
Respuesta 1	Inicia cuando un jefe o gerente tiene un requerimiento, lo primero es ver el descriptor de puesto, en algunas ocasiones, el jefe da las características como la preparación, se publica, se hace la revisión de currículum, y luego las pruebas.
Respuesta 2	El reclutamiento consiste en una serie de acciones puntuales, en el momento que surge la demanda, para buscar un grupo de candidatos que en principio se ajusten al perfil exigido. Sin embargo, el reclutamiento no es un acto aislado, si lo fuera, el esfuerzo y la inversión en tiempo y dinero sería muy superior a los resultados obtenidos.
Respuesta 3	Es el proceso por medio del cual se gestiona la incorporación de nuevo talento humano a la organización. Esto, a partir de un requerimiento de un jefe de área.

Retroalimentación del grupo	Consiste en contar con un requerimiento de la jefatura de un área por una plaza vacante, por lo general en el requerimiento deben detallarse los requisitos con base al descriptor de puestos, luego se verifica si el proceso puede ser interno para que los colaboradores que cuenten con los requisitos participen en el concurso, caso contrario se publica en los medios definidos por la empresa, se reciben los curriculum a los cuales se les valida el perfil, se convocan a los candidatos que cumplen con los requisitos a una primer entrevista en donde llenan la solicitud de empleo, se realiza el proceso de preselección que no es más que elegir a los candidatos con los mejores resultados, de los cuales se informa al jefe del área para que elija quienes deben someterse al proceso de selección.
------------------------------------	---

Pregunta 7

Indicador	Técnica de reclutamiento.
Objetivo	Determinar cuál es la técnica del proceso de reclutamiento que permite realizar la preselección de candidatos.
Pregunta	¿Defina y explique cuál es la técnica que se utiliza en el proceso de reclutamiento para la preselección de los candidatos?
Respuesta 1	Se revisa el descriptor, por ejemplo, cuando busco un perfil de auxiliar de bodega, que tenga de 18 a 26 años y bachillerato terminado con eso es suficiente, con un auxiliar contable, sexo indiferente entre 18 y 25 años. Se toma en cuenta la actitud, se pasa a prueba poligráfica, entrevista recursos humanos.
Respuesta 2	Se analiza el perfil del candidato según habilidades físicas en el caso de plazas manuales y en el caso de plazas administrativas su perfil es sumamente importante. Objetivo: Identificar detalladamente cuales son las etapas del proceso de selección. Indicador: Proceso de selección.
Respuesta 3	Me acompaño principalmente del descriptor de puesto, segundo de las competencias requeridas para el cargo. Otros aspectos importantes que el jefe de área posea como requisitos que el aspirante deba tener para poder ser contratado.
Retroalimentación del grupo	Las técnicas más comunes que se utilizan son dos, la entrevista de conocimiento y la validación del perfil con base al descriptor de puestos, se apoya del llenado de la solicitud de empleo.

Pregunta 8

Indicador	Proceso de selección.
Objetivo	Identificar detalladamente cuales son las etapas del proceso de selección.
Pregunta	¿Defina y explique en qué consiste el proceso de selección?
Respuesta 1	Se buscan lo perfiles más idóneos según las pruebas.
Respuesta 2	Está basado en un conjunto de pruebas divididas en distintas etapas con el fin de elegir a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo. El objetivo es conocer a los candidatos para saber quién es el más apto para desempeñar cada puesto de trabajo.
Respuesta 3	Se identifican los aspirantes que más se acercan al perfil de contratación.
Retroalimentación del grupo	Consiste en el desarrollo de pruebas o test seleccionados por la empresa, pueden ser de aptitudes, conocimiento y personalidad, se lleva a cabo la técnica de la entrevista de profundidad con el jefe de área y se elige al candidato más idóneo para el puesto, a quien se le solicitan exámenes médicos, solvencia de la policía y antecedentes penales como filtro final para formalizar la contratación.

Pregunta 9

Indicador	Pruebas del proceso de selección.
Objetivo	Definir algunas de las pruebas que deben aplicarse en el proceso de selección.
Pregunta	¿Según su experiencia defina y explique brevemente qué tipo de pruebas o test se deben aplicar en el proceso de selección de personal?
Respuesta 1	Dos tipos de pruebas, una prueba de inteligencia y una de personalidad, que tanta energía tiene, como trabaja bajo presión, cuando son plazas más específicas como un vendedor se aplica una prueba de ventas, gerencia, una prueba de liderazgo
Respuesta 2	En el caso de selección de operarios de producción de miden atreves de pruebas de rapidez manuales, y en caso de otras plazas administrativas son sometidas de pruebas psicométricas.
Respuesta 3	Pienso que la más importante es la de personalidad. De esta forma puedes tener un insumo que te permita emitir una opinión de si el aspirante es el idóneo para tu organización.
Retroalimentación del grupo	Las pruebas más comunes que las empresas aplican son: de aptitudes, de conocimiento y de personalidad, deben ser entendibles y lógicas.

