

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR LA
IDONEIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA PETTENATI
CENTRO AMÉRICA, S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO DE COATEPEQUE,
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN CON ESPECIALIZACIÓN EN Cod. Carrera
RECURSOS HUMANOS PRESENTADO POR:

García Ruano, José Fernando	L10803
Palacios García, Jorge Amílcar	L10803
Román García, Marco Antonio	L10803

JULIO DE 2023

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ACADÉMICO: PDH. RAÚL ERNESTO AZCÚNUGA LÓPEZ

SECRETARIO GENERAL: MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VASQUEZ.

SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJIA TRUJILLO.

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN: MSC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA
MENÉNDEZ

TRIBUNAL EVALUADOR:

MSC. ROCÍO MARGARITA TEJADA MIRANDA

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ (DOCENTE ASESOR)

JULIO DE 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy Gracias a Dios por todo, por acompañarme en todo momento de mi carrera, por darme la sabiduría y los conocimientos y por ser mi fortaleza en toda mi vida, ya sea en momentos felices o difíciles que he pasado. A mis Padres, a que siempre estuvieron conmigo en todo momento, por su apoyo incondicional y por confiar en mí siempre, por sus esfuerzos económicos, siempre me apoyaron en mis gastos de la universidad, y a motivarme a que nunca debo rendirme a lo que me proponga, siempre con mucho esfuerzo y dedicación se puede lograr el éxito.

José Fernando García Ruano

Antes de todo agradezco al Tiempo y Espacio como guías que iluminan mi camino, al Destino por ser quien me da el presente de la vida. A mis padres que con esfuerzo y paciencia me permitieron llegar hasta este preciso momento, hermanos y familiares para quienes siempre deseo ser un ejemplo. A mi esposa Ivette de Palacios y a mi hijo Maximiliano Palacios Menjívar quienes desde que llegaron a mi vida conozco el máximo de los sacrificios y las máximas felicidades. Agradezco con cada persona que guardo en mis recuerdos y conmigo mismo en las noches más brillantes y los días más grises.

Jorge Amílcar Palacios García

Agradezco primeramente a Dios todopoderoso, porque a Él debo todos mis logros, por darme a lo largo de este camino paciencia, fortaleza, sabiduría, disciplina y constancia, gracias por todas las bendiciones que me ha dado y por la oportunidad de ayudarme a alcanzar esta meta, también agradezco a mi padre Pablo Isabel Román quien fue mi primer maestro y mi más grande consejero, aunque tu ausencia se siente, en mi memoria estarás por siempre, las palabras se quedan cortas para expresar la gratitud por tanto amor y consejos, te dedico este logro a ti, hasta el cielo. A mis madres Julia Dolores García, por siempre estar a mi lado en los días y noches más difíciles, sus palabras de aliento, sus oraciones y su alegría; y Claudia Lorena Román por su apoyo incondicional, comprensión y ayuda en este largo recorrido de mi vida estudiantil; a los tres, por sus esfuerzos y sacrificios, por apoyarme económicamente en la culminación de mi formación profesional, les dedico a ustedes este logro, amados padres, como una meta más conquistada. Asimismo, a mis dos hermanos y a mis amigos que estuvieron pendientes de mi carrera y me dieron palabras de aliento cuándo más lo necesité, finalmente a mi equipo de trabajo de investigación, por haber compartido sus conocimientos permitiendo culminar de manera satisfactoria el trabajo de graduación.

Marco Antonio Román García

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I:.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL.....	1
A. OBJETIVOS.....	1
1. General.....	1
2. Específicos.....	1
B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	1
1. Definiciones.....	1
2. Importancia.....	2
3. Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos.....	3
4. Funciones.....	4
5. Reclutamiento.....	5
a. Importancia.....	5
b. Tipos de reclutamiento.....	6
c. Medios de Reclutamiento.....	7
6. Selección.....	7
a. Importancia.....	7
b. Tipos de selección.....	8
c. Pasos de la selección.....	9
7. Contratación del personal.....	11
a. Tipos de contrato.....	11

8.	Inducción del personal.....	12
a.	Importancia.....	12
b.	Objetivo de la inducción.....	13
C.	MARCO HISTÓRICO.....	13
1.	Antecedentes.....	13
2.	Conceptos generales.....	15
3.	Generalidades de la empresa.....	18
a.	Filosofía de la empresa.....	19
b.	Productos.....	20
c.	Identificación de la empresa.....	20
d.	Organigrama actual de la empresa.....	20
D.	MARCO TÉCNICO.....	21
1.	Consumo de agua.....	21
2.	Energía.....	21
3.	Residuos.....	21
4.	Químicos.....	21
5.	Materia Prima.....	21
E.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	22
1.	Marco legal.....	22
2.	Marco Institucional.....	23
3.	Descripción de la labor de cada institución.....	25
	CAPÍTULO II:.....	26
	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL.....	26
A.	IMPORTANCIA.....	26
B.	OBJETIVOS.....	26

1. General	26
2. Específico	26
C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	27
1. Método científico.....	27
2. Métodos auxiliares	27
a. Analítico (Análisis).	27
b. Sintético (Síntesis).....	27
3. Tipo de investigación	27
4. Diseño de la investigación	28
5. Fuentes de información.	28
a. Primaria.	28
b. Secundaria.....	28
6. Ámbito de la investigación.	28
a. Técnicas: Entrevista y Encuesta.....	28
b. Instrumento: Guía de entrevista y Cuestionario.....	29
D. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	29
1. Objeto de estudio.....	29
2. Unidades de análisis.....	29
E. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	30
1. Universo.....	30
a. Universo 1:.....	30
b. Universo 2:.....	30
c. Universo 3:.....	30
d. Universo 4:.....	30
2. Muestra.....	30

a. Muestra 1:.....	30
b. Muestra 2:.....	31
c. Muestra 3:.....	31
d. Muestra 4:.....	31
F. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	32
1. Aspecto general del recurso humano	32
2. Proceso de reclutamiento de personal.....	33
3. Proceso de selección.....	34
4. Proceso de contratación	36
5. Proceso de inducción.....	37
G. ALCANCES Y LIMITACIONES	39
1. Alcances.....	39
2. Limitaciones.....	39
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
1. Conclusiones.....	40
2. Recomendaciones.....	41
CAPITULO III:.....	42
PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA PETTENATI CENTRO AMÉRICA, S.A. DE C.V.	42
A. IMPORTANCIA	42
B. OBJETIVOS.....	42
1. General.....	42
2. Específicos.....	43
C. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	43
1. Diseño del organigrama.....	43

a.	Situación actual de Pettenati.....	43
b.	Propuesta de cambios al organigrama actual de la empresa	44
2.	Organigrama de la empresa propuesto.....	45
D.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	46
1.	Metodología para el reclutamiento de personal.	46
2.	Metodología para la selección de personal.....	47
3.	Metodología para la contratación de personal.	47
4.	Metodología para la inducción de personal.....	48
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	48
1.	Estrategia.....	49
a.	Presentación	49
b.	Aprobación.....	49
c.	Seguimiento y control	49
d.	Evaluación	49
e.	Ajustes	50
2.	Actividades.....	50
a.	Presentación de la propuesta a la gerencia de Recursos Humanos.....	50
b.	Análisis y aprobación de la propuesta por la gerencia de Recursos Humanos y Dirección Ejecutiva	50
c.	Comunicar la decisión a las jefaturas de la empresa.....	50
d.	Elaboración de la propuesta del perfil del técnico asistente de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.....	50
e.	Contratación e instrucción del nuevo personal que asistirá en la propuesta.....	53
f.	Aprobación de los recursos que se utilizará como herramientas en la implementación de la propuesta	53
g.	Implementación de la propuesta.....	53

h. Seguimiento y control de la propuesta.....	53
3. Recursos.....	53
a. Materiales	54
b. Personal.....	54
c. Financiero	55
4. Presupuesto.....	55
5. Cronograma.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
1. Libros	57
2. Leyes	57
3. Otros Documentos.....	58
4. Páginas Web.....	58
ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 FORMATO DE ENCUESTA

ANEXO 2 GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO 3 RESUMEN DE ENTREVISTA

ANEXO 4 TABULACION. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
ENCUESTADOS.

ANEXO 5 CARTA COMPROMISO

ANEXO 6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA PETTENATI CENTRO AMÉRICA S.A. DE
C.V.

RESUMEN

El origen de la investigación parte con la asignación de temas para realizar el trabajo de especialización, aprovechando un proceso de contratación de un miembro del equipo, quien observó ciertas inconsistencias en el proceso de reclutamiento, se tomó a bien tomar la experiencia para llevar a cabo el trabajo de investigación.

La investigación tiene por objetivo diseñar un manual de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que ayude a mejorar la idoneidad del recurso humano para la empresa Pettenati Centro América, S.A. de C.V dedicada a la elaboración de telas de alta tecnología.

Se efectuaron los contactos con Pettenati Centro América S.A. de C.V. y se dio el acercamiento con el gerente de recursos humanos.

En las visitas realizadas a Pettenati Centro América S.A. de C.V., el gerente de recursos humanos expresó las distintas necesidades del área de recursos humanos, mencionando como la principal: un manual de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Si bien, hizo notar que existía un procedimiento implícito, era necesario plasmarlo en un documento oficial, dado la exigencia y no conformidades que han señalado auditorías internacionales.

Los procesos arriba señalados ayudan a las empresas desde el inicio a tener el personal idóneo y más aún, garantizar la permanencia y arraigo, por ende, generar compromiso de los trabajadores hacia la compañía. Es por ello, la necesidad de un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

En la metodología de la investigación fue necesario apoyarse en el método científico y sus métodos auxiliares: análisis y síntesis, utilizando el tipo de investigación descriptiva, en cuanto al diseño se utilizó el método no experimental ya que no se manipuló ninguna variable, además se hizo uso de las fuentes de información primarias como: guía de entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Pettenati Centro América S.A. de C.V. y cuestionarios dirigidos a los colaboradores de dicha empresa, y las fuentes secundarias para realizar ésta investigación fueron mediante consultas bibliográficas en libros de texto, folletos, sitios web, leyes, revistas relacionadas al tema de estudio y documentación proporcionada por el personal de Pettenati Centro América S.A. de C.V.

Entre las principales conclusiones están:

- Pettenati Centro América S.A. de C.V. posee un departamento de recursos humanos semi estructurado que aplica un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción empírico, lo realizan sin el apoyo de un manual escrito que describa el procedimiento.
- El desarrollo del proceso lo lleva a cabo el encargado de reclutamiento y selección, lo que lo vuelve lento y tedioso; sobre todo en temporada de ingresos masivos de personal, para cubrir la demanda de elaboración del producto.
- En la empresa no se realizan pruebas psicométricas durante la entrevista, lo que es al menos llamativo, ya que se entiende que aplicar al menos una prueba le da una idea al encargado del proceso, las habilidades que el aspirante posee. Lo que conlleva a desconocer por parte de la empresa si está contratando al personal idóneo para el puesto de trabajo o no. Tampoco sabe si se colocó en el puesto correcto donde pueda desempeñarse y explotar sus habilidades.

Se realizaron algunas recomendaciones tales como:

- Elaborar un manual que tenga por escrito los procedimientos que la empresa requiere para llevar a cabo el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción de nuevos colaboradores.
- Para que el proceso se agilice y sea más eficiente es necesario que el departamento de recursos humanos destine a una persona adicional que cumpla las funciones de asistente técnico para el encargado de los procedimientos, dividiendo la carga laboral, volviéndolo más eficiente y ágil.
- Para realizar una contratación de talento humano más eficiente lo mejor es conocer sus habilidades y destrezas, Por tanto, es necesario aplicar pruebas psicométricas, físicas y técnicas que le den una idea al encargado del proceso de cuál sería el mejor puesto para el aspirante o si vale la pena contratarlo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es importante aplicar los procedimientos de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal en toda empresa, ya que, permitirá alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, cumpliendo así con los objetivos propuestos.

Para lograr esto, las autoridades de Pettenati Centro América S.A. de C.V. deben tomar decisiones basadas en diferentes herramientas administrativas, por lo cual el presente trabajo de investigación tiene como finalidad la elaboración de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para mejorar la idoneidad del recurso humano para dicha empresa. Ubicada en el municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana, la cual se dedica a la elaboración de telas con alta tecnología en su diseño físico químico del producto.

Dicha herramienta administrativa será útil para el departamento de recursos humanos en la planeación, organización, dirección y control del nuevo personal. Así mismo el trabajo de investigación está en función de lograr, la mejora continua de la empresa en general, por lo que para su desarrollo se han tomado en cuenta el método científico y métodos auxiliares que se lleven a cabo como una respuesta a las necesidades que tiene el área de recursos humanos.

El presente documento está constituido mediante el desarrollo de tres capítulos que se describen a continuación:

Capítulo uno: marco teórico de referencia, en el cual se presentaron todos los conceptos, antecedentes y hechos históricos de Pettenati Centro América S.A. de C.V., seguido por la historia de la industria a la que pertenece, sus características y aportes al país. Consta además de una sección con las leyes y regulaciones relacionadas al trabajo, la empresa y el rubro. Dentro del mismo se encuentra el apartado de generalidad de la gestión donde se detallan los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

En el capítulo dos: se establece la metodología a aplicar, el tipo de investigación y el diseño de las herramientas a utilizar para obtener la información; la entrevista con el gerente de recursos humanos para conocer los procesos utilizados en la incorporación del nuevo talento a la empresa y, los datos obtenidos a través de la aplicación de un instrumento de medición a los colaboradores de la línea de producción, líderes y encargados de turnos. La interpretación de los datos obtenidos de ambas herramientas permitió elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa y se presentan los respectivos análisis, conclusiones,

recomendaciones que proporcionaron información relevante para presentar la propuesta del manual de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

La investigación concluyó en el capítulo tres: con la elaboración de la propuesta de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal por escrito para Pettenati Centro América S.A. de C.V. Así mismo, una modificación al organigrama de Recursos Humanos, estableciendo líneas de mando más claras y agregando recursos humanos adicionales para el proceso en cuestión. Finalmente, se actualizó las metodologías a utilizar para cada proceso, un plan de implementación con el presupuesto y cronograma que se requiere para llevar a cabo la propuesta.

Finalmente, se agrega la bibliografía utilizada para la elaboración de esta investigación y los anexos correspondientes para una mejor comprensión del documento.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

A. OBJETIVOS

1. General

Contextualizar los elementos básicos de Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción de personal de la empresa Pettenati Centro América S.A de C.V para fundamentar las necesidades de proponer un manual de procedimientos de dichos procesos y garantizar una administración eficiente del talento humano.

2. Específicos

- Describir los términos básicos contextualizando los procesos para un eficiente reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano.
- Realizar una investigación detallada de los antecedentes de la industria textil y las generalidades de la empresa Pettenati Centro América S.A de C.V. con el fin de tener un panorama amplio en las prácticas y enfoques utilizados en el ámbito de Recurso Humanos.
- Analizar el marco legal de las instituciones nacionales para encontrar la relación que tienen con la empresa Pettenati Centro América S.A de C.V.

B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

1. Definiciones

- Procedimiento:

Establece las pautas y requisitos necesarios con el fin de asegurar que las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción posibilite incorporar, transferir y/o promover al personal más idóneo.

- Administración del talento humano:

“Hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.”¹

- Administración del Recurso Humano:

El conjunto de procesos que buscan atraer, seleccionar, vincular y capacitar a nuevo talento humano con la aplicación de técnicas de gestión para optimizar su desempeño en la organización, con el objetivo de alcanzar resultados positivos.

2. Importancia

La importancia de tener un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal radica en tener una herramienta administrativa que posibilite un proceso ordenado, seguro, eficiente y efectivo en la administración del recurso humano.

“Entre los beneficios que se podrían obtener y por los cuales se determina que es muy importante que se lleve a cabo una buena administración de recursos humanos tenemos:

- Obtener mejores resultados por medio de las personas.
- Garantizar la obtención de las personas en el momento oportuno.
- Atraer a las personas más capacitadas del mercado.
- Desarrollar el potencial de las personas en beneficio mutuo”.²

Además, de considerarse de mucha importancia porque permite a la alta dirección de una organización la reducción de los posibles errores que se puedan presentar como:

- Contratar personas que no son adecuadas al puesto.
- Exceso de rotación de personal, que genera en los trabajadores inseguridad en su puesto de trabajo, falta de motivación, etc. Además de implicar costos y afectar al cumplimiento de las actividades diarias.
- Bajo desempeño de los empleados. A razón de falta de integración o compromiso a la empresa.
- Incumplimientos de ley. Previniendo sanciones, penalizaciones o demandas
- Encontrar a empleados de poco desempeño que no están dando lo mejor de sí, lo cual permitirá buscar la integración de esas personas a los fines de la organización para que se sientan identificados con la organización y pongan a disposición todo su conocimiento, habilidades y destrezas, creando un compromiso.

¹ Tomado de [¿Qué es la Gestión del Talento Humano y cuál es su importancia? \(unir.net\)](#). El día 25 de agosto de 2022

² Serrano Alexis. 2007. “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS”. Primera edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. Pág. 6.

- Tener la posibilidad de identificar y prevenir, los posibles incumplimientos de ley para evitar sanciones, penalizaciones o demandas.



Esquema N°1. Esquema del ARH

Elaboración: Elaboración de equipo de investigación, fuente: Curso de especialización de recursos humanos

3. Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos es que los empleados consigan sus propios objetivos individuales al mismo tiempo que se cumplen los de la empresa.

Los Recursos Humanos de la empresa trabajan para que la empresa obtenga beneficios y logre un crecimiento en el mercado laboral y por ende de utilidades económicas. En este sentido, dicho departamento buscará que esto se cumpla a través del desempeño de los empleados, influyendo en la motivación y de que sus trabajadores se sientan reconocidos y valorados personal y profesionalmente. Con todo, su meta será lograr el desempeño eficiente de todo el personal de la organización. Así mismo, se establece la importancia en diferentes ámbitos del quehacer de la empresa:

“Social. La administración de Recursos Humanos debe tener consecuencias positivas en la sociedad. Por ello, dentro de las organizaciones se debe tener especial cuidado de no realizar prácticas que incumplan con el compromiso social.

Corporativo. La buena administración de RRHH es en gran medida responsable de alcanzar las metas de la empresa.

Funcional. Debe colaborar al desarrollo de la empresa mediante uso adecuado de los recursos disponibles.

Personal. La gestión de RRHH debe ser vista como un medio para lograr la satisfacción de las necesidades personales de los colaboradores de la empresa.”³.

4. Funciones.

Entre las Funciones que debe de poseer la administración de recursos humanos son:

“Planeación. Proceso que busca determinar cuánto, cuándo y cuáles personas son las necesarias para apoyar la estrategia de la organización.

Análisis de Puesto. Técnica que se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de una organización, con el propósito de determinar que se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, la relación que debe mantener con otros puestos, las condiciones físicas y ambientales necesarias, como la iluminación, ventilación y ubicación.

Reclutamiento. Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Selección. Grupo de acciones que se realizan para elegir a los candidatos con las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto.

Contratación. Serie de pasos que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas.

Inducción o Integración. Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (período de prueba). Se lleva a cabo a nivel institucional y en el puesto específico.

Evaluación del desempeño. Es un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización.

Entrenamiento y Desarrollo. La capacitación es un conjunto de actividades que se realizan con el propósito de otorgar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y capacitación de las personas y la organización. El entrenamiento se considera como toda clase de

³ Kom, Admin. “OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)”. KOM. México.

enseñanza, que se da a las personas que poseen ciertas aptitudes innatas, a fin de orientarlas y convertirlas en capacidades productivas en un puesto de trabajo.

Sueldos y Salarios. Es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Higiene y Seguridad. Todos los conocimientos, normas, procedimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud”⁴.

5. Reclutamiento.

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento”.⁵

“El conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”⁶

“El proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”⁷.

Para efectos del presente trabajo se define operacionalmente como un proceso que busca atraer candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la organización. Su objetivo es asegurar que haya los suficientes candidatos para el proceso de selección realizando la búsqueda y atracción de individuos con las habilidades necesarias para cubrir las vacantes

a. Importancia

La importancia de un buen proceso de reclutamiento radica en:

- “Proveer la mayor cantidad de candidatos posibles para escoger.
- Brinda la oportunidad de lograr comparar el perfil entre los candidatos.

⁴ Serrano Alexis. 2007. “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS”. Primera edición. Editorial Talleres Gráficos UCA

⁵ Idalberto Chiavenato, Año 2000, “ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS”, Quinta Edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia, Pág. 208

⁶ Chiavenato, Idalberto. 2007. “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 117

⁷ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. 1997. “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”. Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. Pág.150

- Disminuye costos y tiempo en el proceso de selección al depurar a los antes mencionados.
- Permite identificar las fuentes y medios adecuados de reclutamiento.
- Obliga a definir previamente las competencias necesarias del perfil del puesto”⁸

b. Tipos de reclutamiento

i. Reclutamiento Interno:

Es el proceso que privilegia al desarrollo de carrera de los trabajadores con experiencia dentro de la empresa.

Entre las fuentes de reclutamiento interno más usadas están:

- “Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal”⁹

ii. Reclutamiento Externo:

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Reclutamiento en línea (on line).”¹⁰

⁸ Serrano, Alexis. Año 2007, “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS I, II Y III.”, primera edición. Editorial talleres gráficos UCA, pág. 71

⁹ Chiavenato, Idalberto. Año 2007. “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES”. Novena Edición. McGraw Hill, México, Pág. 133

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. 2007. “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES.” Novena Edición. McGraw Hill, México. Pág. 136.

c. Medios de Reclutamiento

Existen una diversidad de medios por los cuales se pueden dar a conocer la disposición de oferta laboral la cual presenta una institución para hacer llegar el mensaje a los interesados. Entre los medios más comunes están:

- Medios escritos: Periodico, murales y folletos
- Medios virtuales: Redes sociales, páginas web, aplicaciones
- Personas: Referencias de familiares, amigos, jefes y compañeros de trabajo
- Medios institucionales: Eventos municipales, de instituciones de gobierno, ferias de empleo.

6. Selección

“Una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes”¹¹.

“Un conjunto de actividades que se realizan, para elegir a los candidatos con las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto”¹²

Para efecto del presente trabajo, se define la selección de personal como el procedimiento que aplica una serie de pruebas y técnicas, que permitirán elegir la persona más idónea con respecto los demás aspirantes para ocupar la plaza de trabajo ofertada, en comparación que cumpla con los requisitos del perfil del puesto, además de poseer cualidades y habilidades requeridas para que posteriormente sea contratada.

a. Importancia.

Se puede enmarcar de dos puntos de vista: Para la organización la importancia de efectuar la selección de personal, en forma general, consiste en que a través de ella se detecta a los individuos que posean las características o cualidades que coincidan o se acerquen más a las que requieren los puestos. El del trabajador, porque mediante ella el individuo, al estar colocado en el puesto adecuado a sus capacidades, realiza sus actividades con mayor satisfacción logrando una mejor adaptación al puesto, por poseer los

¹¹ Werther, William B. y Keith Davis. 1995. “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS”. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág.155.

¹² Serrano, Alexis. Año 2007, “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS I, II Y III”. Primera Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA. San Salvador, pág.83.

conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para su desempeño y, lógicamente, obteniendo mayores posibilidades de progreso personal.

b. Tipos de selección

i. "Entrevista"

Es la técnica más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. En todas las situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados.

ii. Pruebas o exámenes de conocimiento o capacidad.

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o la capacidad o habilidad para ciertas tareas. Las evaluaciones se pueden realizar de manera oral, escrita o en simulación, es decir, por medio de un trabajo o tarea asignada. De acuerdo con el área de conocimientos las pruebas se clasifican en:

- Generales: Son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Específicas: Miden conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.

Según la forma en que se elaboran las pruebas se clasifican en:

- Tradicionales: Son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas.
- Objetivas: Son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil.
- Mixtas: Utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

iii. Exámenes Psicométricos.

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada candidato, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

iv. Exámenes de personalidad.

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos innatos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada de las personas capaz de distinguirlo de los demás.

Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales y reciben el nombre de psicodiagnósticos. Se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación entre otros.

v. *Técnicas de Simulación.*

Tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.

Muchas organizaciones emplean las técnicas de simulación como complemento del diagnóstico: además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento, por lo general relacionado con el papel que desempeñará en la organización, lo que proporciona expectativas más realistas acerca de su comportamiento en su puesto futuro".¹³

c. Pasos de la selección

- "Recepción preliminar de solicitudes.

Durante esta primera entrevista se pretende obtener información general del candidato, así como la realización de una evaluación preliminar e informal. Al igual el candidato entrega una solicitud formal de trabajo que se le ha sido proporcionada durante la entrevista, luego se verifica la información que sea colocado en la solicitud y la que ha sido recaba en la entrevista.

- Pruebas de idoneidad.

Es un instrumento que sirve para evaluar la compatibilidad entre las solicitudes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otros son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

- Entrevista de Selección.

La entrevista de selección constituye la técnica más amplia utilizada, ya que se puede adaptar a la selección para obtener los empleados idóneos.

¹³ Chiavenato, Idalberto. Año 2007. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES". Octava Edición. McGraw Hill. México. Pág. 177.

- Verificación de datos y referencias.

Este paso es muy importante ya que se incurre en la verificación de datos para responder a ciertas preguntas como: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? ¿Cómo se ha desenvuelto?

Las referencias personales son rechazadas muchas veces por el administrador de recursos humanos ya que carece de objetividad, debido a que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

- Examen médico

Hay muchas razones por la cual las empresas toman a bien realizar exámenes médicos de su futuro personal. Entre estas están el deseo natural de evitar el ingreso de personas que padezcan de una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, así como la prevención de accidentes, al igual para evitar ausentismo debido a constantes quebrantos de salud.

- Entrevista con el superior

Es muy frecuente que el gerente de departamento interesado, tenga la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado. Es la persona idónea para evaluar algunos aspectos como las habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.

- Descripción realista del puesto.

Esta consiste en una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permitiendo que este comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

- Decisión de contratar.

Esta decisión le corresponde al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, ya que en ellos se realizó una inversión en tiempo y evaluaciones y de estos puede salir un candidato idóneo para otro puesto.”¹⁴

¹⁴ Werther, William B. y Keith Davis, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS.” 6ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 201.

7. Contratación del personal

Se puede definir un contrato como “El conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas”¹⁵

Para efecto del presente trabajo, se define la contratación de personal como: el proceso en el cual una organización selecciona y emplea a individuos para ocupar vacantes dentro de la misma. Negociando las condiciones laborales, profesionales y económicas; concluyendo con la firma del contrato y la incorporación del nuevo empleado a la empresa. La contratación de personal busca asegurar que la organización cuente con el talento y las habilidades idóneas para alcanzar sus objetivos, al mismo tiempo que brinda oportunidades de empleo a los individuos que se ajustan a los requisitos y valores de la empresa.

a. Tipos de contrato.

- Contrato individual de trabajo.

Contrato individual de trabajo. Es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

Art. 20.- Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

- Contrato colectivo de trabajo.

“Contrato colectivo de trabajo. Tiene por objeto regular, durante su vigencia, las condiciones que regirán los contratos individuales de trabajo en las empresas o establecimientos de que se trate; y los derechos y obligaciones de las partes contratantes. El contrato colectivo de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra. Cuando los trabajadores afiliados a un sindicato presten sus servicios a diversos patronos, el sindicato podrá celebrar contratos colectivos con cada uno de éstos, siempre que estén obligados a contratar”.¹⁶

¹⁵ Serrano, Alexis. 2007. Administración de Personas, Primera Edición. Editorial Talleres Gráficos UCA. Pág. 99

¹⁶ Código de Trabajo, de fecha 23 de junio de 1972, decreto legislativo No 15, publicado en el diario oficial N° 142, Tomo No. 236 de fecha 31 de julio del 1972. Art. 17, Art. 20, Art. 268 y Art. 269

Después de haber sido seleccionado el candidato deberá presentar documentación necesaria para estipular de manera legal las obligaciones del patrono y el trabajador.

8. Inducción del personal.

“Conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo. Desde el punto de vista administrativo, la inducción debe estar perfectamente planeada. Tiene como objetivo aquello que desea lograr, un fin deseado, ya sea particular, parcial o total”¹⁷

“Procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa”¹⁸

“La inducción de personal se conoce como el proceso de incorporación de un nuevo empleado a su puesto de trabajo. Después de todo el proceso de selección para un puesto, llega el momento en el que el trabajador se incorpora al lugar de trabajo. Es aquí donde comienza el proceso de inducción.”¹⁹

Para efecto del presente trabajo se define la inducción de personal como el conjunto de actividades administrativas que tienen como objetivo orientar e integrar a los nuevos recién contratados a la cultura y al ambiente laboral. Consiste en proporcionarles la información básica sobre la empresa y su historia; y equipo necesario.

a. Importancia.

La inducción en las empresas “es de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la tensión y nerviosismo que lleva consigo el empleado, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad”²⁰

Al desarrollar una buena inducción se reduce el número de despidos, abandonos, quejas y malos entendidos y por lo tanto se reducen los costos de reproceso. Además, le permite conocer las normas y políticas de la

¹⁷ Trabajo de Graduación: García Gladys, 2014. IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL. Pág. 9

¹⁸ Gary Dessler, 2011. Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson. México. Pág. 292

¹⁹ Cajal Flores, Alberto. (14 de abril de 2021). Inducción de personal: concepto, tipos, proceso, objetivos. Lifeder.

²⁰ www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#inducc, domingo 22 de noviembre de 2020. 8:00 p.m.

organización que le facilitarán que la incorporación al ámbito laboral, asegurando la eficiencia y productividad en el cargo, enfocados a contribuir a alcanzar los objetivos que la organización persigue y establecer las líneas de mando y dirección con claridad.

b. Objetivo de la inducción.

“Se puede decir que el objetivo de la inducción, es proporcionar al nuevo empleado, la información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización.

Entre los principales objetivos de la Inducción se encuentran los siguientes:

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- Demostrar a los empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización”²¹

Para realizar un proceso de inducción eficiente se pueden utilizar herramientas de apoyo que permitan su ejecución como son el uso de un programa de inducción y un manual de bienvenida que permitan reducir el número de despidos, abandono, quejas y malos entendidos; por lo tanto, se reducen los costos.

C. MARCO HISTÓRICO

1. Antecedentes

La industria salvadoreña ha sufrido considerables cambios en las últimas décadas distinguiéndose varias etapas durante su evolución y desarrollo tecnológico.

A principios de siglo XX el desarrollo de la industria se basa fundamentalmente en la producción y exportación de bienes agrícolas, cacao, bálsamo y añil en primera instancia, siendo éstos sustituidos después por el café, el algodón y el azúcar. Posteriormente se pasa por una etapa basada en el modelo de sustitución de importaciones, entre los años 1945 a 1952 el sector industrial experimenta un notable crecimiento e incluye

²¹ Trabajo de Graduación: García Gladys, 2014. IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL. Pág. 9-10

productos como bebidas, alimentos, tabaco, textiles y calzado que pasan de ser pequeños talleres artesanales con tecnología doméstica a sistemas mecanizados.

Entre los años de 1950 A 1960 se manifiesta un cambio de la agroexportación a la industrialización, especialmente en procesos de elaboración de productos agrarios, productos derivados del azúcar, café, algodón y cereales, aunque no se produce realmente una sustitución de importaciones y el sector de "Industrias Intermedias" tiene el mayor desarrollo.

Para la década comprendida entre los años 1960 a 1970, la industrialización en El Salvador crece más con respecto a la década anterior fundamentalmente por la creación del Mercado Común Centroamericano. Se pretendía que la agricultura produjera las materias primas que serían demandadas por la industria y procesadas regionalmente, así mismo unas industrias producirían materias primas para otras. Al final de esta década el Mercado Común Centroamericano entra en crisis. Durante este período surgen ramas industriales como petróleo, maquinaria eléctrica y no eléctrica, plástico y minerales no metálicos. En la década de los 70, el desarrollo industrial en El Salvador no tiene un crecimiento muy significativo pues inicia con una situación difícil para la industria manufacturera, causada por el deterioro del Mercado Común Centroamericano. Sin embargo, se produce un aumento en la producción de bienes intermedios tales como textiles, productos químicos, papel, cartón y derivados del petróleo.

La década de los 80 se caracteriza por ser una década de crisis económica, política y social provocada por factores como la confrontación bélica, el desplazamiento de recursos humanos al exterior, la emigración de la población rural y la subutilización de la capacidad instalada de las empresas. La importación de maquinaria y nuevas tecnologías cesa prácticamente en esta década debido a la crisis social. En la década actual y luego de la firma de los acuerdos de paz, la industria salvadoreña experimenta un sensible crecimiento con respecto a la década anterior, aumentando además la actividad del capital extranjero en el país.

En El Salvador las gremiales empresariales más importantes son: la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), en la cual están asociadas 34 organizaciones, la Federación Nacional de la Pequeña Empresa en El Salvador (FENAPES), Asociación de la mediana y pequeña empresa de El Salvador (AMPES), Consejo Nacional de la Pequeña Empresa de El Salvador (CONAPES) y Consejo Nacional de Empresarios Salvadoreños (CONAES).

Tamaño de la empresa según el criterio del número de empleados y capital (FUSADES):

- **Microempresas:** son las que poseen un Activo de hasta ¢100,000.00 y que tienen laborando hasta 10 empleados.
- **Pequeña:** tienen un Activo hasta ¢750,000.00 y con un número de empleados de 11 a 19.
- **Mediana:** posee Activos hasta ¢ 2, 000,000.00 y con un número de empleados de 20 a 99.
- **Grande:** Tiene Activos mayores a ¢ 2, 000,000.00 y con un número de Empleados de 100 o más.

Tamaño de empresa según criterio de Mercadotecnia:

- **Microempresa:** Estas empresas suelen operar en mercados locales y atender a una clientela específica.
- **Pequeña empresa:** Tienen un mayor volumen de ventas y pueden operar en mercados regionales o incluso nacionales. Aunque son pequeñas en tamaño, pueden tener una presencia significativa en su nicho de mercado.
- **Mediana empresa:** Estas empresas pueden tener una presencia regional o nacional y, en algunos casos, incluso internacional.
- **Gran empresa:** Estas empresas suelen tener presencia tanto a nivel nacional como internacional y pueden operar en múltiples sectores o industrias.

Tamaño de gran empresa según su número de empleados:

- Debe tener más de 100 trabajadores.
- Su volumen de activos debe superar los \$228 mil de dólares.
- Presenta unas dimensiones superiores, respecto a otras empresas de categorías inferiores.
- Es la tipología de empresa de mayor dimensión.
- Es la categoría menos común en los distintos tejidos productivos del planeta.

2. Conceptos generales

Empresa: Es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.

Industria textil: El autor Leon J. Warshaw, determinó que, el término industria textil (del latín texere, tejer) se refería en un principio al tejido de telas a partir de fibras, pero en la actualidad abarca una amplia gama

de procesos, como el punto, el tufting o anudado de alfombras, el enfurtido, etc. Incluye también el hilado a partir de fibras sintéticas o naturales y el acabado y la tinción de tejidos.

Materias primas: Son fibras naturales, provenientes de minerales, plantas o animales; o fibras sintéticas, fabricadas a partir de procesos químicos. Algunos ejemplos para cada grupo son los siguientes:

- Fibras vegetales: algodón, rayón, lino, ramio, cáñamo y lyocell.
- Fibras animales: lana, angora, mohair, cachemir y ceda.
- Fibras minerales: amianto, vidrio y metales preciosos como el oro.
- Fibras sintéticas: poliéster, nylon, spandex, acetato, acrílico

Talento humano: “Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.”²²

Producción: En términos sencillos, es la transformación, elaboración y/o fabricación de un bien o servicio para satisfacer necesidades del mercado. Además, para su funcionamiento incluye: Costos, materia prima, insumos, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Planta Industrial: “Son edificaciones o fábricas donde se realiza la elaboración de distintos productos para la comercialización, instalaciones donde se cuenta con las herramientas y la maquinaria especializada y medios necesarios para desarrollar distintos procesos, por lo tanto, una planta industrial puede estar compuesta por su propio edificio e instalaciones específicas, lugar especial para llevar a cabo una actividad económica”.²³

CONAIPD: “El Consejo Nacional para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, es el Ente Rector encargado de elaborar la Política Nacional de Inclusión de las Personas con Discapacidad y de todas aquellas medidas y acciones encaminadas al cumplimiento de sus derechos”.²⁴

Análisis de puesto (s): El análisis de puestos de trabajo es un proceso que sirve para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades, habilidades requeridas y resultados esperados de una posición laboral, a fin de saber qué perfil es el más idóneo para ocuparlo.

²² Vallejo, Luz. 2016. Gestión del Talento Humano. Editorial ESPOHC, Pág.19

²³ Porto, Julián Pérez y Gardey, Ana. Definición de plantas industriales. Publicado: 2011. Actualizado: 2021.

²⁴ Tomado de: (<https://conaipd.gob.sv/preguntas-frecuentes/>) el 9 de agosto de 2022

Industria pesada: “La industria pesada es el tipo de industria en el que se usa maquinaria grande y dedicada a la extracción y transformación de las materias primas”.²⁵

Industria ligera o liviana: “La industria ligera o industria liviana es normalmente menos intensiva en el uso de capital que la industria pesada, y está más orientada al consumidor final”.²⁶

Industria Semiligera: “trabajan con productos semielaborados, por lo que su peso es menor. Suelen ser las industrias de bienes de equipo, esto es, la fabricación de maquinaria, automoción, u otras”.²⁷

Bluesign System Partner: “El sistema bluesign trabaja para la producción textil sostenible. Reduce las sustancias nocivas, potencialmente peligrosas para la salud humana y / o el medio ambiente, desde el inicio del proceso de producción. Define y controla el cumplimiento de las normas para una producción segura y respetuosa con el medio ambiente”.²⁸

ZDHC: “Las directrices de ZDHC ayudan a minimizar la descarga de productos químicos peligrosos en todas las cadenas de valor de textiles, prendas de vestir, cuero y calzado”.²⁹

CLEANCHAIN: “Ayuda a recopilar datos de fuentes diversas y dispares, agiliza la gestión de la información química y el proceso de generación de informes, y le permite demostrar transparencia a las partes interesadas, todo en un solo lugar seguro”³⁰.

CHEM-IQSM: “Es un programa que busca una administración responsable de sustancias químicas en toda la cadena de suministro y así mejorar la seguridad del lugar de trabajo, la protección del medio ambiente y la calidad de los productos de VF”³¹.

VF: O Venture Foundry Corporation es una compañía de inversión en marcas en el área de diseño y fabricación de prendas de vestir que deben cumplir altos estándares de calidad y responsabilidad ambiental. Las apoya con sus programas de calidad y seguridad química en el tratamiento de residuos y control de calidad.

²⁵ Tomado de: (<https://concepto.de/industria-pesada/#:~:text=La%20industria%20pesada%20o%20industria,la%20cadena%20industrial%20de%20producci%C3%B3n>) el 9 de agosto de 2022

²⁶ Tomado de: (https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_ligera) el 9 de agosto de 2022

²⁷ Tomado de: (http://ficus.pntic.mec.es/ibus0001/industria/tipos_industrias.html) el 9 de agosto de 2022

²⁸ Tomado de: ([Achtex Minerva es bluesign® system partner! - Achtex Minerva Group](#)) el 9 de agosto de 2022

²⁹ Tomado de: ([LAB & Certifier Accreditation \(roadmaptozero.com\)](#)) el 9 de agosto de 2022

³⁰ Tomado de: ([CleanChain - Value Chain Assurance Platform | CleanChain](#)) el 9 de agosto de 2022

³¹ Tomado del documento ([VF CHEM-IQ PROGRAM 2016](#)) el 9 de agosto de 2022. Pág. 3.