Pregunta 10

Indicador	Proceso de selección de personal.
Objetivo	Identificar la necesidad de llevar a cabo diferentes filtros que permitan conocer mejor al candidato.
Pregunta	¿Considera importante solicitar exámenes médicos, solvencia de la PNC, antecedentes penales, entre otros, explique su respuesta?
Respuesta 1	Les voy a contextualizar por lo que estamos viviendo, se deben hacer pruebas médicas, porque se detecta enfermedades que detienen el proceso, pero no se descartan, se espera que la persona este en óptimas condiciones por temas de salud en la empresa, solvencia y antecedentes tienen bastante relevancia, son primordiales para evitar que ingrese gente que ha cometido actos delictivos.
Respuesta 2	Si lo es, así tenemos mayor seguridad a la hora de contratar al personal.
Respuesta 3	En lo personal creo que depende mucho del cargo. Los exámenes médicos son requisitos para algunos puestos de trabajo, industrias de alimento, por ejemplo. Pero si hablamos del proceso en general. Comparto con los requisitos de antecedentes penales y solvencias de PNC. Con lo que no estoy de acuerdo es con que esto se estigmatice y se saque automáticamente del proceso. Considero que debe analizarse el caso y evaluar si puede darse una oportunidad.
Retroalimentación del grupo	Los exámenes médicos, solvencia de la policía y antecedentes penales, suman al proceso de elegir candidatos idóneos y en el momento oportuno para satisfacer las necesidades de la empresa.

Pregunta 11

Indicador	Proceso de selección de personal.
Objetivo	Establecer la importancia de la participación de la jefatura del puesto solicitado en el proceso de selección.
Pregunta	¿Considera importante que la jefatura inmediata donde se ha generado la vacante participe en el proceso de selección de personal, explique su respuesta?
Respuesta 1	Sí, es lo ideal, por ejemplo, se abrirá un almacén, él jefe envía personal para ser evaluado para lograr que trabaje con él, porque debe conocer a su equipo, en plazas administrativas es necesario que el jefe entreviste a una persona.
Respuesta 2	Si, tiene que saber qué persona llegara a ocupar el puesto que está solicitando su departamento.
Respuesta 3	Sí, porque de esta forma también logra tener una impresión de los candidatos y puede aportar juicio para elegir a los candidatos que, a su criterio, sean los ideales para el cargo.
Retroalimentación del grupo	El proceso de incorporación de personal es compartido por recursos humanos y por las áreas solicitantes de una vacante, por lo tanto, es necesario que el jefe de área participe y aporte en el proceso de elegir al candidato más idóneo para el puesto

Pregunta 12

Indicador	Proceso de selección de personal.
Objetivo	Identificar qué aspectos se deben considerar en la entrevista final para la selección del candidato.
Pregunta	¿Defina qué aspectos se deben considerar en la entrevista con el jefe del área del puesto solicitado, para elegir al candidato?
Respuesta 1	Se debe escoger al mejor personal que ha pasado todos los filtros y que se cumplan los requerimientos solicitados tales como género, presentación, y experiencia en el puesto.
Respuesta 2	Valorar las necesidades de la empresa. Contar con soporte especializado. Mostrar transparencia en la entrevista. Investigar las referencias. Seleccionar al mejor candidato.
Respuesta 3	Aspectos de personalidad, conocimiento y habilidades para el desarrollo de las actividades
Retroalimentación del grupo	Se deben considerar aspectos como actitud, conocimientos sobre las actividades del puesto y personalidad.

Pregunta 13

Indicador	Proceso de contratación.
Objetivo	Identificar detalladamente cuáles son los pasos o etapas del proceso de contratación.
Pregunta	¿Defina y explique en qué consiste el proceso de contratación?
Respuesta 1	Es cuando ya la persona llega a la meta y se le llama para decirle que paso toda la parte de evaluaciones, entrevistas, pruebas, y autorización de recursos humanos, se solicitan los documentos, exámenes, y se da fecha de ingreso.
Respuesta 2	Es un proceso técnico que permite elegir un conjunto de postulantes, al futuro colaborador Idóneo, para un puesto o cargo determinado
Respuesta 3	Es cuando ya se tiene elegido a un candidato ideal para la empresa. En ese momento se entrega la carta de empleo para que el aspirante, si es de su parecer; firme y acepte de conformidad para luego elaborar el contrato de trabajo.
Retroalimentación del grupo	Es el proceso mediante el cual se formaliza la aceptación de contratar al candidato por medio de la elaboración y firma del contrato.