Fabricante: “Es la Persona Natural o Jurídica responsable de un producto. Se considera fabricante al comerciante respecto de aquellos productos que ostenten su marca, aun cuando haya ordenado la elaboración total o parcial, confección o terminado de ellos o de un tercero”.³²

Textil: “Es aquel producto elaborado con base en la utilización de fibras de origen natural, artificial o sintético, incluyéndose entre ellos, en forma enunciativa más no limitativa, los hilados, hilos de coser, estambres, telas, casimires, pasamerías, encajes, listones, bordados, elásticos, y similares”.³³

Etiqueta:” Es cualquier marcaje de signo o dispositivo impreso, tejido o estampado”.³⁴

Etiqueta permanente: “Es aquella elaborada de tela o de cualquier otro material que tenga una duración cuando menos igual a la del producto al que se aplique, cosida o adherida por un proceso de termo fijación o similar que garantice su durabilidad”.³⁵

Etiqueta temporal: “Es aquella de cualquier material y de carácter removible”.³⁶

Consumidor: “La persona física o moral que adquiere, realiza o disfruta como destinatario final bienes o servicios con objeto de integrarlo a proceso de producción, transformación, comercialización o prestación de servicios a terceros”.³⁷

RCS: “(Recycled Claim Standard) se utiliza como un estándar de cadena de custodia para rastrear las materias primas recicladas a lo largo de la cadena de suministro. verifica la presencia y cantidad de material reciclado en un producto final. Esto sucede a través de la entrada y la verificación de la cadena de custodia de un tercero”.³⁸

RSE: Acrónimo para Responsabilidad Social Empresarial

3. Generalidades de la empresa

Pettenati fue fundado en el año 1964 en Caixas do Sul en Brasil, comenzó como un taller en el Sur de Brasil, sin imaginarse que se convertiría en una empresa de renombre mundial. Además de la producción de tejidos, Pettenati en Brasil desarrolla actualmente y ofrece al mercado internacional el programa etiquetas de marcas,

³² Ibidem.

³³ Ibidem

³⁴ Ibidem. Pág. 4.

³⁵ Ibidem

³⁶ Ibidem

³⁷ Ibidem

³⁸ Departamento de Recursos Humanos PTCA (Pettenati Centro América).

dedicado a la confección de marcas especiales y renovadas que reúne en un sistema multifuncional de minifábricas, profesionales especialmente entrenados, capacitados para gerenciar su proceso, comprometidos en ejecutar su trabajo correctamente con riesgosos patrones establecidos, asumiendo expectativas y responsabilidades superiores del propio cliente.

En el 2008 abrió operaciones en El Salvador, como empresa de rubro textil, los primeros trabajadores fueron enviados a Brasil para aprender el proceso de producción de tela, su cultura organizacional, valores y prácticas laborales. Al regresar, comenzaron a capacitar a las nuevas generaciones de contratados de la planta de producción.

Poniendo en práctica lo aprendido en dicho país. Hoy en día, siguen mandando a Brasil a personas de la planta de producción cuando hay actualizaciones o maquinarias nuevas o para considerar intercambios de experiencias laborales textiles en contextos sociales diferentes.

Pettenati Centro América S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la elaboración de telas deportivas, tejido de punto, tela tipo licra, tela de poliéster y algodón. La compañía se caracteriza por vender sus productos a corporaciones internacionales: Adidas, Nike, Under Armour, The North Face, Lacoste, Lululemon, Patagonia, entre otras. Cuenta con alrededor de 433 trabajadores en total, divididos en administrativos y operativos.

a. Filosofía de la empresa

i. Misión

Crear valor para los clientes, empleados, accionistas, proveedores y la comunidad, actuando como una organización industrial textil y de soluciones, a través de la investigación y el desarrollo de la tecnología, productos, procesos y servicios prestados por un equipo capacitado, motivado y apoyado por la responsabilidad social y conciencia.

ii. Visión

Ser una empresa internacional deseada por el cliente y por sus empleados. Reconocidos por el mercado como los mejores del mundo.

iii. Valores

Compromiso con la organización y nuestra sustentabilidad.	Ética en las relaciones.	Espíritu de equipo entre clientes y proveedores.
Pasión por el negocio y por el trabajo.	Compromiso con la calidad de los productos, procesos y servicios.	Responsabilidad socio ambiental
Incansable búsqueda de la innovación.	Formación y capacitación de las personas.	Respeto a los compromisos asumido

Cuadro N°1. Cuadro de valores de la empresa Pettenati

Elaboración: Elaboración equipo de investigación, fuente: Departamento de Recursos Humanos Pettenati

b. Productos.

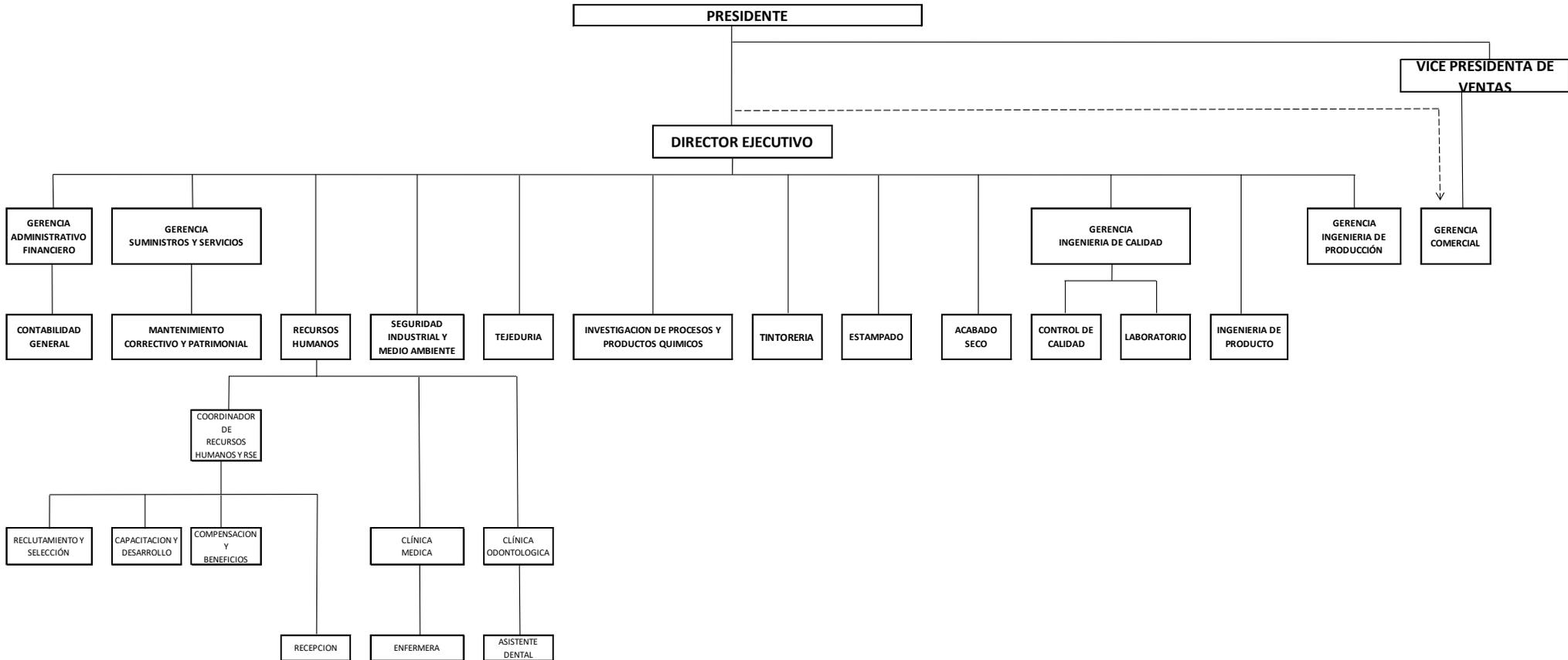
- Telas del tipo poliéster de punta.
- Telas de tipo algodón.
- Encargos especiales pedidos por las empresas que lo soliciten.

c. Identificación de la empresa

Razón social:	Pettenati Centro América, S.A. de C.V.
Ubicación:	km 42 Carretera a Santa Ana, municipio de Coatepeque, Santa Ana.
Actividad principal:	Elaboración de telas.
Tamaño:	Gran empresa
Naturaleza:	Sociedad Anónima
Constitución:	10 de julio de 2007
Sector:	Industria.
Empleados:	433 entre administrativos y operadores de operación.
Procesos:	Tejeduría, tintorería, acabado, estampado, control de calidad y embalaje.

d. Organigrama actual de la empresa

**ORGANIGRAMA GENERAL
PETTENATI CENTRO AMERICA**



Esquema N°3: Organigrama actual de la empresa

Fuente: Gerente de Recursos Humanos de Pettenati Centro América S.A. de C.V.

D. MARCO TÉCNICO

Fabrican productos respetando las condiciones ecológicas, sociales y económicas del entorno. Aseguran que su actividad perdurará en el futuro sin comprometer a la comunidad y su entorno. Producir, minimizando la explotación de los recursos y la generación de residuos, eligiendo siempre la mejor tecnología disponible.

Es por esto por lo que sus impactos se cuantifican, gestionan y reducen según su plan estratégico enfocado en 5 pilares principales: Agua, Energía, Residuos, Químicos y Materia Prima.

1. Consumo de agua

La planta biológica de aguas residuales está equipada con un tratamiento terciario de ozonización, ultrafiltración y osmosis inversa que nos permite recuperar hasta un 65 % del agua. Además, cuentan con el programa de cumplimiento ZDHC, el cual asegura que el agua de descarga cumpla las normativas más exigentes a nivel mundial.

2. Energía

Para reducir la huella de carbono cuentan con una planta fotovoltaica y con certificación REC, que valida el consumo de energías limpias.

3. Residuos

Como parte de la inclusión de buenas prácticas, cuentan con un programa de retorno de materiales de embalaje y empaque, además reciclan el 70% de sus desechos sólidos.

4. Químicos

Pettenati es reconocido como Blue Sign System Partner. Cumplen estándares internacionales para el manejo de sustancias químicas a través de plataformas como CLEANCHAIN, Chem IQ, The Bhiver, BVE3. Y sus productos cumplen con los requisitos internacionales de sustancias restringidas RSL y MRSL.

5. Materia Prima

80% de la producción proviene de materia prima reciclada, cuyo origen es garantizado a través de la certificación RCS.

E. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

1. Marco legal

- Constitución de la República de El Salvador³⁹
- Código de trabajo⁴⁰.
- Código Tributario.
- Código de Comercio⁴¹
- Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA)⁴².
- Ley del Registro de Comercio.
- Ley de Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)⁴³.
- Ley integral del sistema de pensiones ⁴⁴.
- Ley General de Prevención de riesgos en los lugares de trabajo⁴⁵.
- Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad⁴⁶
- Ley de zonas francas industriales y comercialización.
- Ley orgánica de la dirección general de aduanas
- Reglamento general sobre seguridad e higiene en los centros de trabajo⁴⁷

³⁹ Constitución de la república de 1983

⁴⁰ Decreto Legislativo No. 15, el 23 de julio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236.

⁴¹ Decreto Legislativo N°671, de fecha 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N°140, del 31 de junio del mismo año.

⁴² Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. 1992

⁴³ Ley de Instituto Salvadoreño del Seguro Social. 1953

⁴⁴ Ley Integral Del Sistema De Pensiones. 2022

⁴⁵ Ley General de Prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Decreto Legislativo N° 254 de fecha 21 de enero de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 82, tomo 387. Artículo 1.

⁴⁶ Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad. Decreto Legislativo N° 888 de fecha 27 de abril de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 95 tomo 347. Art. 63 y Art. 65

⁴⁷ reglamento general sobre seguridad e higiene en los centros de trabajo, Decreto Legislativo N°7, de fecha 09 de febrero de 1971, Publicado en el Diario Oficial N° 27, Tomo 230.

2. Marco Institucional.

LEYES	FUENTES	RELACION CON LA EMPRESA	INSTITUCION
Constitución de la República de El Salvador	Decreto Constituyente No. 38, de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo N°. 281, de 16 de diciembre de 1983.	Para la libre asociación Artículo N° 7, para devengar el salario mínimo Artículo N° 38 y Artículo N° 39 para establecer las condiciones de los contratos individuales y colectivos	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
Código de trabajo	Decreto Legislativo N° 15, el 23 de julio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236.	Para armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Código Tributario	Decreto Legislativo N°230, de fecha 14 de diciembre de 2000, publicada en el Diario Oficial N°241, Tomo N° 349, de fecha 22 de diciembre del mismo año.	Para establecer las normas a las cuales deben regirse los contribuyentes, entre las principales: la obligación de llevar contabilidad formal, registros, inventarios y método de evaluación de inventarios	Ministerio de Hacienda
Código de Comercio	Decreto Legislativo N°671, de fecha 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N°140, del 31 de junio del mismo año.	Para establecer las diferentes normas a las cuales deben regirse los comerciantes, los deberes profesionales y las sanciones por su incumplimiento, cosas mercantiles, obligaciones y contratos. Definición de comerciantes Artículo N° 2	Ministerio de Economía
Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA)	Decreto Legislativo N°296, de fecha 24 de julio de 1992, Publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N° 316, de fecha 31 de diciembre del mismo año.	Para la base imponible genérica del impuesto Artículo N°47 y Artículo N°54 para establecer la tasa del impuesto (trece por ciento aplicable sobre la base imponible).	Ministerio de Hacienda
Ley del Registro de Comercio	Decreto Legislativo N°271, de fecha 15 de febrero de 1973, Publicado en el Diario Oficial N°44, del 5 de marzo del mismo año. Con fecha del 26 de enero de 2000, fue reformada, según Decreto N°827, el cual entró en vigencia el 01 de abril del mismo año	Para establecer los procedimientos de creación, funcionamiento y liquidación de empresas.	Ministerio de Economía

Ley de Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Decreto Legislativo N° 1263, de 1 de junio de 2010, Publicado en el Diario Oficial No. 101, Tomo No. 387.	Para limitar la cobertura en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores, para la aplicación, originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley integral del sistema de pensiones	Decreto Legislativo N°614, de 21 de diciembre de 2022 y Publicada en el Diario Oficial N° 241, Tomo 437.	Para los trabajadores los cuales estarán sujetos a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de la Ley	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley General de Prevención de riesgos en los lugares de trabajo.	Decreto Legislativo N° 254, de fecha 21 de enero de 2010, Publicado en el Diario Oficial N° 82, Tomo 387.	Para establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad	Decreto Legislativo N° 888 de fecha 27 de abril de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 95 tomo 347	Para establecer el régimen de equiparación de oportunidades para las personas con algún tipo de incapacidad.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley de zonas francas industriales y comercialización.	Decreto Legislativo N°405, el 23 de septiembre de 1998, Publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo N° 340	Para el funcionamiento de Zonas Francas y Depósitos para Perfeccionamiento Activo, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen las mismas	Ministerio de Economía
Ley orgánica de la dirección general de aduanas	Decreto Legislativo N° 903, de 12 de enero de 2006, Publicado en el Diario Oficial N°8, Tomo N° 370.	Para regular las entradas y salidas del territorio nacional de materia prima y productos finales	Ministerio de Hacienda
Reglamento general sobre seguridad e higiene en los centros de trabajo	Decreto Legislativo N° 7, de fecha 09 de febrero de 1971, Publicado en el Diario Oficial N° 27, Tomo 230.	Para establecer los requisitos mínimos de seguridad e higiene en que deben desarrollarse las labores en los centros de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada industria en particular.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Tabla N°1. Tabla de detalle de leyes y su relación con la empresa

Elaboración de equipo de investigación, fuente: <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos>

3. Descripción de la labor de cada institución.

Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional: La sala de lo constitucional de la Corte Suprema de Justicia es el Tribunal que garantiza la dignidad, las libertades y los derechos fundamentales de las personas consagradas en la Constitución de la Republica de El Salvador.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social: Es la institución estatal que garantiza el cumplimiento de la legislación laboral, el cual vela por los derechos de los trabajadores, la intermediación, la seguridad y salud ocupacional y el bienestar social, promoviendo condiciones laborales a fin de lograr un desarrollo integral en las relaciones obrero-patronales. A demás, de hacer cumplir lo establecido en el Código de Trabajo.

Ministerio de Economía: Institución encargada de vigilar el cumplimiento de las obligaciones mercantiles y contables, de los comerciantes, nacionales como extranjeros, y sus administradores, establecidas en el Código de Comercio.

Ministerio de Hacienda: Institución gubernamental que se encarga de administrar las finanzas públicas, como realizar la recaudación de los impuestos para que el Estado obtenga recursos y sean invertidos en obras de desarrollo social.

Instituto Salvadoreño del Seguro Social: Institución que es la encargada de proporcionar servicios médicos y prestaciones económicas a sus afiliados cotizantes que trabajan a organizaciones públicas o privadas, con el objeto de garantizar condiciones de salud aceptables y reducir al mínimo el ausentismo laboral, especializado en la aplicación de programas dirigidos a los trabajadores.

Superintendencia del Sistema Financiero: La superintendencia es responsable de supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes del sistema financiero y demás personas, operaciones o entidades que manden las leyes. Además de cumplir y hacer cumplir las disposiciones impuestas en la Ley del sistema de ahorro para pensiones.

CAPÍTULO II:

DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

A. IMPORTANCIA

La importancia de este capítulo radica que una vez se realizó la investigación de campo, en la cual se recopiló y se analizó los datos obtenidos, es para posteriormente conocer y determinar la situación actual referente a los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que realiza Pettenati Centro América S.A. de C.V. del municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana; a partir de ello, se realizó un diagnóstico que llevo a establecer diferentes conclusiones y que con sus respectivas recomendaciones permitirán contribuir a fortalecer los procedimientos de selección del nuevo talento para la mencionada empresa.

B. OBJETIVOS

1. General

Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de cómo se llevan a cabo los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de Pettenati, Centro América S.A. de C.V. del municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana.

2. Específico

- Determinar los métodos y técnicas a utilizar para llevar a cabo la investigación de campo, con el fin de elaborar un diagnóstico de la situación actual del manual de procedimientos.
- Realizar la investigación de campo, en Pettenati, Centro América S.A. de C.V. para analizar los datos obtenidos y conocer la situación actual de los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que se llevan a cabo.
- Presentar conclusiones basadas en los análisis realizados a los datos obtenidos de la entrevista y la encuesta a los trabajadores y adjuntar recomendaciones que ayuden a solucionar las deficiencias diagnosticadas.

C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

1. Método científico.

Fue utilizado en la presente investigación, ya que este método es la forma más objetiva de analizar un problema y por medio de este es posible demostrar que una suposición es correcta o incorrecta, además, se pueden responder a preguntas por medio de la recopilación de una serie de datos precisos que permiten estudiar la situación actual en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

2. Métodos auxiliares

a. Analítico (Análisis).

Utilizamos este método, porque nos permite observar el todo (el manual) y su descomposición en cada una de sus partes (individual) para observar las causas del problema y los efectos que cada una de las variables en estudio tienen en la problemática.

Su aplicación fue necesaria para la interpretación de los datos obtenidos de la encuesta. Comparando las respuestas e identificando cual variable marcaba una tendencia, concluyendo con la comunicación de los hallazgos.

b. Sintético (Síntesis).

Este método nos permitió formular conclusiones que dan solución de manera global a la problemática en estudio, luego de tener los resultados del método mencionado en el párrafo anterior.

Con dichos resultados se puede identificar factores o variables que a grandes rasgos la unidad de análisis arroje como una característica, como deficiencias en el proceso y la falta de aplicación de pruebas psicométricas, físicas y técnicas.

3. Tipo de investigación

Para realizar el estudio se utilizó el tipo de investigación explicativa, el uso de este tipo de investigación fue porque determina las causas que originan un fenómeno específico mediante la correlación de las variables involucradas en la investigación, además, es un tipo de investigación cuantitativa que descubre el por qué y el para qué del fenómeno en estudio.

4. Diseño de la investigación

Para realizar el estudio se utilizó el diseño de investigación no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable, es decir, la investigación se basó en la observación de los hechos, limitándose a relatar los hallazgos de la situación actual del fenómeno en estudio. El objetivo de la investigación era obtener los datos más fehacientes posibles de parte de los encuestados, quienes debían de contestar de la forma más honesta y real posible, sin interferencia alguna de parte de los encuestadores o terceros que afectaran las respuestas. Los datos obtenidos representan la situación real del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

5. Fuentes de información.

a. Primaria.

La información primaria se obtuvo a través del suministro de una entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Pettenati Centro América S.A. de C.V. del municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana y de un cuestionario a los colaboradores de dicha empresa.

b. Secundaria.

La información de este tipo se obtuvo por medio de documentación proporcionada por el personal de Pettenati Centro América S.A. de C.V., libros de texto relacionados con la temática de investigación, folletos, sitios web, leyes y revistas relacionada con el tema de estudio.

6. Ámbito de la investigación.

La investigación se desarrolló en Pettenati Centro América, S.A. De C.V. la cual está ubicada en el km 42, carretera a Santa Ana del municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana, El Salvador.

a. Técnicas: Entrevista y Encuesta

i. Entrevista.

Esta técnica se utilizó para obtener información en forma directa y necesaria para la investigación. Se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos de Pettenati Centro América S.A. de C.V. El motivo de haber utilizado la entrevista es la de haber obtenido información sobre la situación actual y relevante de esta.

ii. Encuesta.

Esta técnica se realizó de manera presencial en los lugares de la investigación, con el propósito de adquirir la información de las unidades de análisis que fueron los colaboradores de Pettenati Centro América S.A. de C.V. y así haber realizado un diagnóstico de la situación actual del manual de procedimientos.

b. Instrumento: Guía de entrevista y Cuestionario

i. Guía de entrevista.

Este instrumento es un modelo para realizar la entrevista, en él se plantearon anticipadamente las preguntas, donde todas fueron preguntas abiertas sobre la información que se necesitó obtener del entrevistado, es el listado de preguntas que se realizaron. En el estudio se desarrolló la modalidad de entrevista estructurada.

ii. Cuestionario

Fue utilizado en la encuesta para la recolección de información. Consistió en un número de preguntas objetivas para ser contestadas por las personas encuestadas. El cuestionario que se realizó, estuvo estructurado con preguntas cerradas y de opción múltiple, con el objeto de recopilar información acerca de las percepciones y opiniones en el manual de procedimientos.

D. UNIDADES DE ANÁLISIS.

En esta investigación se identificó como objeto de estudio y las unidades de análisis aquellas que dieron información al trabajo de investigación, las cuales son las siguientes:

1. Objeto de estudio

Para el desarrollo de la investigación, el objeto de estudio fue la empresa industrial Pettenati Centro América S.A. de C.V., dedicada a la elaboración de telas en el municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana.

2. Unidades de análisis

Para la presente investigación se tomaron como unidades de estudio al Gerente de Recursos Humanos, encargados, líderes y operarios de la línea de producción de Pettenati Centro América S.A. de C.V.

E. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

1. Universo.

El universo a nivel general estará conformado por 433 personas, de las cuales todas laboran en la Empresa Pettenati Centro América S.A. de C.V. la cual está ubicada en el km 42, carretera a Santa Ana del municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana, El Salvador. Y para efectos de la investigación, el universo se dividirá en 4 sub-universos:

a. Universo 1:

Gerencia de Recursos Humanos de Pettenati Centro América S.A. de C.V. Estuvo compuesto por el gerente de recursos humanos de Pettenati Centro América S.A. de C.V. quien ejerce la función de jefe del departamento de recursos humanos.

b. Universo 2:

Encargados de las líneas de producción de Pettenati Centro América S.A. de C.V. Estuvo compuesto por las 14 personas que ejercen la función de encargados del área de producción la empresa Pettenati Centro América S.A. de C.V.

c. Universo 3:

Líderes de las líneas de producción de Pettenati Centro América S.A. de C.V. Estuvo compuesto por los 12 líderes que forman parte del proceso productivo de la empresa Pettenati Centro América S.A. de C.V.

d. Universo 4:

Operarios de las líneas de producción de Pettenati Centro América S.A. de C.V. Estuvo compuesto por 349 forman parte del proceso productivo de la empresa Pettenati Centro América S.A. de C.V.

2. Muestra

a. Muestra 1:

Gerente de Recursos Humanos de Pettenati Centro América S.A. de C.V. Debido a que el número de personas es solamente uno, la muestra también será de uno y se procederá a realizar una entrevista.

b. Muestra 2:

Encargados de las líneas de producción de Pettenati Centro América S.A. de C.V. debido a que el número de personas es solamente 14, la muestra también será de 14 y se procederá a aplicar el cuestionario.

Para la selección de los Encargados (supervisores) se hizo uso de la técnica del censo ya que se desea contar e investigar a todos los individuos del grupo.

c. Muestra 3:

Líderes de las líneas de producción de Pettenati Centro América S.A. de C.V. debido a que el número de personas es solamente 12, la muestra también será de 12 y se procederá a aplicar el cuestionario.

Para la selección de los líderes se hizo uso de la técnica del censo ya que se desea contar e investigar a todos los individuos del grupo.

d. Muestra 4:

Del total de los 349 operarios de las líneas de producción de Pettenati Centro América S.A. de C.V. se encuestaron a 75 operarios encuestados.

Formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N: Población de operadores

n: Tamaño de la muestra

Es una constante que depende del

Z: nivel de confianza que se asignará

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

e: Error de la muestra

Z + 95% -Puntuación Z = 1.96

Sustitución:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 349 * (0.5) * (0.5)}{(0.1)^2 * (349 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{335.18}{4.44} = 75$$

$$N = 349$$

$$n = ?$$

$$Z = 1.96 \quad 3.8416$$

$$p = 50.00\%$$

$$q = 50.00\%$$

$$e = 10.00\% \quad 0.01$$

Para el total de 349 empleados operativos se determinó que 75 operadores serían los encuestados.

Para la selección de los operadores se hizo uso del Muestreo Aleatorio Simple en el que cada sujeto tiene una probabilidad igual de ser seleccionado para el estudio.

Nota: Para efectos de praxis en la interpretación de los datos se analizarán en un conjunto total de muestra de **101 personas**, que resulta de la sumatoria de la muestra 2, muestra 3 y muestra 4. Debido a que la investigación es indagar como fue su ingreso a la empresa ya que es un proceso general por el cual deben pasar los individuos de las 3 muestras.

F. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

1. Aspecto general del recurso humano

De acuerdo a la información recolectada a través del instrumento, se encontró que la empresa PETTENATI CENTRO AMERICA cuenta con un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal lo que es confirmado por la mayoría de los colaboradores al responder la encuesta.

Sin embargo, se destaca que el proceso de reclutamiento, selección y contratación parece seguir un enfoque semi estructurado, ya que no se menciona la existencia de una herramienta escrita que indique cada uno de los pasos o procesos a seguir para incorporar nuevo personal.

Esta situación puede indicar que los procesos se basan en prácticas y criterios establecidos, pero no están formalmente documentados en una herramienta específica. Puede haber cierta flexibilidad o adaptación en el proceso, dependiendo de las circunstancias o necesidades específicas en cada contratación.

Es importante tener en cuenta que contar con un proceso semi estructurado no implica necesariamente una falta de eficacia o calidad en el proceso de contratación. Sin embargo, podría ser beneficioso considerar la posibilidad de establecer una herramienta escrita que defina claramente los pasos y criterios a seguir en los procesos.

2. Proceso de reclutamiento de personal

De acuerdo a la información recopilada el proceso de reclutamiento que sigue PETTENATI CENTRO AMÉRICA inicia con la detección de la necesidad de personal.

El gerente de Recursos Humanos indicó durante la entrevista que el método que utiliza para reclutar nuevos elementos se basa en obtener candidatos por medio de Currículum referidos por los mismos trabajadores, donde refieren a sus familias, amigos, conocidos.

Debido a esto se les da prioridad a los candidatos referidos específicamente para áreas de producción, técnicas y administrativos. (VER ANEXO 3, PREGUNTA 1).

Los datos obtenidos en la encuesta indican que el 65% de los colaboradores conocieron la oportunidad laboral por medio de una referencia de un trabajador activo de la empresa. Un 35% expreso que conoció la oportunidad laboral por medio de redes sociales como Facebook, donde la empresa pública las oportunidades laborales. (VER ANEXO 4, PREGUNTA 4).

En cuanto al proceso de contactar al candidato, la empresa establece el primer contacto para indicar fecha y hora para la entrevista inicial.

El 83% manifiesta que fue contactado por una llamada telefónica. Mientras que un 13% indica que es citado por correo electrónico, y un 2% por redes sociales. (ANEXO 4, PREGUNTA 5).

Del total de colaboradores encuestados, un 82 % son hombres y un 18 % son mujeres, esto se debe a que la contratación en mayor proporción son hombres, debido a que las funciones desarrolladas en algunas áreas de trabajo requieren mayor esfuerzo físico, fuerza, entre otros factores. (VER ANEXO 4, PREGUNTA 1).

El gerente de Recursos Humanos de la empresa Pettenati Centro América expresó que la entrevista que hace es semi estructurada, debido a que no se sigue un guion específico como apoyo. Lo que permite abordar diferentes temas con el candidato a fin de conocer a profundidad aspectos familiares, experiencia laboral, la estabilidad laboral en trabajos anteriores, la responsabilidad, pasatiempos, entre otros.

El gerente expresó que a través de la técnica de entrevista le permite analizar aspectos como la motivación del candidato al buscar un trabajo, estabilidad, disponibilidad y comportamiento. (VER ANEXO 3, PREGUNTA 4.)

En relación a las responsabilidades que demanda el puesto ofertado, el 94% de los colaboradores expresaron que, si se les mencionó las responsabilidades del puesto durante la entrevista inicial, mientras que un 6% expresó que no. En consecuencia, se detecta que al no seguir una guía para la entrevista ocasiona que se obvie brindar esta información a un candidato en la primera entrevista. (VER ANEXO 4, PREGUNTA 6.)

3. Proceso de selección.

El proceso de selección de personal de la empresa es semi estructurada ya que no cuentan con la herramienta que describa los procedimientos a seguir sin embargo, el Gerente de Recursos Humanos de la empresa Pettenati estableció en la entrevista, que al seleccionar aspirantes aplican filtros de acuerdo a las necesidades, por ejemplo al necesitar operarios se enfocan en contratar personal que cuente con educación media o bachillerato, ya que si su nivel es menor tiende a tener dificultades en el aprendizaje del uso de la maquinaria. Cuando se trata de contratar técnicos se busca específicamente a personas que cuenten con el conocimiento básico técnico graduados de instituciones especializadas en laboratorio, electrónico y mecánico. (VER ANEXO 3, PREGUNTA 2)

En la búsqueda de personal abren la opción de contratar personal sin experiencia previa lo que permite una selección amplia de nuevos talentos, la empresa se enfoca en solicitar los antecedentes y solvencias a los nuevos aspirantes y así tener una idea de su situación, y según los datos de la encuesta, 94 de 101 encuestados estableció que la empresa le solicito los antecedentes penales, de los anteriores 101 personas, 93, entregaron referencias personales, solo 50, tenían antecedentes de trabajo anteriores y a 46, referencias personales ya que no se tiene mayor recomendación de personal no referido por un empleado de la empresa (ANEXO 4, PREGUNTA 7).

Durante la entrevista el gerente de recursos humanos estableció que por cada área le proporciona tres candidatos idóneos con la experiencia o por su iniciativa y ya es el jefe de cada área el que selecciona uno de ellos según sea apto para desempeñarse en el puesto. En los casos que se necesite contratar a una persona para cubrir un puesto de supervisión expreso lo siguiente: “si es una posición a nivel de supervisión, nivel administrativo, a nivel de jefatura, obviamente me involucro yo, sin embargo, si es para personal operativo, personal técnico, nosotros tenemos inicialmente la entrevista al encargado de reclutamiento y selección de personal”. (ANEXO 3, PREGUNTA 3).

Sin embargo, en la entrevista el gerente estableció que el proceso posterior a la selección se solicita la documentación del aspirante. En palabras del gerente “si nosotros contratamos diez personas, les pedimos los documentos y alrededor de tres personas no vienen a dejarlos, dado que les pedimos antecedentes penales, solvencia de la PNC, referencias de trabajos anteriores”, concluye diciendo: “realmente la entrevista que nosotros hacemos nos genera más confiabilidad que aplicarle una prueba psicológica. Por ejemplo, lo que nosotros necesitamos son trabajadores no son pacientes, los que tengo acá, entonces no aplicamos pruebas psicológicas. Eso ya es una administración muy antigua el hecho de ocupar pruebas psicológicas o pruebas manuales, la gente funciona o no funciona, simple.” (VER ANEXO 3, PREGUNTA 5).

Según datos de la encuesta el 85% del personal menciona no haber realizado prueba alguna durante la entrevista, lo que coincide con el pensamiento del Gerente con la contratación de nuevo personal, sin embargo, el restante 15% menciona haber hecho algún tipo de prueba es de suponer que la realizo uno de los jefes de área para probar los conocimientos del nuevo empleado. (VER ANEXO 4, PREGUNTAS 8 y 9).

Con respecto a la entrevista y su contenido, los temas pueden variar poco entre cada una, pero hay temas que se mantienen constante ya que son de interés del entrevistado, uno de esos temas es sobre las funciones, responsabilidades, manejo y mantenimiento del puesto lo que se ve reflejado en la entrevista con 88 de los encuestados mencionando que si se conversó de ello, el segundo temas más tratado durante este procesos son las generalidades de la institución con 71 personas respondiendo afirmativamente, para personas que tuvieron experiencias previas el entrevistador les pregunto sobre dicha experiencia siendo solo 41 personas. (VER ANEXO 4, PREGUNTA 10).

4. Proceso de contratación

Según la información proporcionada, durante la entrevista el gerente dejó claro que el encargado del proceso de contratación es el responsable de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Esta persona tiene la responsabilidad de supervisar todos los procesos y extender el contrato permanente una vez finalizado el período de 3 meses de prueba. (VER ANEXO 3, PREGUNTA 6)

Al analizar los datos de la encuesta, se observa que un 98% de los encuestados indicó recibir un contrato de la empresa. Esto sugiere que la gran mayoría de los empleados contratados tienen un documento formal y permanente con la organización. Lo que implica que su relación laboral podría ser temporal o estar sujeta a evaluación antes de ser considerados para un contrato permanente. (VER ANEXO 4, PREGUNTA 11)

Estos datos reflejan que la empresa tiene un proceso estructurado de contratación, en el que se emiten contratos formales a todos los empleados. La presencia de un responsable específico del proceso de contratación y la extensión de contratos permanentes una vez finalizado el período de prueba indican que la empresa se toma en serio la formalización de las relaciones laborales, brindando seguridad y estabilidad a sus empleados.

En los datos recabados, al momento de firmar el contrato, el encargado de la contratación suele resolver las dudas del nuevo trabajador y explicar temas relacionados con el proceso de contratación. Los encuestados indicaron en la encuesta los temas sobre los cuales recibieron explicación, y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Salario: 93 personas marcaron que recibieron explicación sobre el tema del salario al momento de firmar el contrato.
- Jornadas de trabajo: 96 personas indicaron que se les explicaron las jornadas de trabajo.
- Formas y fechas de pago de planilla: 93 personas reconocieron haber recibido explicaciones sobre las formas y fechas de pago de la planilla.
- Prestaciones adicionales: Solo 59 personas indicaron haber recibido explicaciones sobre las prestaciones adicionales.
- Prestaciones de ley: 76 personas preguntaron o se les explicó acerca de las prestaciones de ley.

Estos datos proporcionan una visión de los temas que los encuestados consideraron importantes y sobre los cuales tuvieron inquietudes o recibieron explicaciones al momento de firmar el contrato. (VER ANEXO 4, PREGUNTA 12).

Se observa que los temas relacionados con el salario, las jornadas de trabajo y las formas y fechas de pago de la planilla fueron los más destacados, con una alta cantidad de personas que indicaron recibir explicaciones sobre estos aspectos. Por otro lado, las prestaciones adicionales fueron mencionadas por un número menor de encuestados, lo que sugiere que puede haber espacio para mejorar la comunicación y la claridad en relación con este tema. Las prestaciones de ley también fueron un tema de interés, aunque en menor medida en comparación con los aspectos anteriores.

5. Proceso de inducción

En la empresa Pettenati Centro América S.A. el proceso de inducción es primordial que cada colaborador lo reciba. En la entrevista, el gerente de recursos humanos indicó que durante la inducción el proceso inicia explicando la parte general de la empresa a cargo del departamento de recurso humano que incluye la historia, la misión y la visión a cada nuevo trabajador que también debe leer el código de ética de la empresa, el reglamento interno, además de dicha introducción se les presenta un video sobre los beneficios que tendrán. La inducción continua ahora con el encargado del área de seguridad industrial y medio ambiente el cual les establece las normativas y los mapas de riesgo que tiene cada una de las áreas donde se les hace énfasis en la obligatoriedad del uso de los equipos de protección personal a la vez que se les explica los riesgos de cada área y puestos de trabajo. Para concluir la parte de la inducción, el gerente de recursos humanos menciona: "Luego viene la inducción en el sitio de trabajo o lugar de trabajo en donde está en cargo, del encargado de turno y en el cual se les explica que van hacer, cuales van a ser sus funciones de él y como se opera la maquina eso es con respecto a los operadores, ahora bien, con técnicos se les muestra las bodegas, repuestos, etc. Si son para laboratorio químico se les explica también cuáles son los procedimientos internos, las acreditaciones de los clientes, etc. Esa inducción puede durar de una a tres semanas respectivamente. A la tercera semana el encargado de turno envía una nota a RH que ha salido satisfactorio la inducción del puesto y nos permite dar por superado la inducción al período de prueba." (VER ANEXO 3, PREGUNTA 8).

Al preguntar a los encuestados sobre si recibió una inducción se puede observar que el 98% de los encuestados contestaron de manera afirmativa, comprobando que a la empresa le interesa mucho que dicho proceso sea impartido. (VER ANEXO 4, PREGUNTA 14).

Para complementar la inducción el departamento de recursos humanos entrega a cada nuevo colaborador un folleto con las políticas corporativas orientadas a la transparencia, anticorrupción, edad mínima, política sobre acoso sexual, sobre el sistema de gestión, sobre calidad, de asociación, políticas partidarias. Así como lo aseguro el gerente de recursos humanos durante la entrevista, acompañó con lo siguiente: “desde botar basura, mantener limpios los casilleros, a la hora del almuerzo depositar el tipo de basura de a cuerpo a clasificación si es metal, si es desecho plástico en el recipiente orientado a eso y así sucesivamente, el código de conducta también, el código de lenguaje, el no acoso y obviamente las sanciones que podemos tener.” (VER ANEXO 3, PREGUNTA 10).

El gerente durante la entrevista habló sobre las herramientas que utilizan para desarrollar la inducción como recursos informáticos, los mencionado anteriormente folleto corporativo y el manual de ética, y una charla de seguridad industrial e higiene ocupacional donde se les explica sobre el uso de los equipos de protección personal, en que áreas se requiere de mayor cuidado con equipo especial para no dañar su integridad. Durante la anterior explicación agregó que se les explica sobre el uso y manejo de las herramientas a utilizar dentro de las instalaciones como los zapatos especiales, los lentes de protección, tapones para los oídos y los guantes de protección y hacerles conciencia que deben utilizar todo este equipo en todo momento. (VER ANEXO 3, PREGUNTA 11).