Pregunta 14

Indicador	El contrato.
Objetivo	Establecer por medio de la opinión de profesionales en recursos humanos los tipos de contratos que se utilizan en las organizaciones.
Pregunta	¿Explique cuáles son los tipos de contratos que se utilizan en la actualidad según el código de trabajo?
Respuesta 1	Contrato definido eventuales por tres meses, para cubrir una incapacidad o maternidad, por un tiempo estipulado, no hay obligación de seguir con la empresa, se puede dar por terminado en ese tiempo e indefinido, se contratan hasta que termine relación por x motivo.
Respuesta 2	Contrato individual de trabajo.
Respuesta 3	Contrato por tiempo indefinido, contrato por tiempo específico.
Retroalimentación del grupo	Los contratos utilizados según el código de trabajo de El Salvador son: contrato indefinido, contrato para obra o tiempo determinado, contrato para interinatos y el contrato por período de prueba.

Pregunta 15

Indicador	El contrato.
Objetivo	Establecer la importancia de elaborar un contrato de trabajo debido a la vinculación del empleado con la organización.
Pregunta	¿Explique por qué se debe elaborar el documento denominado contrato de trabajo para formalizar la contratación del personal?
Respuesta 1	El contrato es muy importante para el colaborador y la empresa, se estipula el nombre de la plaza, actividades, lugar de trabajo, salario, tipo de contrato, por temas legales cada trabajador debe tener su contrato, se estipula lo que la empresa promete y lo que el colaborador debe cumplir.
Respuesta 2	Se debe elaborar ya que es conforme a la Ley, está definido en el código de trabajo.
Respuesta 3	Es el instrumento legal por medio del cual se garantiza y da vida a la relación laboral. Es importante porque sobre el mismo se plasman aspectos como: Datos generales de patrono y empleado, salario, horario, vigencia, y responsabilidades inherentes de ambas partes.
Retroalimentación del grupo	El contrato debe elaborarse ya que es requisito de Ley, también porque en este se plasman las obligaciones derechos y deberes, tanto de la empresa como las de los colaboradores.

Pregunta 16

Indicador	Proceso de inducción.
Objetivo	Identificar detalladamente los pasos o etapas del proceso de inducción.
Pregunta	¿Defina y explique en qué consiste el proceso de inducción?
Respuesta 1	Es donde se da a conocer al colaborador la cultura organizacional, puesto de trabajo, compañeros, Recursos Humanos, da inducción de la misión, visión valores y en el puesto las actividades.
Respuesta 2	Consiste en encaminar al colaborador en un periodo de un mes para aprender las funciones que tendría su plaza.
Respuesta 3	Es dar a conocer al nuevo empleado las generalidades de la organización y las actividades propias del puesto a desempeñar.
Retroalimentación del grupo	Este proceso se lleva a cabo en dos etapas, una realizadas por el departamento de recursos humanos quien le da a conocer todos los aspectos de la organización, beneficios, derechos y todo lo relacionado a las obligaciones de los colaboradores, y la segunda etapa realizada por parte del jefe del área vacante donde se le explican y dan a conocer de forma escrita las actividades a desempeñar, y se presentan con el equipo de trabajo.

Pregunta 17

Indiciador	Proceso de inducción.
Objetivo	Identificar quien es la persona encargada de llevar a cabo el proceso de inducción y la información a proporcionar al candidato.
Pregunta	¿Según su experiencia, quien debe realizar el proceso de inducción y que se debe dar a conocer en esta etapa al nuevo colaborador?
Respuesta 1	En dos partes RRHH, misión visión, cultura organizacional, que cosas no están permitidas dentro de la empresa, cual es la presentación, uniformes, comportamiento adecuado, cosas básicas, beneficios adicionales, entre otros, segunda parte de inducción conformada por las personas de área, por el jefe o un compañero delegado del jefe, para que se puedan foguear y seguir solos.
Respuesta 2	Son entrenadores calificados según su experiencia en el área de trabajo.
Respuesta 3	Principalmente es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. La información que se da a conocer en esta etapa es toda la información de la organización, su misión, visión, valores, historia, estructura organizativa, así también su reglamento interno y todas las generalidades de la organización. Posteriormente la inducción propiamente del departamento donde se está contratando la plaza.
Retroalimentación del grupo	Debe hacerlo recursos humanos para dar a conocer el sistema organizacional, filosofía, normativa, derechos, obligaciones y deberes, posterior debe completar el jefe de área con las actividades específicas, el recorrido por las instalaciones y la presentación con el equipo de trabajo con quienes se entrenará.

Pregunta 18

Indiciador	Periodo de prueba.
Objetivo	Establecer la importancia del período de prueba, su duración y por qué debe conocerlo el candidato.
Pregunta	¿Explique en qué consiste el período de prueba, su tiempo de ley y si es obligatorio darlo a conocer al empleado que está optando por la vacante?
Respuesta 1	Tiempo de prueba de ley es de 30 días se menciona en contrato, son pagados, si la persona decide que no se puede adaptar o hay algo que no le gusta puede y terminar la relación y si la empresa no ve las aptitudes y capacidades, puede terminar el contrato sin ninguna obligación.
Respuesta 2	Consiste en darles las herramientas y el entrenamiento requerido para cada una de las plazas que serán distribuidos, y es de ley hacerlo.
Respuesta 3	Es el periodo en el cual puedes evaluar al candidato, si este ha logrado integrarse correctamente e identificarse con la misión y visión de la organización, las actividades asignadas y evaluar su desempeño en el periodo de treinta días que contempla la ley. Para ser sincero desconozco si es obligatorio que el empleado conozca que se encuentra en este periodo. Son embargo, en lo personal lo aplico para que la comunicación sea clara y el empleado este enterado.
Retroalimentación del grupo	El período de prueba consiste en el tiempo estipulado para que el candidato evalúe su conveniencia de trabajar con la empresa o para que esta decida si está apto para el puesto, por lo general es de 30 días según el código de trabajo, se debe dar a conocer para que el empleado sepa en la condición en la que se encuentra en esta etapa del proceso.

Pregunta 19

Indiciador	Proceso de inducción
Objetivo	Identificar si en el proceso de inducción de personal se debe dar a conocer las causales de despido.
Pregunta	¿Explique si es necesario dar a conocer al nuevo elemento, las causales de despido en el proceso de inducción?
Respuesta 1	No es muy adecuado por que asusta a la persona, si se mencionan algunas normas, como no tener relaciones amorosas en la empresa, o que tengan una buena actitud, se maneja de forma sutil para que en su primer día no se sientan pesado eso.
Respuesta 2	No, no lo es.
Respuesta 3	No, para nada considero que sea correcto hacerlo. En lo personal no lo haría durante el proceso de inducción.
Retroalimentación del grupo	Las causales de despido generales están plasmadas en el código de trabajo, tácitamente se encuentran en el contrato de trabajo, de igual forma se pueden conocer en el reglamento interno y por ética no debería darse a conocer en la etapa de inducción.

Anexo 7. Lista de cotejo



Universidad de El Salvador
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas
 Especialización en la Gestión del Recurso Humano



Lista de Cotejo

Sistema de gestión de recursos humanos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para garantizar la idoneidad del capital humano en cada puesto de trabajo de la pequeña empresa Peletería Mitchell, ubicada el municipio de San Salvador.

Instrucciones: Marca con una X la columna que corresponda.

Nº	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	La empresa cuenta con un departamento de recursos humanos.	X		El departamento no está identificado con rótulo.
2	La visión de la empresa está ubicada en un lugar visible para los empleados y clientes.		X	
3	La misión de la empresa está ubicada en un lugar visible para los empleados y clientes.		X	
4	Los valores empresariales están colocados en un lugar visible para los empleados y clientes.		X	
5	El organigrama de la empresa está en un lugar visible para los empleados.		X	
6	Los departamentos se encuentran identificado con su respectivo rótulo	X		La mayoría de operativos tienen rótulo, los administrativos no,
7	Existe un lugar donde se archivan los expedientes del personal	X		
8	El departamento de recursos humanos tiene un mural de actividades	X		
9	Existe un lugar para realizar las entrevistas y pruebas a los candidatos	X		
10	Existe una sala de reuniones y capacitación para los empleados	X		
11	El local de la empresa cuenta con las condiciones adecuadas, como iluminación y ventilación para el desarrollo de las actividades diarias	X		En la parte administrativa se ve un poco oscuro porque están remodelando

12	La empresa cuenta con reloj de marcación accesible de entradas y salidas de sus empleados.	X		
13	Los trabajadores y trabajadoras de la empresa portan carné de identificación.		X	
14	Existe dentro de la empresa un lugar asignado para la cartelera informativa interna	X		
15	Todo el personal utiliza uniforme.	X		
16	La empresa cuenta con equipo tecnológico.	X		
17	La empresa cuenta con mobiliario para el desarrollo de las actividades de recursos humanos.	X		

Anexo 8. Formulario de requisición de personal

 FRP-01	PELETERIA MITCHELL FORMULARIO PARA REQUISICIÓN DE PERSONAL	
	FECHA	DEPARTAMENTO O ÁREA QUE SOLICITA

DATOS GENERALES	
Nombre de la plaza	
Nombre de la vacante	
Jefe inmediato	

TIPO DE CONTRATO		
Marque la opción del motivo de la requisición		
<input type="checkbox"/> Plaza nueva	<input type="checkbox"/> Reemplazo	<input type="checkbox"/> Temporal
Justificación de la vacante		
Nombre y código de la persona que deja la vacante		
Fecha de inicio de la vacante		
Objetivo del Puesto:		

COMPETENCIAS (SEGÚN DESCRIPTOR DE PUESTO)
1.
2.
3.

CONDICIONES ESPECIALES
1.
2.