Al preguntarle a los encuestados sobre las herramientas que utilizó la empresa para impartirle la inducción, 94 de las 101 personas afirmó recibir una charla inductiva, 28 que se les presentó un video informativo, a 66 que acompañaron la charla con una presentación y a 74 que se les entregó un manual. Lo que afirma lo mencionado por el gerente de recursos humano y que deja ver la importancia que tiene el proceso para la empresa. (VER ANEXO 4, PREGUNTA 15)

De los datos obtenidos en la encuesta sobre si contaban con las herramientas y equipo de trabajo desde el primer día de trabajo, el 75% respondió afirmativamente mientras que un 25% menciona no haber recibido herramientas y equipo desde su primer día. Lo que expone a la empresa en la posible entrega tardía de los recursos necesarios para el desarrollo de actividades a sus nuevos colaboradores. (VER ANEXO 4, PREGUNTA 16).

G. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances.

- El trabajo de investigación se realizó dentro de Pettenati Centro América, S.A. De C.V. del municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana.
- Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se cuenta con la aprobación, apertura y el apoyo de parte de la Empresa Pettenati Centro América, S.A. De C.V., el cual han catalogado este proyecto como un proyecto de interés. Además, se cuenta con la ayuda del Gerente de Recursos Humanos, de igual manera con la colaboración voluntaria de administradores de algunas unidades orgánicas de la organización, así como el apoyo del personal operativo, quienes aportaron la información necesaria que permitió identificar con mayor precisión el manual de procedimientos.
- El trabajo de investigación, beneficiará principalmente a Pettenati Centro América, S.A. de C.V., al servir como guía para reclutar, seleccionar, contratar e inducir a los nuevos colaboradores. La implementación del manual de procedimientos que se va a proponer, fortalecerá los procedimientos mismos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

2. Limitaciones.

- Complicación a la hora de recolectar la información debido a que se realizó la visita a cada uno de los diferentes 3 turnos.
- Ausencia de algunos colaboradores de los turnos en las reuniones en las que se pretendía recolectar la información.
- Se manifestaron inconvenientes al momento de completar algunos de los cuestionarios porque no todos los colaboradores de los distintos turnos cuentan con un nivel de escolaridad básico o medio, lo que dificultó la comprensión de lo que se preguntaba.
- Dificultades al momento de realizar la entrevista al Gerente de Recursos Humanos, ya que su agenda estaba muy saturada posponiendo la entrevista.

H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

- Pettenati Centro América S.A. de C.V. posee un departamento de recursos humanos semiestructurado que aplica los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción empírico, ya que lo realizan sin el apoyo de un manual escrito que describa los procedimientos. Lo que genera que los procesos solo sean conocidos por la persona encargada y lo convierte en un problema aún mayor porque si dicha persona se encuentra indispuesta o decide renunciar, se lleva consigo el conocimiento y no queda nadie capacitado que pueda llevar a cabo el proceso mencionado.
- El desarrollo del proceso lo lleva a cabo el encargado de reclutamiento y selección, lo que lo vuelve lento y tedioso; sobre todo en temporada de ingresos masivos de personal, para cubrir la demanda de elaboración del producto.
- En la empresa no se realizan pruebas psicométricas durante la entrevista, lo que es al menos llamativo, ya que se entiende que aplicar al menos una prueba le da una idea al encargado del proceso, las habilidades que el aspirante posee. Lo que conlleva a desconocer por parte de la empresa si está contratando al personal idóneo para el puesto de trabajo o no. Tampoco sabe si se colocó en el puesto correcto donde pueda desempeñarse y explotar sus habilidades.
- La empresa está limitada a ser reconocida por personas que trabajaron en la misma, carece de publicidad y de poder de captación de nuevo talento dispuesto a trabajar. Lo que no le permite atraer a nuevos aspirantes, aparte de los que llegan por recomendación o son vecinos del área limítrofe.
- Al indagar sobre el proceso de reclutamiento el encargado del proceso nos comentaba que a diario reciben un alto volumen de hojas de vida, al ser la única persona encargada del proceso se extiende de tres a cuatro días solo para entrevistas atrasando el resto de procedimientos, ya que las entrevistas son presenciales y efectuadas por el mismo encargado.

2. Recomendaciones.

- Elaborar un manual que tenga por escrito los procedimientos que la empresa requiere para llevar a cabo el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción de nuevos colaboradores. Este manual servirá a la nueva persona que ocupe el cargo como guía para desarrollar de los procesos.
- Para que el proceso se agilice y sea más eficiente es necesario que el departamento de recursos humanos destine a una persona adicional que cumpla las funciones de asistente técnico para el encargado de los procedimientos, dividiendo la carga laboral, volviéndolo más eficiente y ágil.
- Para realizar una contratación de talento humano más eficiente lo mejor es conocer sus habilidades y destrezas, Por tanto, es necesario aplicar pruebas psicométricas, físicas y técnicas que le den una idea al encargado del proceso de cuál sería el mejor puesto para el aspirante o si vale la pena contratarlo.
- Utilizar nuevas plataformas de reclutamiento de personal, actualizar las ya existentes y fortalecer los convenios con las instituciones educativas, asegurando un primer empleo a los recién graduados, y con bolsas de trabajo de las municipalidades y el ministerio de trabajo.
- Con el fin de agilizar los procesos de contratación es recomendable optar por formas alternativas de entrevista, como lo son las entrevistas en línea. Donde el encargado del proceso no debe preocuparse por las instalaciones, el papeleo y la ubicación de los entrevistados; se vuelve más rápido con preguntas precargadas y los resultados son inmediatos.

CAPITULO III:

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA PETTENATI CENTRO AMÉRICA, S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA

La importancia de la presente propuesta radica en los elementos que aporta el manual a los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; además de detectar en los pasos donde se presentan deficiencias, superando los obstáculos que puedan impedir una correcta contratación del personal idóneo y permitiendo alcanzar los objetivos trazados.

Asimismo, contribuirá al desarrollo profesional y económico de los colaboradores con contratos indefinidos. El contar con un personal idóneo puede mejorar el desempeño de la empresa, la cual podrá optar a nuevos proyectos más exigentes, logrando el crecimiento de la misma.

Parte de la deficiencia en el proceso se debe a que no se encuentra escrito en físico en un manual al que se pueda acceder y es simple conocimiento del área de recursos humanos. Por ello la importancia de reforzar los procesos con un documento físico y/o digital que contenga el detalle a seguir y que especifique el responsable de los procedimientos.

B. OBJETIVOS

1. General.

Proporcionar un manual que detalle los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para fortalecer la gestión empresarial que a su vez contribuya, al mejoramiento de las actividades con eficacia de la empresa Pettenati Centro América, S.A. de C.V.

2. Específicos.

- Ofrecer al Departamento de Recursos Humanos de Pettenati, una herramienta administrativa que agilice significativamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Diseñar un plan de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que contribuya a fortalecer la idoneidad del recurso humano nuevo de la empresa.
- Proponer un plan de implementación con el fin de identificar los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales necesarios para ejecutar la propuesta del nuevo diseño del manual de procedimientos.

C. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

1. Diseño del organigrama

a. Situación actual de Pettenati.

Observando el organigrama actual de la empresa se denotan ciertas violaciones a los principios, normas y criterios de elaboración de organigramas. Detallados a continuación:

i. Principios

Especialización: La dirección ejecutiva tiene bajo su mando doce unidades entre gerencias, jefes de procesos e ingenierías; lo que sobrecarga al Director Ejecutivo con demasiado trabajo y papeleo, la toma de decisiones se vuelve lenta y burocrática.

Centralización y Descentralización: Los procesos productivos de la empresa dependen directamente de la dirección ejecutiva generando una alta centralización en la toma de decisiones.

ii. Normas

Junta General de Accionistas: De acuerdo al artículo 220 del código de comercio: “La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad.” Lo

que quiere decir que en el organigrama debe estar representada en la parte superior como la máxima autoridad y actualmente no cuenta con esta unidad orgánica.

Junta directiva: En base al artículo 256 del código de comercio “Cuando la administración de la sociedad anónima se encomiende a varias personas, deberá constituirse una junta directiva. Si el número de directores excediere de dos, se confiará a uno de ellos el cargo de presidente, que en caso de empate decidirá con voto de calidad.” Para este caso se necesita representar a dicha junta en el organigrama ya que por ley la empresa debe contar con una junta directiva.

iii. Criterios

El rectángulo de nivel superior: En el organigrama no se representa correctamente a la cabeza de la empresa.

Los rectángulos: Los rectángulos de la representación tienen diversos tamaños, no son armoniosos y no respetan la uniformidad.

La línea Jerárquica maestra: No está definida una línea jerárquica, ya que todas tienen el mismo grosor.

b. Propuesta de cambios al organigrama actual de la empresa

La justificación de cambios en el organigrama puede estar basada en diversas necesidades como la de comunicar de forma clara y concisa la estructura de la empresa a los empleados, clientes y proveedores, para ello es necesario seguir los principios, normas y criterios básicos de elaboración de organigramas. El seguimiento a los anteriores apartados genera beneficios para la empresa.

- En los empleados: la motivación al ver su puesto de trabajo representado.
- Con los clientes: Contar con un organigrama claro y bien definido ayuda a establecer canales de comunicación efectivos entre los diferentes departamentos y empleados de la empresa. Esto facilita la resolución rápida y eficiente de consultas, problemas o solicitudes de los clientes;
- por último, con los proveedores: Al presentarle un sistema dinámico, bien estructurado y con bases sólidas.

Por todo lo anterior se presenta una propuesta con cambios que corrigen los principios, normas y criterios que se están infringiendo, mejorando la presentación del organigrama.

D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

1. Metodología para el reclutamiento de personal.

La contratación de nuevas personas se justifica en el hecho de requerir contar con capacidades y habilidades que puedan ser destinadas a la ejecución de tareas puntuales, sin las cuales el negocio no puede avanzar. Para esto es necesario tener claridad sobre la necesidad a cubrir y la forma de reclutar al nuevo talento:

- Establecer las capacidades y habilidades que requiere el puesto
- El salario a ofrecer.
- La jornada de trabajo.

Una vez que los puntos anteriores son esclarecidos, se procede con la búsqueda de perfiles, la cual puede realizarse de diversas maneras y a partir de fuentes variadas de información.

Respecto a las fuentes de búsqueda de los perfiles:

- Utilizar la base de datos interna del Departamento de Recursos Humanos.
- Bolsas de empleo.
- redes sociales.

Respecto a las modalidades de reclutamiento, podemos distinguir:

Reclutamiento interno: se recurre a personas que ya hacen parte de la empresa y que potencialmente podrían ejercer la nueva labor. La ventaja de esto es que dichas personas ya están familiarizadas con la actividad de la empresa, su misión y visión.

Realizar un reclutamiento interno de candidatos para cambiar o mejorar el puesto de un trabajador de la empresa.

Reclutamiento externo: se busca fuera de la empresa personas que puedan encajar con el perfil que se requiere, esperando que traigan consigo aires e ideas nuevas a la concepción del negocio y a la organización.

Para una gestión más ágil y eficiente se puede hacer uso de herramientas digitales que automaticen el proceso de reclutamiento.

- Plataformas para la captación de currículos.
- Establecer los parámetros para el análisis de las hojas de vida.

- La forma de entablar contacto con los candidatos.

2. Metodología para la selección de personal.

La entrevista al candidato que opta a un puesto de trabajo sigue siendo un método de selección de personal muy recomendable. La novedad es que las entrevistas pueden ser tanto presenciales como online, a través de un sistema de videollamadas, un método muy eficaz y que ahorra bastante tiempo. Luego de tener diferentes perfiles interesantes y llamativos, se descartan aquellos que no se adapten completamente a lo que la empresa está buscando, en términos de las habilidades blandas y duras necesarias para cumplir con los objetivos del cargo.

Para lo anterior existen diferentes maneras de calificar la compatibilidad entre los aspirantes, aplicar exámenes psicológicos, simulaciones de un día de trabajo normal o un examen específico para el puesto de trabajo, considerando para su diseño experiencias: requerimientos del puesto y lo que requiere la organización.

- La herramienta a utilizar para evaluar las capacidades que deben de poseer.
- Determinar las pruebas de capacidades.
- Escoger entre técnicas grupales y las dinámicas a llevar a cabo.

Con los resultados obtenidos a partir de las pruebas de habilidades y entrevista, se procede a seleccionar a la(s) persona(s) que ocupará(n) el puesto dentro de la empresa. Además, de comunicar a todos los candidatos preseleccionados la decisión de la empresa, ya sea que hayan sido seleccionados o no.

3. Metodología para la contratación de personal.

Una vez una empresa ha definido sus necesidades en términos de talento humano, el proceso de contratación de personal consiste en adoptar medidas, aplicar técnicas y emplear herramientas para seleccionar a las personas pertinentes para suplir dichas necesidades.

Estas acciones dan lugar a un acuerdo contractual bilateral entre el empleador y el candidato final, por medio del cual se formaliza su integración a la empresa.

Para esto, presenta a la persona seleccionada la oferta económica (salario), profesional (tipo de contrato, vigencia de tiempo del contrato, período de prueba) y los beneficios por ley (seguridad social, AFP, etc.). En

esta etapa es donde se le permite al seleccionado negociar un acuerdo que beneficie a ambas partes y se formaliza, conforme la ley, la futura relación. En otras palabras, se firma el contrato.

- El método de selección para designar y contratar al nuevo personal formalmente.

4. Metodología para la inducción de personal.

La inducción es uno de los procesos más trascendentales y estratégicos de todos y corresponde a la adaptación del nuevo colaborador a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y a las políticas de la empresa. Ahorrando en tiempo de adaptación y facilitando la socialización al área de trabajo.

Dando seguimiento al proceso de inducción se le capacita en materia de seguridad industrial para cumplir con las normas de higienes y seguridad ocupacional. Se proporciona parte del equipo para realizar el recorrido por la planta y en el puesto de trabajo. El propósito fundamental del programa de inducción, es lograr que el nuevo empleado identifique a la organización como un sistema dinámico de interacciones internas, en las que un buen desempeño de su parte índice directamente en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Brindar una inducción rápida del sistema financiero puede no ser tan necesaria, pero no está de más enseñarle al nuevo colaborador a leer la boleta de pago, el uso del cajero y el uso del kiosco para ver el detalle de descuentos y solicitud de constancia.

Para concluir, el proceso de inducción se le da a conocer la filosofía de la empresa, en causar la misión y visión para motivarlo y que se comprometa con las mismas.

- Mostrar el área de trabajo

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Para la apropiada implementación del manual de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal es importante contar con el apoyo de Pettenati Centro América, S.A. de C.V., así como del Gerente de Recursos Humanos de dicha empresa, ya que son esenciales e importantes para la ejecución del mismo y permitirá fortalecer los procesos para mejorar la idoneidad del recurso humano, alcanzando las metas y objetivos proyectados por la empresa.

A continuación, se presentan las etapas de aplicación de la estrategia, actividades y los recursos con su respectivo presupuesto, que serán necesarios para llevar a cabo la realización de este proyecto, al mismo tiempo el cronograma donde se refleja el tiempo que se necesitara para que sean llevadas a cabo cada una de las actividades.

1. Estrategia.

Etapas de aplicación del manual de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para mejorar la idoneidad del recurso humano.

a. Presentación

La propuesta será presentada al Gerente de Recursos Humanos de Pettenati Centro América, SA. De C.V., para que autorice llevar a cabo este proyecto, en las que se presentarán los diferentes procesos que componen el manual de procedimientos, los cuales servirán para mejorar la idoneidad del personal.

b. Aprobación

Una vez realizada la respectiva revisión y análisis del proyecto, se procede a obtener la aprobación del Director Ejecutivo y Gerente de Recursos humanos de Pettenati Centro América S.A. de C.V. y de todas las personas involucradas para proceder a implementarlo.

c. Seguimiento y control

Luego de la implementación del manual de procedimientos, será necesario visitar el departamento de Recursos Humanos para verificar si se están desarrollando las actividades propuestas de acuerdo al plan, esto quiere decir que los encargados de la aplicación, en este caso el encargado de reclutamiento y selección de personal del departamento de recursos humanos en conjunto con el asistente técnico, deberán dar un seguimiento continuo, con el fin de verificar que los resultados obtenidos ayuden a mantener las condiciones favorables a los miembros y la aplicación de mejoras en los procedimientos que se encuentran deficientes.

d. Evaluación

Una vez implementado el manual de procedimientos para mejorar la idoneidad del recurso humano, este no debe descuidarse, por lo cual se recomienda realizar evaluaciones periódicas que ayudarán al departamento de Recursos Humanos a identificar en qué medida se están alcanzando los objetivos propuestos.

e. Ajustes

Se pueden realizar los ajustes necesarios en los procedimientos para abordar esas deficiencias. Estos ajustes pueden incluir cambios en los pasos, la secuencia de actividades, los roles y responsabilidades, o cualquier otro aspecto que se considere necesario.

2. Actividades.

Se presentan una serie de actividades que serán necesarios para la implementación de la propuesta realizada por el equipo investigador, que a la vez se desarrollará un cronograma detallando los tiempos que se utilizará para el desarrollo de la propuesta. A continuación, se detalla las actividades:

a. Presentación de la propuesta a la gerencia de Recursos Humanos

Al finalizar el trabajo de investigación y aprobado por la junta directiva de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador, el equipo presentará a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Pettenati Centro América S.A. de C.V. para su respectivo análisis.

b. Análisis y aprobación de la propuesta por la gerencia de Recursos Humanos y Dirección Ejecutiva

Las autoridades respectivas de la empresa Pettenati Centro América, evaluarán y analizarán la propuesta si esta puede ser implementada o no.

c. Comunicar la decisión a las jefaturas de la empresa

Se deberá de dar a conocer el nuevo sistema de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción a todos los jefes de cada área para incentivarlos a que esta nueva propuesta es para mejorar la idoneidad del talento humano dentro de las áreas.

d. Elaboración de la propuesta del perfil del técnico asistente de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Título del puesto:	TÉCNICO ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.
Gerencia / Jefatura:	Gerente de Recursos Humanos
Departamento:	Gerencia de Recursos Humanos
Título del puesto superior inmediato:	Encargado de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
Puestos supervisados:	Ninguno

RESUMEN DEL PUESTO:

Garantizar la captación del personal mejor calificado para desempeñar los cargos vacantes para la empresa y prever las necesidades de personal en el tiempo.

2. FUNCIONES

- Elaborar, organizar y conducir procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal para cargos requeridos por los diferentes departamentos de la empresa.
- Administrar las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección.
- Mantener actualizada la base de datos de candidatos elegibles (internos y externos) y datos de candidatos con discapacidad.
- Recibir, clasificar y registrar las hojas de vida (curriculum vitae) y/o solicitudes de candidatos.
- Identificar las necesidades de dotación de personal para las diferentes áreas de la empresa.
- Crear, activar y mantener fuentes internas y externas de reclutamiento.
- Contactar a candidatos seleccionados para iniciar proceso de entrevistas.
- Realizar las entrevistas de preselección al igual que la aplicación de las pruebas de conocimiento, competencias y destrezas específicas y psicológicas según los requisitos que exija el cargo en cuestión.
- Aplicar pruebas específicas a los candidatos seleccionados.
- Elaborar informes de reclutamiento de la terna a proponer para entrevista de jefatura con plaza (s) vacante (s).
- Recibir, clasificar y tramitar solicitudes de traslados internos.
- Confirmar la contratación de uno o varios candidatos, realizar negociación salarial en coordinación con jefatura de recursos humanos.
- Solicitar, recibir y revisar documentación requerida previo ingreso.
- Confirmar referencias personales y laborales de candidatos aprobados.
- Solicitar informe de investigaciones a encargado de seguridad.
- Aperturar expedientes de candidatos seleccionados.
- Completar informes de entrevistas.
- Preparar documentación para la contratación: contrato de trabajo, acción de personal ordenes de descuento por servicios de transporte y alimentación.
- Recibir a personal de nuevo ingreso y proporcionar inducción previa al entrenamiento.
- Preparar entrega de uniformes para personal de nuevo ingreso.
- Enviar notificación para registro de contratos de trabajo.
- Enviar notificación a ministerio de trabajo por finalización de contratos de trabajo.
- Enviar finiquitos laborales para notariado.
- Tramitar incorporación de personal extranjero a contratar.
- Tramitar inscripciones de candidatos al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y Administración de Fondo para Pensiones.
- Preparar entrega por cambio anual de uniformes para personal.
- Registrar y controlar informe de asignación de casilleros.
- Preparar proyección anual de compra de uniformes.
- Solicitar cotizaciones para adquisición de bienes o servicios en el área de recursos humanos.
- Elaborar y presentar informe semanal, mensual y anual de la gestión de reclutamiento, selección y contratación de personal.

- Llevar registro de documentación enviada a instituciones estatales y privadas.
- Atender solicitud de donación de sangre, gestionar la entrega a través de Cruz Roja salvadoreña.
- Controlar y administrar servicio de biblioteca y videoteca.
- Registrar y controlar solicitudes de donativos.
- Archivar documentación legal en las áreas de recursos humanos, seguridad industrial, clínica empresarial, convenios u otros de tipo legal a nombre de PTCA.
- Control y archivo de expedientes de trabajadores activos.
- Elaborar requisiciones de cheque para pago a proveedores.
- Solicitar fondos para pago de viáticos por alimentación.
- Otras funciones que sean asignadas por el jefe inmediato, dentro del área de competencia.

3. FUNCIONES QUE OCUPAN LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	
FUNCIÓN	% TIEMPO
Completar eficientemente el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.	15%
Realizar proceso (s) de entrevista (s).	15%
Evaluar y seleccionar candidatos clasificados.	15%
Referir candidatos seleccionados y coordinar proceso de entrevistas con jefes de área.	10%
Solicitar documentación y aperturar carpeta para candidatos a contratar.	10%
Registrar datos cuantitativos y cualitativos de la gestión de reclutamiento, selección y contratación de personal.	5%
Elaborar y presentar informes semanales, mensuales y anuales.	5%
Registrar y archivar informes de entrega mensual de uniformes.	10%
Gestionar y controlar pago de cursos de formación para trabajadores, pago a proveedores, pago de honorarios para aprendices.	10%
Realizar funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, dentro del área de competencia.	5%

4. RESPONSABILIDADES	
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS	
INTERNOS	FRECUENCIA
Completar eficientemente el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.	Diaria
Revisar y controlar la incorporación de personal.	Diaria
Entrega de uniformes, casilleros y contratos de trabajo a trabajadores.	Eventual
Elaborar y entregar informe de gestión reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.	Semanal / Mensual Anual
Mantener canal de comunicación efectiva con jefaturas y trabajadores.	Diaria
Brindar apoyo logístico y operativo en las diferentes actividades de las áreas de recursos humanos.	Eventual
Presentar informes y archivos de otras funciones realizadas.	Mensual
EXTERNOS	FRECUENCIA
Enviar contratos de trabajo para registro en Ministerio de Trabajo.	Semanal
Establecer contacto con proveedores de servicios de formación profesional, proveeduría de uniformes y otros bienes requeridos en recursos humanos.	Mensual / Anual
Preparar y enviar correspondencia a instituciones públicas o privadas de acuerdo a relación administrativa.	Eventual

5. NATURALEZA DE LAS RELACIONES	
INTERNAS	Jefaturas, trabajadores.
EXTERNAS	Instituciones públicas y privadas encargadas de proveer candidatos para procesos de reclutamiento y selección, candidatos.

Tabla N°2. Tabla de perfil del técnico asistente de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Elaboración de equipo de investigación.

e. Contratación e instrucción del nuevo personal que asistirá en la propuesta

Para que la propuesta sea implementada es necesario la contratación de un asistente que ayudara al encargado de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción con todo el proceso, así mismo se le dará la inducción respectiva indicándole las funciones que tendrá a la vez que se tiene una supervisión de la gerencia.

f. Aprobación de los recursos que se utilizará como herramientas en la implementación de la propuesta

La gerencia de Recursos Humanos de la empresa deberá analizar los recursos necesarios para la implementación del proceso y proceder a su aprobación o si es conveniente realizar algunas modificaciones en las herramientas a utilizar.

g. Implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta será el encargado de reclutamiento y selección de personal junto con el nuevo asistente contratado, tendrá una duración de 3 meses, que será supervisado por el Gerente de Recursos Humanos.

h. Seguimiento y control de la propuesta

La gerencia de Recursos Humanos será la encargada de dar seguimiento, supervisar y mantener el control de la propuesta implementada, realizando correcciones si fuese necesario.

3. Recursos.

Para implementar todo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, es necesario tener en cuenta una serie de recursos a utilizar que facilitara la implementación de los procesos y mejorarán la idoneidad del recurso humano, son los siguientes:

a. Materiales

Para que el proceso se lleve a cabo es necesario ciertos materiales, a continuación, el detalle:

MATERIALES	CANTIDADES
Computadoras	2 equipos
Sillas	20 unidades
Mesas	4 unidades
Impresora	1 equipo
Papel	1 resma
Engrapadora	1 unidad
Caja de Lapiceros	1 caja de 12 unidades
Caja de Clics	1 caja de 100 unidades
Caja de Lápices	1 caja de 12 unidades
Caja de folders	1 caja de 100 unidades
Caja de fasteners	1 caja de 100 unidades
Impresora industrial	1 equipo

Tabla N°3. Tabla del detalle de cantidades de materiales requeridos para llevar a cabo la propuesta.

Elaboración de equipo de investigación.

b. Personal

Para la implementación de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción es necesario contratar una persona que ayude en el desarrollo de los procedimientos, que funja como asistente técnico del encargado con actividades menos específicas o delicadas, pero que aligere el proceso para su jefe inmediato y este ejecute actividades como la entrevista, la creación de los contratos y la inducción. El Gerente de Recursos Humanos supervisará que todo esté en orden, involucrándose solo en casos que la necesidad lo requiera, como en las entrevistas a candidatos que ocuparán un cargo de jefatura, pero quienes llevarán a cabo los procesos serán el encargado y el técnico asistente.

Presupuesto de inversión anual para técnico asistente			
Empleado	Salario Quincenal	Salario Mensual	Salario Anual
Salario Bruto	\$225.00	\$450.00	\$5,400.00
AFP	\$16.31	\$32.63	\$391.50
ISSS	\$6.75	\$13.50	\$162.00
Renta	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Salario Neto	\$201.94	\$403.88	\$4,846.50

AFP Patronal	\$19.69	\$39.38	\$472.50
ISSS Patronal	\$15.75	\$31.50	\$378.00
Aporte patronal	\$35.44	\$70.88	\$850.50
Vacaciones			\$292.50
Aguinaldo*			\$225.00
Sub Total			<u>\$6,768.00</u>
*Calculo para un año de trabajo			

Tabla N°4. Tabla de detalle de salario presupuestado para el técnico asistente.
Elaboración de equipo de investigación.

c. Financiero

El objetivo de la implementación del proceso es generar beneficios a la empresa, entre ellos están atraer al talento humano más idóneo, mejorar el desempeño, reducción de tiempo y costo a la vez que se busca aumentar la rentabilidad, para que el proceso anteriormente propuesto se lleve a cabo es necesario que la empresa Pettenati Centro América S.A. de C.V. invierta los recursos económicos para su implementación.

4. Presupuesto.

Se presenta a continuación una lista de materiales con el presupuesto estimado.

Presupuesto de materiales requeridos			
MATERIALES	CANTIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL
Computadoras	2 equipos	\$700.00	\$1400.00
Sillas	20 unidades	\$15.00	\$300.00
Mesas	4 unidades	\$70.00	\$280.00
Impresora	1 equipo	\$250.00	\$250.00
Papel	1 resma	\$6.00	\$6.00
Engrapadora	1 unidad	\$4.00	\$4.00
Caja de Lapiceros	1 caja de 12 unidades	\$3.00	\$3.00
Caja de Clics	1 caja de 100 unidades	\$1.50	\$1.50
Caja de Lápices	1 caja de 12 unidades	\$2.40	\$2.40
Caja de folders	1 caja de 100 unidades	\$10.00	\$10.00
Caja de fasteners	1 caja de 100 unidades	\$3.00	\$3.00
Impresora industrial	1 equipo	\$5000.00	\$5000.00
Sub Total			<u>\$7261.90</u>
Total			<u>\$14,029.90</u>

Tabla N°5. Tabla de detalle de presupuesto de materiales requeridos para llevar a cabo la propuesta.
Elaboración de equipo de investigación.

Nota: el monto total puede disminuir en el caso que la empresa ya cuente con uno o más materiales listados.

5. Cronograma.

ACTIVIDADES	MESES																				RESPONSABLES
	1					2				3				4				5			
	SEMANAS																				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Presentación de la propuesta a la gerencia de Recurso Humanos	■																				Equipo de Trabajo
2. Análisis y aprobación de la propuesta por gerencia de Recurso Humanos y la dirección ejecutiva	■	■	■	■																	Gerencia de Recurso Humanos y Dirección Ejecutiva
3. Dar a conocer la decisión a la empresa				■																	Gerencia de Recurso Humanos
4. Contratación del nuevo personal que asistirá en la propuesta					■	■	■	■													Encargado del Proceso y asistente
5. Instrucción para el nuevo personal de Recurso Humanos					■	■	■	■													Encargado del Proceso y asistente
6. Aprobación de los recursos que se utilizará como herramientas en la implementación de la propuesta					■	■	■	■	■	■											Gerencia Financiera y Dirección Ejecutiva
7. Implementación de la propuesta									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Encargado del Proceso y asistente
8. Seguimiento y control de la propuesta									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Encargado del Proceso y asistente

Tabla N°6. Cronograma de actividades para llevar a cabo la propuesta.

Elaboración de equipo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros

- A. Lee Ivester y John D. Neefus, “ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO”, Chantal Dufresne, BA, edición única, Madrid, España; 1998
- Anderson, David; Sweeney, Dennis; Williams, Thomas; “ESTADISTICA PARA ADMINISTRACION Y ECONOMIA”. Décima edición, Cengage Learning, Santa Fe, México; 2008.
- Hernández Sampieri, Roberto “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”. Sexta edición, McGraw Hill Education, Santa Fe, México DF; 2014.

2. Leyes

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, Decreto Legislativo, N° 15 de 23 junio de 1972. Publicado en Diario Oficial No. 142, Tomo 236 del 31 de Julio de 1972.
- Ley del Registro de Comercio. Decreto Legislativo N°271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N°44 del 5 de marzo del mismo año.
- Código de Comercio. Decreto Legislativo, No. 671 de 08 de mayo de 1970, Publicado en Diario Oficial No. 140, Tomo 228 del 31 de Julio de 1970.
- Código Tributario. Según decreto legislativo N°230 de fecha 14 de diciembre de 2000, publicada en el diario oficial N°241 tomo 349, de fecha 22 de diciembre del mismo año. El cual entró en vigencia el 1 de enero de 2001.
- Ley del Seguro Social. Decreto Legislativo, No. 1263 de 03 de marzo de 1953, Publicado en Diario Oficial No. 226, Tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.
- Ley integral del sistema de pensiones. Decreto legislativo número 614 emitida el 21 de diciembre de 2022 y publicada en el diario oficial número 241 con tomo 437.
- Ley de zonas francas industriales y comercialización. Emitida el 3 de septiembre de 1998, promulgada por decreto N°405, la cual fue publicada el 23 de septiembre de 1998.

3. Otros Documentos

- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), “RANKING DE EXPORTADORES INDUSTRIALES / 2021”, Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) San Salvador, El Salvador, Centroamérica, mayo de 2021
- Venture Foundry Corporation. VF Corporation, “CHEM-IQSM PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD QUÍMICA”, Editorial Venture Foundry Corporation, Denver, Estados Unidos, 2018

4. Páginas Web

- [Achitex Minerva es bluesign® system partner! - Achitex Minerva Group](#) tomado el día 25 de julio de 2022
- [CleanChain - Plataforma de Aseguramiento de la Cadena de Valor | CleanChain](#) tomado el día 25 de julio de 2022
- [Industria textil: historia, características, productos, contaminación \(lifeder.com\)](#) tomado el 18 de junio de 2022
- [Industria Textil El Salvador | PDF | Industria textil | Arancel \(scribd.com\)](#) tomado el 20 de junio de 2022
- [La industria textil y de la confección en El Salvador - \(thecentralamericangroup.com\)](#) tomado el día 20 de julio de 2022
- [LAB & Certifier Accreditation \(roadmaptozero.com\)](#) tomado el día 25 de julio de 2022
- [Mujeres denuncian abusos en maquilas \(laprensagrafica.com\)](#) tomado el 12 de julio de 2022
- [Trabajadoras del área textil denuncian vulneraciones \(laprensagrafica.com\)](#) tomado el 15 de julio de 2022

ANEXOS

ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
FORMATO DE ENCUESTA



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Objeto de Estudio:

- ENCARGADOS DE ACABADO Y TEJEDURÍA
- LIDERES ACABADO Y TEJEDURÍA
- OPERARIOS

Objetivo:

Recopilar la información necesaria para la elaboración del trabajo de investigación.

Nota: La presente encuesta tiene fines académicos, es de carácter anónimo y confidencial.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere adecuada según su criterio personal, responda sobre la línea en caso de ser necesario.

1) Género.

Objetivo: Conocer la distribución por género de los encuestados que conforman el conglomerado.

F. M.

2) Tiempo trabajando en la empresa.

Objetivo: Medir la trayectoria de las personas de la muestra en rangos de tiempo trabajado para la empresa.

Menos de 1 año De 1 a 3 años

De 4 a 6 años De 7 años en adelante.

3) Puesto de trabajo actual.

Objetivo: Identificar el puesto de trabajo de las personas encuestadas.

- | | | | |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Gerente. | <input type="checkbox"/> | Líder. | <input type="checkbox"/> |
| Encargado. | <input type="checkbox"/> | Operario. | <input type="checkbox"/> |

4) ¿Por qué medio se enteró del puesto de trabajo?

Objetivo: Detectar cual es el medio que mejor funciona para dar a conocer la oferta laboral.

- | | | | |
|------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Facebook. | <input type="checkbox"/> | Tecoloco. | <input type="checkbox"/> |
| Periodico. | <input type="checkbox"/> | Referencia. | <input type="checkbox"/> |

5) ¿Por qué medio se contactó la empresa con usted por primera vez?

Objetivo: Conocer el medio que utiliza la empresa para establecer el contacto con los candidatos

- | | | | |
|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Facebook. | <input type="checkbox"/> | E-mail. | <input type="checkbox"/> |
| Telefónica. | <input type="checkbox"/> | Whatsapp. | <input type="checkbox"/> |

6) ¿Durante la entrevista de trabajo, le mencionaron las responsabilidades del puesto de trabajo?

Objetivo: Saber si al candidato se le mencionaron las responsabilidades del puesto que busca ocupar durante la entrevista.

- | | | | |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| Si. | <input type="checkbox"/> | No. | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|

7) ¿Qué tipo de investigación se le realizó a usted cuando solicito empleo en la institución?

Objetivo: Identificar los documentos legales que requiere la empresa a los aspirantes.

- Antecedentes de trabajo.
- Antecedentes penales.
- Referencias personales.
- Referencias familiares.

- 8) ¿Le realizaron alguna prueba durante la entrevista de trabajo?, si su respuesta es “Si” responda la pregunta 9, si es “No” pase a la pregunta 10.

Objetivo: Identificar si la empresa realiza algún tipo de pruebas a los candidatos durante la entrevista de trabajo.

Si. No.

- 9) Marque las casillas de las pruebas que le realizaron:

Objetivo: Conocer las pruebas de selección a los que son sometidos los aspirantes.

- Prueba psicológica
- Prueba de conocimientos generales
- Prueba física
- Pruebas técnicas

- 10) ¿Cuáles de los siguientes temas se habló en el desarrollo de la entrevista? (Marque las casillas que considere).

Objetivo: Verificar que temas componen la entrevista de trabajo.

- Áreas específicas del puesto.
- De acuerdo a su profesión.
- Información de la institución.
- Otros (especifique). _____

- 11) ¿Le extendió la empresa algún contrato?

Objetivo: Verificar si la empresa proporcionó al nuevo empleado un contrato estableciendo así una relación legal

Si. No.

- 12) Al momento de firmar el contrato ¿Cuál de los siguientes puntos le explicaron? Puede elegir más de uno.

Objetivo: Saber si a los nuevos empleados se les explicaron los temas enlistados.

- Cantidad de salario.
- Jornadas de trabajo.
- Forma y período de pago.
- Vestimenta y conducta dentro de las instalaciones.
- Pago de vacaciones, aguinaldo y antigüedad.

- Prestaciones de ley.
- Prestaciones adicionales.

13) ¿Le fue solicitado algún documento personal? (Si la respuesta es “Si” marque las casillas que considere. Si la respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta 14).

Objetivo: Identificar cuales son los documentos que con frecuencia solicita la empresa

- Fotocopia de Documento único de identidad
- Fotocopia de Número de identificación tributaria
- Fotocopia de AFP
- Fotocopia de ISSS
- Fotocopia de solvencia policial
- Fotocopia de antecedentes penales
- Referencias laborales

14) ¿Al ingresar a la empresa recibió algún tipo de inducción? si su respuesta es “Si” responda la pregunta 15, si es “No” pase a la pregunta 16.

Objetivo Saber si la empresa brinda algún tipo de inducción.

Si. No.

15) ¿Qué herramientas utilizo la empresa para impartirle la inducción? (Marque las casillas que considere).

Objetivo: Identificar las herramientas y medios que utiliza la empresa para realizar el proceso de inducción.

- Video informativo.
- Presentaciones.
- Charla.
- Manual.
- Otros (especifique). _____

16) ¿En su primer día de trabajo contaba con todas las herramientas y equipo necesario para desarrollar sus actividades laborales?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona las herramientas a los nuevos empleados para que realicen sus actividades.

Si. No.

17) ¿En su opinión cómo calificaría los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción que recibió de parte de la empresa?

Objetivo: Medir la calificación que le dan los encuestados a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de la empresa

- Excelente.
- Muy Bueno.
- Bueno.
- Regular.
- Necesita Mejorar.

Nota: Expresamos nuestro más sincero agradecimiento por dedicar su tiempo a responder las preguntas. Valoramos su franqueza y los comentarios detallados que nos proporcionó.

Si tiene alguna pregunta adicional o desea brindar más comentarios, no dude en ponerse en contacto con nosotros. Estaremos encantados de ayudarle en lo que podamos.

Atentamente.

Datos de los encuestadores:

Nombres:

- José Fernando García Ruano
- Jorge Amílcar Palacios García
- Marco Antonio Román García

Fecha:

- Viernes 23 de septiembre de 2022

Lugar:

- Pettenati Centro América S.A de C. V. Ubicado en el municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana.

ANEXO 2
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUIA DE ENTREVISTA



Objeto de Estudio:

- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Recopilar la información necesaria para la elaboración del trabajo de investigación.

Nota: La presente entrevista tiene fines académicos, es de carácter anónimo y confidencial.

- 1) ¿Cuál es el medio de reclutamiento que más utilizan?
- 2) ¿Qué filtros aplican al momento de seleccionar a los aspirantes?
- 3) ¿Cuántos aspirantes pasan a la entrevista? (promedio) y quien la imparte
- 4) ¿De qué temas consta la entrevista?
- 5) ¿Qué procedimiento sigue el aspirante que pasa la entrevista?
- 6) ¿Quién o quiénes se encargan del proceso de contratación?
- 7) ¿Aplican algún mecanismo de plan de carrera dentro de la empresa que permita a empleados escalar de posición dentro de la empresa?
- 8) ¿En qué consiste la inducción, (si es que la realizan)? y quien la realiza.
- 9) ¿Se califica a los empleados regularmente durante su período de prueba?
- 10) Si se les habla sobre las políticas y normas de conducta en la inducción, ¿podría mencionarnos algunas?
- 11) ¿Qué herramientas emplean para desarrollar la inducción?
- 12) ¿Estarían dispuestos a modificar parcialmente el proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal para mejorar la idoneidad del personal para los puestos de trabajo?