Nombre y firma del solicitante _____

Nombre y firma coordinador de recursos humanos _____

 FRPN-01	PELETERIA MITCHELL FORMULARIO PARA REQUISICIÓN DE PLAZA NUEVA	
	FECHA	DEPARTAMENTO O ÁREA QUE SOLICITA

DATOS GENERALES		
Nombre de la plaza		
Nombre del depto. al que pertenece		
Jefe que solicita la plaza		
Justificación		
Marque la opción del motivo de la requisición		
• indefinida	• temporal	• otros
Justificación detallada de por qué solicita la nueva plaza		
Descripción de las actividades específicas según descriptor del puesto		
Salario proyectado		
Objetivo de la plaza:		

ESTUDIOS, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS (SEGÚN DESCRIPTOR DE PUESTOS)	Indispensable	Deseable
1.		
2.		
3.		
4.		

COMPETENCIAS (SEGÚN DESCRIPTOR DE PUESTO)
1.
2.
3.

CONDICIONES ESPECIALES
1.
2.

Nombre y Firma Solicitante:

Nombre y Firma Recursos Humanos:

Nombre y Firma Autorizado Gerencia General:

Anexo 10. Guía de entrevista general

	GUIA DE ENTREVISTA GENERAL PELETERIA MITCHELL	
	Puesto:	
	Nombre:	
GEG-01 Pagina 1 de 2	Fecha:	

CUESTIONARIO	RESPUESTAS DEL CANDIDATO
---------------------	---------------------------------

Estudios (formales y otros)	
Nivel máximo alcanzado.	
Que le motivo a estudiar esa carrera.	
Cuál fue su desempeño como estudiante (Tiempos y notas).	
Cuáles son sus materias favoritas	
Cuenta con algunos cursos de capacitación o seminarios relacionados con el puesto.	
Que idiomas habla	
Historial laboral	
En que empresas ha laborado	
Puestos desempeñados	
Salario inicial y final	
Causa del cambio	
Antigüedad en el empleo actual	
Si está desempleado:	
Tiempo sin empleo	
Relaciones con jefes, subordinados y compañeros.	
Experiencia para el puesto	
Según su experiencia porque deberíamos contratarlo para el puesto vacante.	
Motivación para el puesto	
Profesional	
Económica	
Otros	
Variables económicas	
Salario actual	
Pretensión salarial	
Relaciones interpersonales	
Cómo cree que pueda adaptarse en su relación con jefes, compañeros y subordinados.	
Personalidad	
Rasgos y cualidades con los que define su manera de ser y la de diferenciarse de los demás.	

	GUIA DE ENTREVISTA GENERAL PELETERIA MITCHELL	
	Puesto:	
	Nombre:	
GEG-01 Pagina 2 de 2	Fecha:	

CUESTIONARIO	RESPUESTAS DEL CANDIDATO
---------------------	---------------------------------

Habilidades y destrezas.	
Experiencia en manejo de personal.	
Capacidad para tomar decisiones.	
Ordenado.	
Planifica actividades.	
Agilidad numérica	
Retentiva.	
Expresión corporal.	
Trabajo en equipo.	
Atención al cliente.	
Otras.	
Experiencia exterior	
Aspectos físicos y morales.	
Comunicación verbal.	
Tono de voz.	
Claridad.	
Vocabulario	
Actitud general.	
Seguro	
Agresivo	
Tímido	

Elaborado por:	Autorizador por:
Firma	Firma
Nombre	Nombre
Cargo	Cargo

Sello RR HH

Anexo 11. Solicitud de empleo

 Solicitud de Empleo (SE-01) PELETERIA MITCHELL	Fecha / /	
	Puesto que solicita y turno de su interés	
	Pretensión Salarial	
Nota: La información aquí proporcionada será tratada Confidencialmente		

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad	Estatura	Peso	Estado Civil
Dirección				Teléfono Casa: Cel:		Sexo
Fecha de Nacimiento <input type="radio"/>	Lugar de Nacimiento <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Nacionalidad	Vive con: Sus Padres Su Familia Solo			
DUI No.	Correo electrónico (e – mail)		Número de Seguro Social		Número de Identificación Tributaria	
¿Cómo considera su estado de salud actual? Bueno Regular Malo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			¿Padece de alguna enfermedad crónica? Si No ¿Cuál? <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
¿Qué deporte practica?	¿Pertenece a algún club social o Deportivo?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?			
¿Cuál es su meta en la vida?						

DATOS FAMILIARES

Nombre	Edad	Domicilio	Ocupación
Padre			
Madre			
Esposa (o)			
Nombre Hija (o)			
Nombre Hija (o)			
Nombre Hija (o)			

ESCOLARIDAD

Nombre de la Escuela	Dirección	Fechas		Años	Documento Recibido
		De	A		
Primaria					
Secundaria					

Preparatoria					
Profesional					
Estudios de Post grado					
Comercial u otras					
Estudios que efectúa en la actualidad:					
Institución	Horario:	Carrera o Curso			Grado

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina:	
Habilidades y destrezas que posee:	
Paquetes de cómputo que domina:	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

Concepto	Empleo actual o último	Empleo anterior	Empleo anterior	Empleo anterior
Tiempo que prestó sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto que desempeñaba				
Ultimo sueldo				
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe inmediato				
Puesto de su jefe inmediato				

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerle

DATOS GENERALES

¿Cómo se enteró de la vacante?	¿Posee automóvil propio?	Marca	Modelo
¿Algún pariente trabaja en esta empresa?			
¿Tiene otros ingresos?	Descríbalos:		
¿Vive en casa propia?			
¿Paga renta?	Renta mensual		
¿Puede viajar?			
Fecha en que podría presentarse a trabajar			

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Observaciones: _____

Anexo 12. Formulario para investigación de las referencias

 FIR-01	PELETERIA MITCHELL FORMULARIO PARA INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS	
	FECHA	

REFERENCIA LABORAL	
Nombre de Empresa	
Nombre de Persona Contactada	
Puesto que ocupa	
Números de teléfono	

INTRODUCCIÓN
Buen día le saluda (Nombre de investigador) y deseo hablar con (Nombre persona contactada) para consultar una referencia laboral.
Deseo verificar algunos datos proporcionados por (Nombre del candidato) quien ha solicitado empleo en nuestra empresa.

DESARROLLO DE ENTREVISTA
1. ¿Qué puesto de trabajo desempeñó? _____
2. ¿En qué fecha laboró en esa empresa? _____
3. ¿Qué sueldo devengaba? _____
4. ¿Desempeñaba bien su trabajo? _____
5. ¿Cómo fue la relación con sus compañeros de trabajo? _____
6. ¿Cuáles son sus cualidades? _____
7. ¿Cuáles son sus defectos? _____
8. ¿Cuál fue el motivo de su salida? _____
9. ¿Lo recomendaría para trabajar en nuestra empresa? SI, NO ¿Por qué? _____

Anexo 13. Guía de entrevista de profundidad

	GUIA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PELETERIA MITCHELL	
	Puesto solicitado	
	Sueldo mensual	Fecha
GEP-01 PAG 1-2	Nombre	

TIPS DE PREGUNTAS PARA INICIAR LA ENTREVISTA

Preguntas de relajación

¿Le costó dar con la dirección?	
¿Encontró parqueo?	

Sondeo de trayectoria laboral

¿Qué comentario tiene de su último empleo?	
¿Proyectos que realizó en su empleo anterior?	
¿Áreas en las que le gusta trabajar?	
¿Áreas que no le parecen de su trabajo?	

Adaptabilidad al puesto

¿Está dispuesto a iniciar labores al momento de finalizar las pruebas?	
¿Trabajaría horas extras?	
¿Qué le gusta de nuestra organización?	
¿Tiene rápida adaptación?	
¿Trabaja bajo presión?	
¿Se siente capaz de desempeñarse bien en el puesto que está aplicando?	

Aspectos de personalidad

¿Se aburre de un trabajo monótono?	
¿Cómo reacciona a tareas que no le gustan de un trabajo?	
¿Trabaja con objetivos?	
Mencione factores que lo motivan	

Capacidades específicas

¿Cómo considera que toma de decisiones en el puesto de trabajo?	
---	--

	GUÍA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PELETERIA MITCHELL	
	Puesto solicitado	
GEP-01 PAG 2-2	Sueldo mensual	Fecha
	Nombre	

¿Tiene facilidad para expresarse ante los demás?	
¿Conoce acerca de comunicación efectiva?	
¿Conoce sobre el Trabajo en equipo y Manejo de personal?	
¿Conoce acerca de atención al cliente?	
¿Qué hace para analizar y procesar información para el desarrollo de sus actividades?	

Sondeo de otros intereses

¿Se considera una persona creativa?	
¿Qué genero de música escucha con frecuencia?	
¿Cuál fue el último libro que leyó y cuándo?	
¿Practica algún deporte?	
¿Desea seguir estudiando?	

Aspectos económicos

¿Remuneración que percibe en este momento?	
¿Cuánto es su pretensión laboral?	
¿Posee ingreso extra?	

Cierre de entrevista

¿Qué le gusta más del puesto que aplica en este momento?	
¿Algo que me pueda contar de su vida?	
¿Está disponible para iniciar a laboral, al ser elegido?	

Elaborado por:	Autorizador por:
Firma	Firma
Nombre	Nombre
Cargo	Cargo

Sello RR HH

Anexo 14. Formulario de resultados de entrevistas y pruebas

 FREP-01 Pagina 1 de 2	PELETERIA MITCHELL FORMULARIO DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y PRUEBAS		
	FECHA		
Nombres Variables	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Edad.			
Estado Civil.			
Estudios.			
Experiencia Laboral			
Ultimo cargo o reciente.			
Resultados.			
Competencias.			
Incompetencias.			
Otras actividades en tiempo libre	Música: Lectura: Deporte:	Música: Lectura: Deporte:	Música: Lectura: Deporte:



FREP-01 pagina 2 de 2

PELETERIA MITCHELL
FORMULARIO PARA RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y PRUEBAS

FECHA

DATOS GENERALES

Nombre del candidato.	
Puesto de trabajo al que aspira.	
Edad.	
Números de teléfono.	