ANEXO 3
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
RESUMEN DE ENTREVISTA



1) ¿Cuál es el medio de reclutamiento que más utilizan?

Objetivo: obtener información sobre los medios de reclutamiento más utilizados por Pettenati para atraer más candidatos.

“El medio que más utilizamos son las referencias de nuestros propios trabajadores, que refieren a sus familias, a sus primos, amigos, esposos, a sus padres, a sus hijos, entonces ese es el primer filtro que nosotros tenemos, que es el medio por excelencia para nosotros contratar ya sea personal operativo, personal técnico, personal administrativo con la referencia de nuestros trabajadores.”

2) ¿Qué filtros aplican al momento de seleccionar a los aspirantes?

Objetivo: Comprender los criterios y procesos de selección que utiliza Pettenati para evaluar a los candidatos.

“Los filtros dependen de la necesidad de contratación, por ejemplo, si nosotros requerimos operadores, buscamos básicamente el nivel educativo, nuestra operación es eminentemente tecnológica y obviamente una persona con un nivel menos de bachillerato, como noveno grado, se dificulta su aprendizaje, dado que debe tener un cierto conocimiento de computación, poquito de programación, una comprensión verbal, debe tener cierto nivel de criticidad en cuanto a la operación y básicamente es eso si es un puesto operativo, si es a nivel técnico, si es un mecánico, buscamos personas técnicas, no empíricos. Nuestro personal técnico es altamente calificado por el tipo de tecnología en cuanto a las maquinas, nosotros trabajamos con mucha nanotecnología y obviamente una persona empírica no conoce ese nivel de reparaciones o abordaje técnico.

Técnicos del ITCA, técnicos de la Don Bosco son personas que tienen un conocimiento al menos teórico de la reparación de las maquinas.”

3) ¿Cuántos aspirantes pasan a la entrevista? (promedio) y quien la imparte

Objetivo: Conocer el porcentaje de candidatos que avanzan en el proceso de selección, así como también evaluar la carga de trabajo del encargado de proceso de reclutamiento y selección.

“Depende mucho de la necesidad de contratación que nosotros tenemos, generalmente si nosotros por cada una plaza que nosotros tenemos ofertado le proporcionamos a las áreas una terna, o sea 3 candidatos que reúnan los conocimientos necesarios para hacer el trabajo, el jefe de cada una de las áreas opta por cual es la persona con la cual se siente más cómodo trabajar, sin embargo, por cada persona que contratemos es una terna que se presenta. La entrevista inicial tenemos una persona que el encargado de reclutamiento y selección de personal que es la persona que se encarga de hacer ese tipo de entrevista, ahora bien, si las entrevistas son un poco más estratégicas, si es una posición a nivel de supervisión, nivel administrativo, a nivel de jefatura, obviamente me involucro yo, sin embargo si es para personal operativo, personal técnico, nosotros tenemos inicialmente la entrevista al encargado de reclutamiento y selección de personal.”

4) ¿De qué temas consta la entrevista?

Objetivo: Saber qué aspectos específicos se abordan durante la entrevista con el aspirante y comprender los temas que se consideran relevantes para evaluar la idoneidad del candidato para el puesto.

“La entrevista que nosotros hacemos es semi estructurada, en la cual se abordan diferentes temas o áreas, exploro el área familiar, exploro el área laboral, exploro la estabilidad de la persona, el nivel de responsabilidad que pueda tener y de estabilidad en trabajos anteriores, exploro los hábitos, exploro como se divierte, exploro cual es el concepto que tiene de ocio, cuál es su deporte, y obviamente es difícil que yo consiga en el mercado personas que tengan experiencias en operar las maquinas que nosotros tenemos, de hecho creo yo que a nivel de Latinoamérica, a nivel de El Salvador mejor dicho, son bien pocas empresas textiles que hay, son limitadas entre dos o tres, y geográficamente no están muy cerca. Entonces alrededor de la zona es bien difícil yo encontrar personas con experiencia que necesito para la operación de la máquina, sin embargo, exploro el conocimiento que la gente pueda tener o la motivación que le puede mover para buscar un trabajo.”

5) ¿Qué procedimiento sigue el aspirante que pasa la entrevista?

Objetivo: Obtener información sobre el proceso o las acciones que un aspirante a un puesto de trabajo debe llevar a cabo después de haber pasado la etapa de entrevista.

“El procedimiento que sigue a eso a la entrevista tanto a Recursos Humanos como de áreas posterior a eso, es la recopilación de documentos, si nosotros contratamos diez personas, les pedimos los documentos y alrededor de tres personas no vienen a dejarlos, dado que les pedimos antecedentes penales, solvencia de la PNC, referencias de trabajos anteriores, realmente la entrevista que nosotros hacemos nos genera más confiabilidad que aplicarle una prueba psicológica, por ejemplo. Lo que nosotros necesitamos son trabajadores no son pacientes los que tengo acá, entonces no aplicamos pruebas psicológicas. Eso ya es una administración muy antigua el hecho de ocupar pruebas psicológicas o pruebas manuales, la gente funciona o no funciona, simple.”

6) ¿Quién o quiénes se encarga del proceso de contratación?

Objetivo: Saber quien o quienes son las personas responsables de llevar a cabo el proceso de contratación

“El encargado de Reclutamiento y selección de personal es el que le da como la facultad de contratar a la persona, una vez viene a dejar todo el documento que nosotros les pedimos, obviamente se elabora un contrato de trabajo, este contrato de trabajo va estipulado el período de prueba de un mes, la ley da un mes, se le da la inducción, se les muestra las prestaciones que va a tener, salarios se pacta con el todo eso y quien lo hace es el encargado de reclutamiento.”

7) ¿Aplican algún mecanismo de plan de carrera dentro de la empresa que permita a empleados escalar de posición dentro de la empresa?

Objetivo: Obtener información sobre si la empresa tiene algún sistema o programa estructurado que facilite a los empleados progresar en sus carreras y como lo aplican.

“Esta empresa es bastante nueva, realmente tiene 14 años de estar operando aquí en El Salvador y los cuadros de supervisión, los cuadros de jefaturas, incluso muchas gerencias, son parte del desarrollo interno que se ha tenido. Nosotros apostamos como primer paso el desarrollo de las personas, el 70% de nuestro personal que está a nivel de líder, a nivel de supervisor, a nivel de encargados han sido productos del plan

de carrera. Gente que ha comenzado como operador, obviamente han tenido la iniciativa de seguir estudiando en la universidad, han tenido la iniciativa de hacer su maestría, han tenido la oportunidad o han tenido la iniciativa de aprender otro idioma y ahora están como coordinadores de área. Entonces no es solo muy importante, sino que también genera mucha motivación. Entonces efectivamente si tenemos un plan de carrera que va ligada también a un plan de desarrollo económico.”

8) ¿En qué consiste la inducción, (si es que la realizan)? y quien la realiza.

Objetivo: Confirmar si la empresa orienta a los nuevos colaboradores al ingresar a la empresa, que se imparte y quien es el responsable de impartir la inducción

“La parte de la inducción hay muchos departamentos que están involucrados, la parte general de la empresa, obviamente está a cargo de recursos humanos, el encargado de Reclutamiento y selección de personal da la parte de inducción a la empresa que obviamente se le muestra la historia, la misión, la visión, se les hace leer a las personas el código de ética y conducta empresarial, el reglamento interno, se le proporciona una copia de eso, aparte de eso se les hace una presentación para ver que es la empresa, se le pone un video sobre los beneficios que van a tener y generalidades de la empresa. Y ahora viene la segunda parte de la inducción que está en cargo del área de seguridad industrial y medio ambiente, en el cual se establecen las normativas, y los mapas de riesgos que tienen en cada una de las áreas y donde se hace énfasis en la obligatoriedad de utilizar los equipos de protección personal y así también mostrarle los riesgos que tiene cada uno de las áreas y cada uno de los puestos de trabajo.”

9) ¿Se califica a los empleados regularmente durante su período de prueba?

Objetivo: Determinar si los colaboradores de Pettenati Centro América son evaluados de manera regular durante su período de prueba.

“Si, antes vamos a definir un par de cosas, número uno: la ley establece que es un mes, y obviamente no tenemos que saltar la ley, la ley es muy clara. Sin embargo, en un mes es imposible que una persona aprenda lo que tiene que aprender, sin embargo, si hay evaluación, sobre todo de valores, responsabilidad y de actitud y a un mínimo de conocimiento básico que la persona en el primer mes debe de conocer, por ejemplo, nombre de máquinas, procedimientos básicos, encendido, apagados, actitud, si la persona en ese mes hay ausencias injustificadas, hay disponibilidad. Todo eso es evaluado. Ahora decirle que una persona en un

mes, va aprender la operación de la máquina, es imposible. Mínimamente debemos tener cuatro o cinco meses. Venimos nosotros y les volvemos a evaluar al tercer mes. Nada divorciado a la ley, si es persona no cumple los estándares que nosotros pedimos, hay un retiro, hay un despido. Con todo a de la ley.”

10) Si se les habla sobre las políticas y normas de conducta en la inducción, ¿podría mencionarnos algunas?

Objetivo: Conocer si durante la inducción se proporcionó información a los empleados sobre las políticas y normas de conducta de la empresa, y en caso afirmativo, solicitar ejemplos de esas políticas y normas.

“Las políticas corporativas van orientadas a la transparencia, anticorrupción, edad mínima, política sobre acoso sexual, sobre el sistema de gestión, sobre calidad, de asociación, políticas partidarias. Todas esas políticas de conducta se les explica también cuál es el procedimiento para sanción, como puede apelar una sanción, es un manual de políticas corporativas. Y con respecto a normas es obvio, les mencionamos desde botar basura, mantener limpios los casilleros, a la hora del almuerzo depositar el tipo de basura de a cuerpo a clasificación si es metal, si es desecho plástico en el recipiente orientado a eso y así sucesivamente, el código de conducta también, el código de lenguaje, el no acoso y obviamente las sanciones que podemos tener.”

11) ¿Qué herramientas emplean para desarrollar la inducción?

Objetivo: Conocer las herramientas que se utilizan para el desarrollo de la inducción de personal.

“Nosotros utilizamos varias herramientas, número uno, les ponemos un video, es un recurso informático que tenemos, les entregamos un manual de políticas corporativas y un manual de ética, les mencionamos cuales son las funciones para desempeñar su puesto, les proporcionamos videos, charlas, usamos una serie de herramientas audiovisuales y físicas también, les mencionamos como ponerse los tapones auditivos, les mencionamos en que áreas usaran zapatos, cuáles son las áreas que van utilizar lentes, cascos, etc.”

12) ¿Estarían dispuestos a modificar parcialmente los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal para mejorar la idoneidad del personal para los puestos de trabajo?

Objetivo: Determinar si en la empresa Pettenati Centro América estaría dispuesta a realizar modificaciones en sus procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal con el fin de mejorar la idoneidad de los candidatos para los puestos de trabajo.

“Por supuesto que sí, todo que sea un plan de mejora estamos abiertos a escucharlo, de hecho, nosotros estamos revisando todos estos procesos continuamente, poniéndole un ejemplo, hace quince años que comenzó a funcionar la empresa, el WhatsApp no era una herramienta para contactar a una persona, era el teléfono. Ahora el WhatsApp forma parte también de una herramienta de trabajo, el Facebook, las redes sociales. Hemos cambiado las herramientas de inducción audiovisuales por lo menos cinco veces. Todo esto está en constante cambio, si nosotros queremos ser una empresa con los estándares que tenemos, con los estándares que nos exigimos, obviamente tenemos que estar en constante escrutinio y en constante mejora. Los procesos tienen que ir cambiando porque la juventud va cambiando, los perfiles van cambiando, la tecnología va cambiando, entonces no nos podemos quedar a lo que hicimos hace cinco, diez años. Antes entrábamos la boleta de pago físicamente, después de la pandemia, hemos redireccionado enviarlo por correo electrónico a los trabajadores, todo va cambiando. Todos esos cambios posibilitan esas pautas de mejoras para ser más efectivo y más óptimo los procesos, antes teníamos sistema biométrico y ahora tenemos sistema facial. Por supuesto que estamos a toda disposición de modificar los procesos.”

ANEXO 4

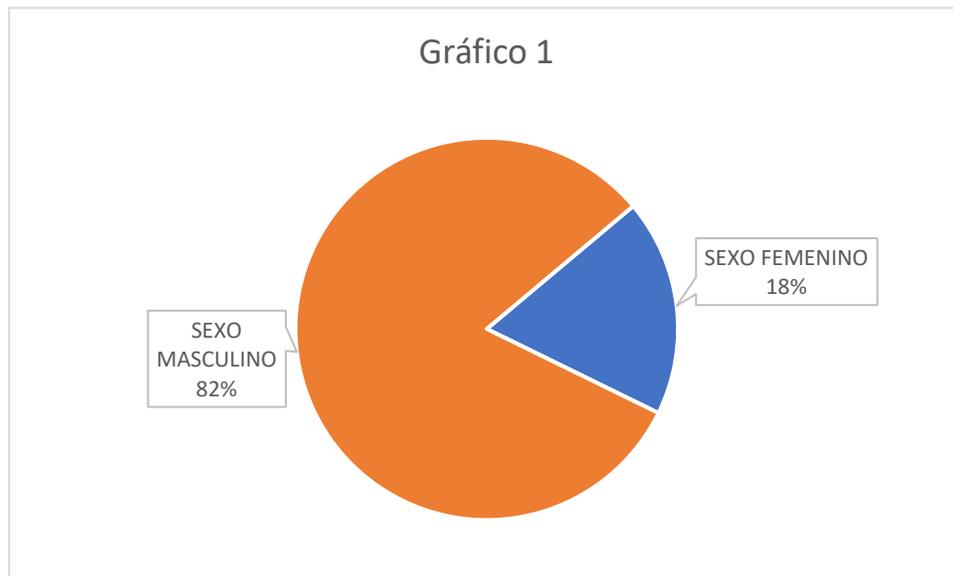
Tabulación. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.

1) Género

Objetivo: Conocer la distribución por género de los encuestados que conforman el conglomerado.

Tabla 1

GÉNERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FEMENINO	18	18%
MASCULINO	83	82%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

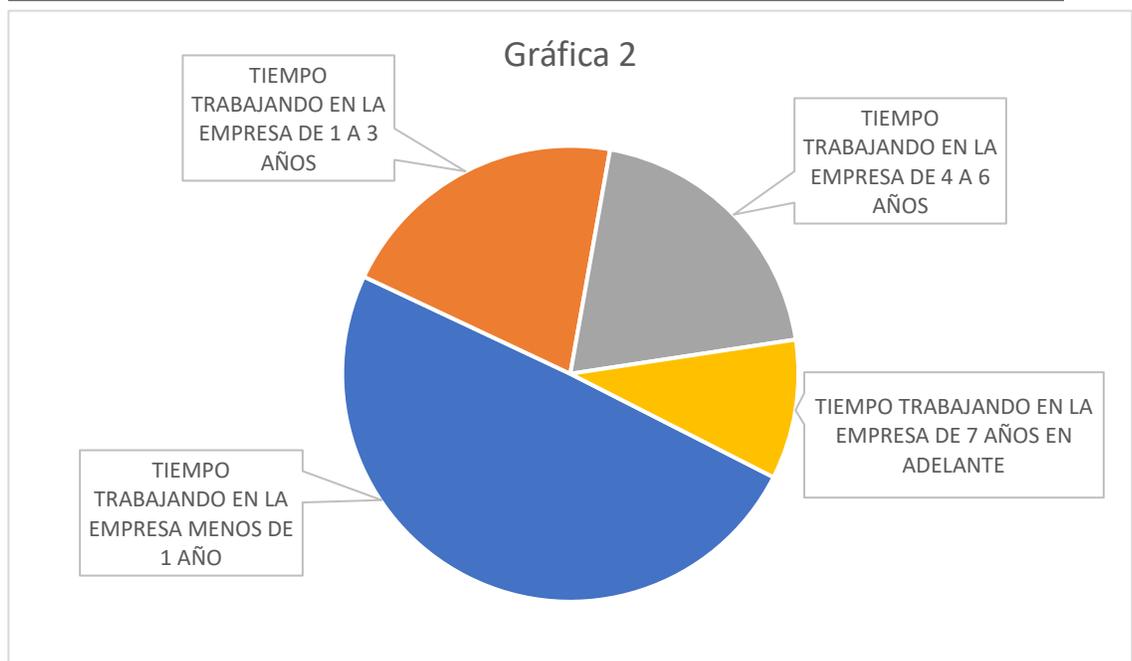
El análisis indica que, en este tipo de producción, donde se requiere fuerza física en áreas como la movilización de la materia prima y la programación de las máquinas en las líneas de producción, es lógico que haya una mayor proporción de hombres ocupando los puestos de trabajo. Esto puede deberse a las preferencias de elección de carrera o empleo por parte de las personas.

2) Tiempo trabajando en la empresa.

Objetivo: Medir la trayectoria de las personas de la muestra en rangos de tiempo trabajado para la empresa

Tabla 2

TIEMPO DE TRABAJO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MENOS DE 1 AÑO	50	50%
DE 1 A 3 AÑOS	21	20%
DE 4 A 6 AÑOS	20	20%
DE 7 AÑOS EN ADELANTE	10	10%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

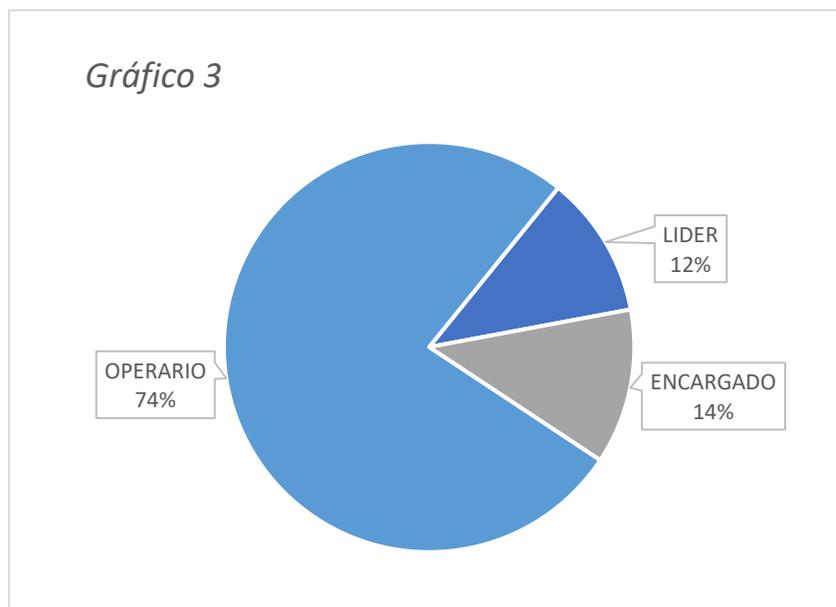
En general, estos datos sugieren una mezcla de empleados nuevos y de corta estadía (representando un 70% porcentaje), así como de empleados con una mayor permanencia en la empresa (el restante 30%). Esto es un indicador de la necesidad de implementar estrategias de retención de personal y desarrollo de carrera para fomentar la estabilidad y el crecimiento dentro de la organización.

3) Puesto de trabajo actual.

Objetivo: Identificar el puesto de trabajo de las personas encuestadas.