RESULTADO DE PRUEBAS

PRUEBA DE APTITUDES	
PUNTUACIÓN O PORCENTAJE	
OBSERVACIONES	

PRUEBA DE CONOCIMIENTO	
PUNTUACIÓN O PORCENTAJE	
OBSERVACIONES	

PRUEBA DE PERSONALIDAD	
PUNTUACIÓN O PORCENTAJE	
OBSERVACIONES	

SUMATORIA DE PUNTUACIÓN	
-------------------------	--

Evaluador:

Firma Evaluador:

Anexo 15. Informe del candidato seleccionado

 IFCS-01	PELETERIA MITCHELL INFORME FINAL CANDIDATO SELECCIONADO (ASSESSMENT CENTER)			Versión 1
				Página 1 de 1
				Elaborado por:
Candidato evaluado:				
Evaluador:				
Fecha:				
Competencia	Nivel requerido	Nivel evaluado	Comportamiento	Fortalezas/ Debilidades
Trabajo en equipo				
Capacidad de análisis				
Capacidad de negociación				
Adaptabilidad				
Servicio al cliente				
Observaciones				
Competencias críticas de mejoramiento				
Estrategias de desarrollo				
FIRMA OBSERVADORES				
Nombre	Firma			

Anexo 16. Contrato individual

PELETERÍA MITCHELL

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO



GENERALES DE LA PERSONA TRABAJADORA		GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL	
Nombre	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Nombre	JOSE MIGUEL ALVAREZ HERNANDEZ
Sexo	MASCULINO	Sexo	MASCULINO
Edad	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Edad	73 AÑOS
Estado Familiar	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Estado Familiar	CASADO
Profesión ú Oficio	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Profesión ú Oficio	COMERCIANTE
Domicilio	Elija un elemento.	Domicilio	SAN SALVADOR
Residencia	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Residencia	BO. CANDELARIA CL.FRANCISCO MELENDEZ # 179
Nacionalidad	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Nacionalidad	SALVADOREÑA
DUI No.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	DUI No.	01817738-2
Expedido en	Elija un elemento.	Expedido en SAN SALVADOR el 11 de NOVIEMBRE de 2013	
NIT	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	NIT	1401-290948-001-0

Actividad Económica de la Empresa: VENTA DE PRODUCTOS DE PELETERIA, MARROQUINERIA, TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.

Nosotros: Haga clic o pulse aquí para escribir texto. (Contratante Patronal), Haga clic o pulse aquí para escribir texto. (Trabajador) de las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, en lo sucesivo podemos ser designados como el “Patrono” y “Trabajador”, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIOS QUE PRESTARÁ:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como Haga clic o pulse aquí para escribir texto.. Además las obligaciones que le impongan las Leyes Laborales y sus Reglamentos, el Contrato Colectivo si lo hubiere y el Reglamento Interno de Trabajo, tendra como obligaciones propias de su cargo, las siguientes: Haga clic o pulse aquí para escribir texto..

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: TIEMPO INDEFINIDO A partir del Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha., cuando la iniciación del trabajo haya precedido a la celebración del presente contrato el tiempo de servicio se computará a partir del Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha. Fecha desde la cual el trabajador prestará servicios a la empresa sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato, sin expresión de causa y responsabilidad alguna.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será donde lo indique el patrono, en cualquiera de las instalaciones y sucursales de la Empresa, dentro del territorio Nacional si es que hubieren.

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día Elija un elemento. al día Elija un elemento., de Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha. Elija un elemento., a Haga clic o pulse aquí para escribir texto. Elija un elemento. Y de Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha. Elija un elemento. A Haga clic o pulse aquí para escribir texto. Elija un elemento. Día Elija un elemento. De Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha. Elija un elemento. A Haga clic o pulse aquí para escribir texto. Elija un elemento.. Semana Laboral de 44 horas.

El horario de trabajo será establecido o modificado periódicamente por el patrono en función de la organización de las actividades de operación y servicios necesarias en las operaciones y en función de los turnos rotativos. Existe acuerdo entre el patrono y el trabajador sobre la posibilidad que existan cambios en los horarios de trabajo. El horario será informado al trabajador, con una anticipación de 24 horas por lo menos. Dentro de su jornada laboral los trabajadores tomarán sus alimentos y descanso en un lapso de 30 minutos. Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o la persona asignada por este y el trabajador o trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de Haga clic o pulse aquí para escribir texto. dólares de los Estados Unidos de América (\$ Haga clic o pulse aquí para escribir texto.) en Haga clic o pulse aquí para escribir texto., Haga clic o pulse aquí para escribir texto.. Dicho pago se hará de la manera siguiente: Haga clic o pulse aquí para escribir texto. La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales que a su juicio sean necesarios para la debida ejecución del trabajo. El trabajador se obliga a devolver las herramientas y demás bienes que reciba del patrono en el mismo estado que los reciba, salvo al deterioro causado por el tiempo y el uso racional de los mismos. El trabajador se obliga a usar los uniformes, identificación, zapatos y el equipo de protección, en la forma debida para cuidar el orden, la imagen, la bioseguridad, la higiene, su salud y su integridad física, en el caso de que la empresa se los proporcione, para la ejecución del trabajo.

g) CONFIDENCIALIDAD:

La empresa posee una gran diversidad de actividades, así como varios puestos estratégicos, por lo que el trabajador se obliga a guardar la confidencialidad y la honradez que el puesto para el cual se emplea le exige y a no utilizar el nombre de la Empresa para beneficiarse personalmente o para beneficiar a terceros. En caso de incumplimiento, el patrono se reserva el derecho legal pertinente en contra del trabajador.

h) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

Nombre Completo	Parentesco	Fecha de Nacimiento	Dirección
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	CONYUGE	Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	HIJA	Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

i) PERSONAS QUE DESIGNA COMO BENEFICIARIO DE SU INDEMNIZACIÓN EL TRABAJADOR:

Nombre Completo	Parentesco	%	Fecha de Nacimiento	Dirección
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	CONYUGE		Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	HIJA		Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

j) OTRAS ESTIPULACIONES:

Los trabajadores y trabajadoras del departamento de Operaciones, dependiendo del horario de trabajo tendrán derecho a 10 minutos de receso.

k) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

l) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en San Salvador, A los Elíjase un elemento. Días del mes Elíjase un elemento. De DOS MIL VEINTIUNO.

F. _____

F. _____

Patrono

Trabajador

SELLO

Anexo 17. Diccionario de competencias

	Diccionario de competencias	Edición 1
	Departamento de recursos humanos	Código: DDCCPM
	Peletería Mitchell	Emisión oct. 2021

Competencias básicas:

Capacidad y habilidad numérica

Tiene la capacidad y habilidad para usar y entender los números. Conocer los valores, como usarlos para hacer juicios.

Conocimiento de paquetes computacionales

Tener conocimiento sobre Word, Excel, Power Point entre otros para poder desarrollar así las funciones asignadas.

Técnicas de redacción

Son aquellas que caen dentro del campo general de la ciencia. Es el conocimiento técnico de contenidos científicos asociados a la elaboración de documentos.

Competencias Genéricas o transversales:

Capacidad para gerenciar

Identifica, selecciona y dirige los recursos de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos, para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo de trabajo.

Alta capacidad de análisis y de síntesis

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza el trabajo. Es la capacidad de identificar los 81 problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos.

Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Capacidad de negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Dirige y controla una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Capacidad para la capacitación y orientación

Es la capacidad para capacitar y orientar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la empresa, adoptando un rol de facilitador y guía.

Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le

competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la empresa. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Razonamiento e iniciativa

El razonamiento e iniciativa es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Buscando así nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Disponibilidad hacia el servicio a los demás

Radica en el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacerlas necesidades, esforzándose para conocer y resolver los problemas del cliente y todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente, como los proveedores y personal de la empresa.

Eficiente administración del tiempo

Es la manera de ser y una forma de realizar las funciones signadas, considerando el tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos.

Espíritu investigador, planificador y organizado

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de las funciones, estableciendo los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos de seguimiento y verificación de información.

Excelente comunicación oral y escrita

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos, tanto de forma oral como escrita. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Excelentes relaciones interpersonales

Habilidad para establecer relaciones con otras personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, grupos de interés y proveedores.

Habilidad en el manejo de conflictos

Es la capacidad de idear soluciones que darán lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objeciones de negocio y la factibilidad interna de resolución.

Metódico, ordenado, enfocado a la tarea

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas se finalicen en el tiempo estipulado

Planificador, metódico, ordenado.

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus funciones, estipulando la acción, plazos y recursos requeridos.

Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

Tener Iniciativa, creatividad e innovación

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

Capaz de asumir riesgos

La actividad de la administración de riesgos se centra, fundamentalmente en detectar los riesgos estáticos o sea aquellos que solo producen pérdidas.

Buen trato en la atención al público

Demostrar sensibilidad por las necesidades y exigencias que un conjunto de clientes puede requerir en el presente o en el futuro. No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad.

Adaptabilidad

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia

porque los trabajadores del estudio deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

Compromiso

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Discreción

Manejar de forma confidencial toda información o actividades que se realizan en la empresa. Sensatez y tacto para hablar u obrar.

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.

Tolerancia a la presión

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.