Tabla 3

PUESTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
LIDER	12	12%
ENCARGADO	14	14%
OPERARIO	75	74%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

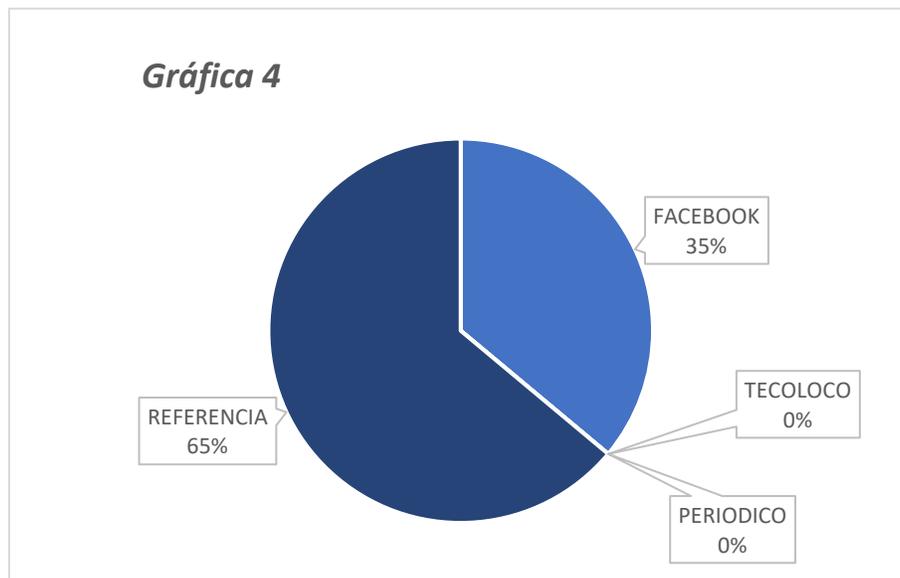
Estos datos sugieren una estructura organizativa en la que hay una proporción relativamente baja de líderes y encargados en comparación con el número de operarios. Esto indica una estructura jerárquica donde la mayoría del personal encuestado está involucrado en la ejecución de tareas y la operación diaria de producción.

4) ¿Por qué medio se enteró del puesto de trabajo?

Objetivo: Detectar cual es el medio que mejor funciona para dar a conocer la oferta laboral

Tabla 4

MEDIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FACEBOOK	35	35%
TECOLOCO	0	0%
PERIODICO	0	0%
REFERENCIA	65	65%
N/A	1	0%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

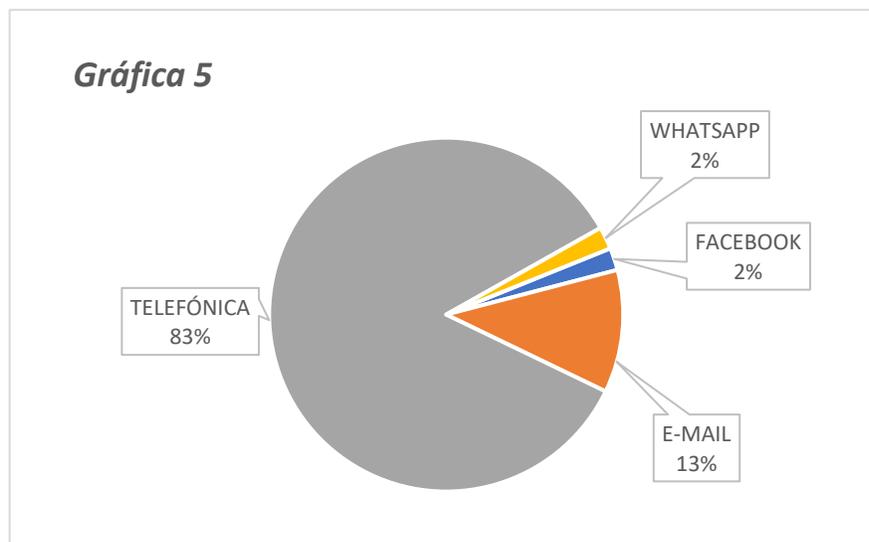
En general, estos datos sugieren que las referencias personales y el uso de las redes sociales, en particular Facebook, lo que sugiere que se utiliza activamente para difundir las oportunidades laborales, fueron los medios más efectivos para atraer candidatos a los puesto de trabajo. La empresa no utilizó Tecoloco y/o el periodico para la difusión de la vacante o que los candidatos no utilizaron esos canales para buscar empleo en esta ocasión.

5) ¿Por qué medio se contactó la empresa con usted por primera vez?

Objetivo: Conocer el medio que utiliza la empresa para establecer el primer contacto con los candidatos

Tabla 5

MEDIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FACEBOOK	2	2%
E-MAIL	13	13%
TELEFÓNICA	84	83%
WHATSAPP	2	2%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

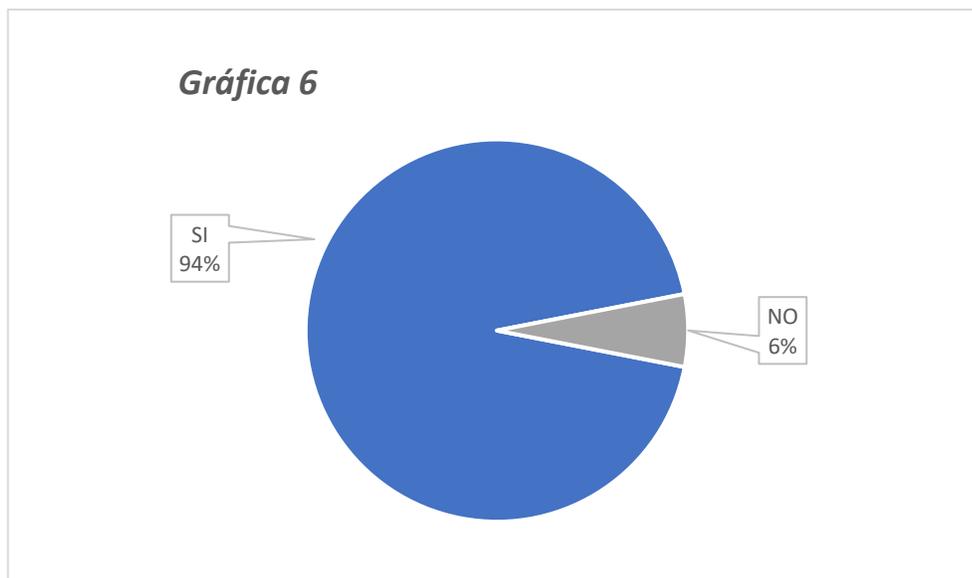
Los datos obtenidos arrojan un resultado contundente, con respecto a los medios de comunicación, prefiriendo la empresa contactar con los candidatos por medio de llamadas telefónicas para establecer la fecha y hora de la entrevista laboral e iniciar así el proceso de reclutamiento, ya que aún sigue siendo un medio directo, privado y formal. Como segundo medio más utilizado es el correo electrónico, por último las redes sociales (Facebook y WhatsApp) que se utilizan cuando no se obtiene una respuesta al intentar de manera telefónica.

6) ¿Durante la entrevista de trabajo, le mencionaron las responsabilidades del puesto de trabajo?

Objetivo: Saber si al candidato se le mencionaron las responsabilidades del puesto que busca ocupar durante la entrevista.

Tabla 6

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	95	94%
NO	6	6%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

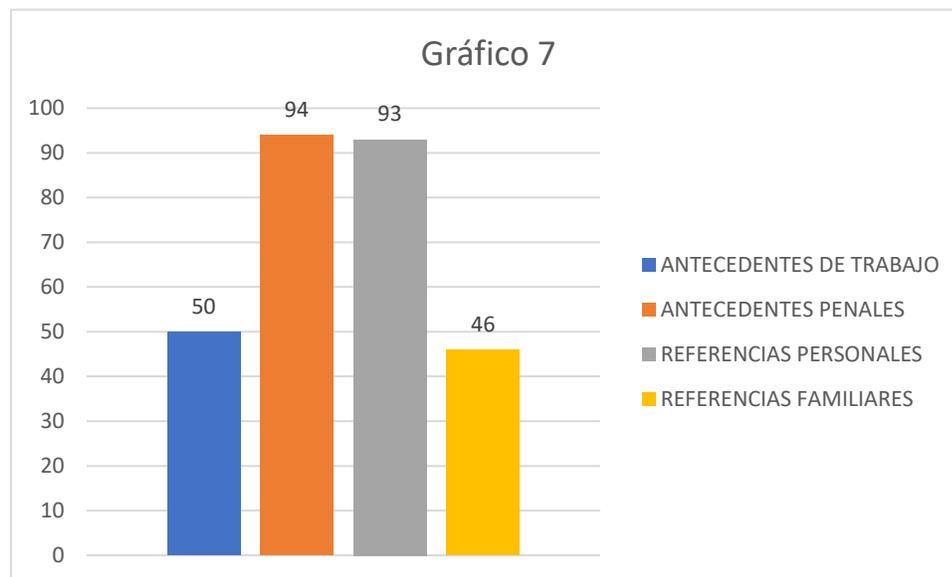
La información indica que, en la mayoría de los casos, durante la entrevista de trabajo se mencionaron las responsabilidades del puesto de trabajo. El porcentaje de personas que menciona que si se le dio a conocer es del 94%. Que exista un 6% de empleados que menciona no haber recibido inducción sobre las responsabilidades de su puesto de trabajo es al menos llamativo. Es importante analizar y mejorar los procesos de entrevista para garantizar que todos los candidatos reciban una descripción clara y completa.

7) ¿Qué tipo de investigación se le realizó a usted cuando solicito empleo en la institución?

Objetivo: Identificar los documentos legales que requiere la empresa a los aspirantes.

Tabla 7

DOCUMENTOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ANTECEDENTES DE TRABAJO	50	50%
ANTECEDENTES PENALES	94	93%
REFERENCIAS PERSONALES	93	92%
REFERENCIAS FAMILIARES	46	46%



Interpretación:

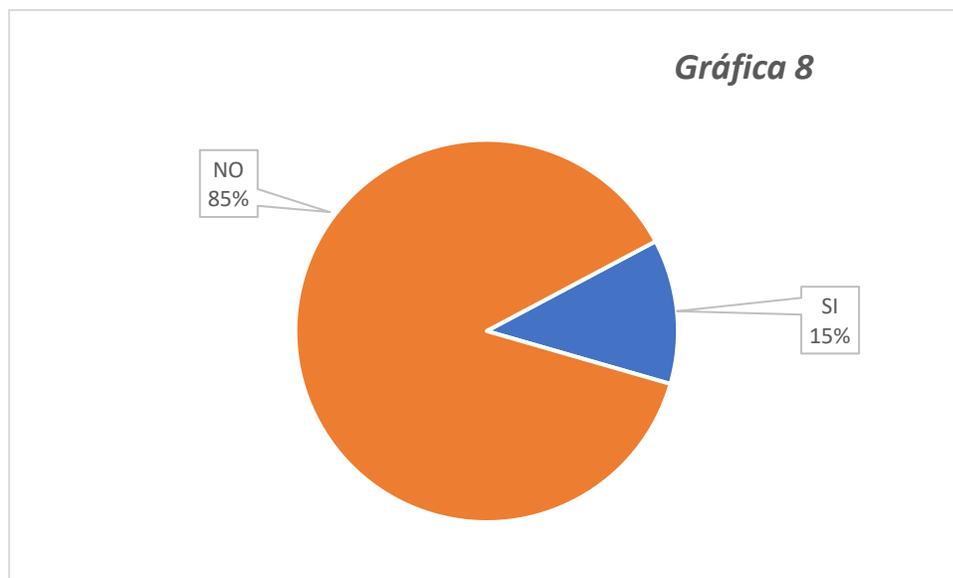
Estos datos sugieren que Pettenati se toma en serio el proceso de selección y tiene requisitos legales específicos para los aspirantes, en especial los antecedentes penales, referencias personales y antecedentes de trabajo. Estos documentos y referencias ayudan a la empresa a evaluar la idoneidad y confiabilidad de los candidatos en función de su historial personal y profesional. Mientras que a las referencias personales las solicita en caso el aspirante no sea por referencia.

- 8) ¿Le realizaron alguna prueba durante la entrevista de trabajo?, si su respuesta es “Si” responda la pregunta 9, si es “No” pase a la pregunta 10.

Objetivo: identificar si la empresa realiza algún tipo de prueba a los candidatos durante la entrevista de trabajo.

Tabla 8

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	15%
NO	86	85%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

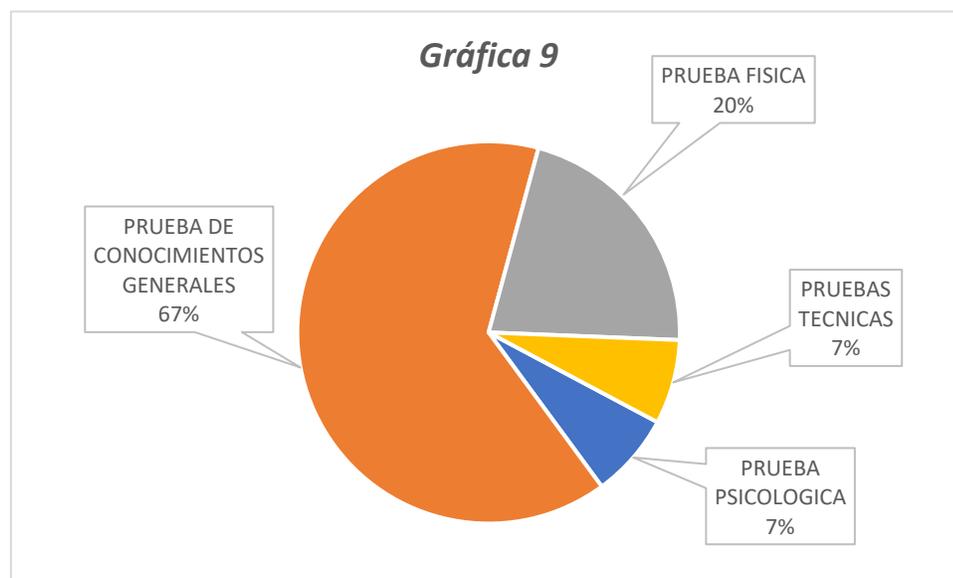
Los datos indican que la empresa generalmente no utiliza pruebas durante las entrevistas de trabajo. Es importante destacar que el hecho de que la mayoría de los entrevistados no haya sido sometida a pruebas durante la entrevista no significa necesariamente que el proceso de selección no haya sido exhaustivo. Puede haber otras formas de evaluación, como entrevistas semiestructuradas, revisión de currículum y referencias, que se utilizan para tomar decisiones informadas sobre la idoneidad de los candidatos.

9) Marque las casillas de las pruebas que le realizaron:

Objetivo: Conocer las pruebas de selección a las que son sometidos los aspirantes.

Tabla 9

PRUEBAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
PRUEBA PSICOLÓGICA	1	7%
PRUEBA DE CONOCIMIENTOS GRALES	10	66%
PRUEBA FÍSICA	3	20%
PRUEBAS TÉCNICAS	1	7%
TOTAL	15	100%



Interpretación:

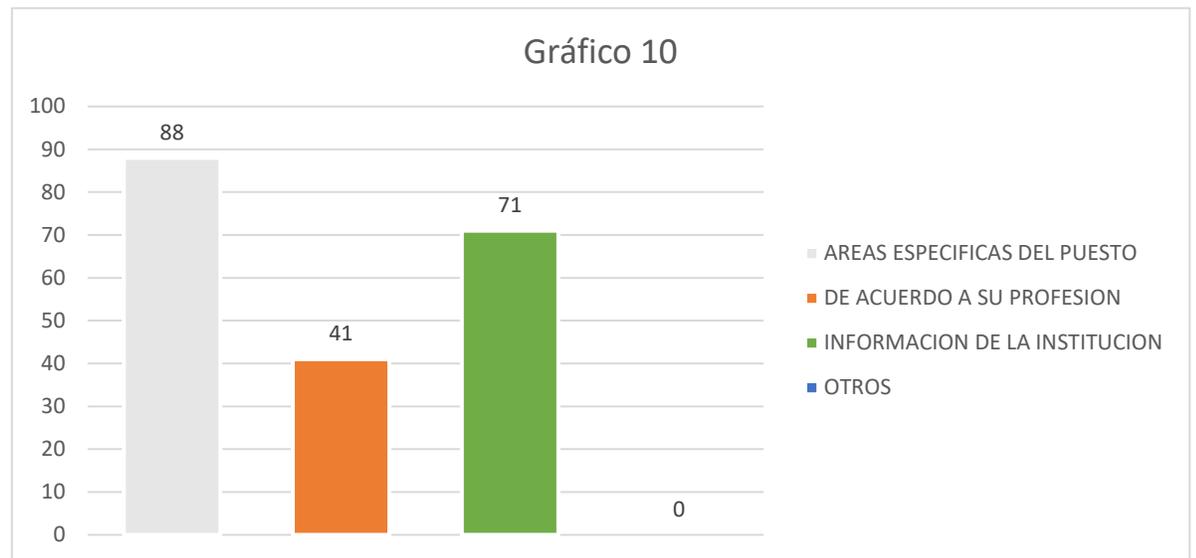
Se identifica un 15% de personas que respondieron de manera afirmativa la pregunta anterior. De ese porcentaje se aplicaron en su mayoría fueron pruebas de conocimientos generales como una forma rápida de medir lo que sabe el aspirante. Aunque cada empresa y proceso de selección es único, y las decisiones sobre su uso pueden depender de diversos factores, como la naturaleza del puesto, los recursos disponibles y las políticas internas de la empresa. Siempre es recomendable aplicar al menos una prueba básica.

10) ¿Cuáles de los siguientes temas se habló en el desarrollo de la entrevista? (Marque las casillas que considere)

Objetivo: Verificar que temas componen la entrevista de trabajo

Tabla 10

TEMAS DE ENTREVISTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ÁREAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	88	89.80%
DE ACUERDO A SU PROFESIÓN	41	41.84%
INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	71	72.45%
OTROS	0	0%



Interpretación:

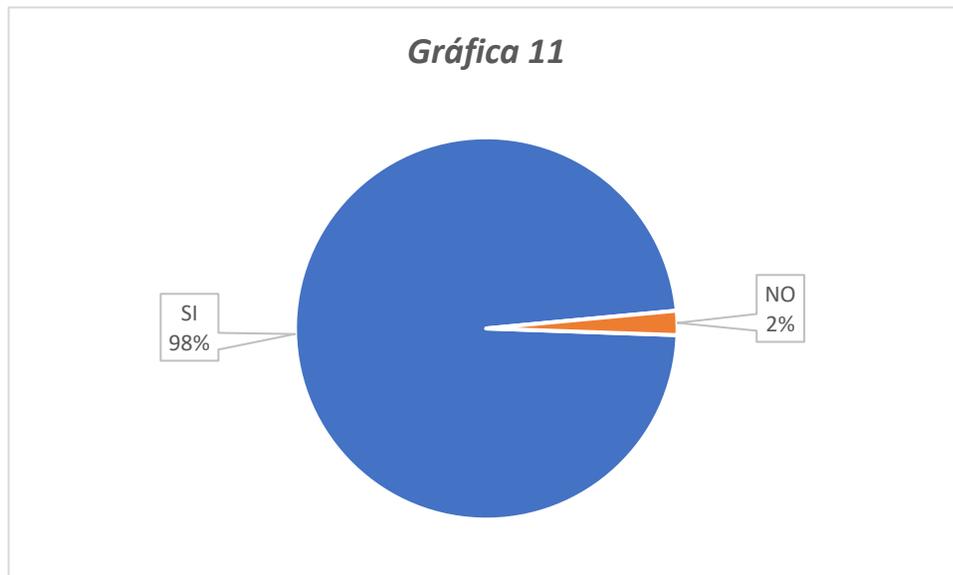
Estos datos indican que durante la entrevista se enfocaron en temas relacionados con las áreas específicas del puesto. Además, se abordaron aspectos profesionales en un porcentaje menor de las entrevistas. Estos enfoques temáticos sugieren que la empresa se centra en evaluar la idoneidad de los candidatos en función de las competencias requeridas para el puesto, así como su conocimiento y comprensión de la organización, esto es entendible porque muchos aspirantes no cuentan con experiencias laborales previas.

11) ¿Le extendió la empresa algún contrato?

Objetivo: Verificar si la empresa proporciono al nuevo empleado un contrato estableciendo así una relación legal.

Tabla 11

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	99	98%
NO	2	2%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

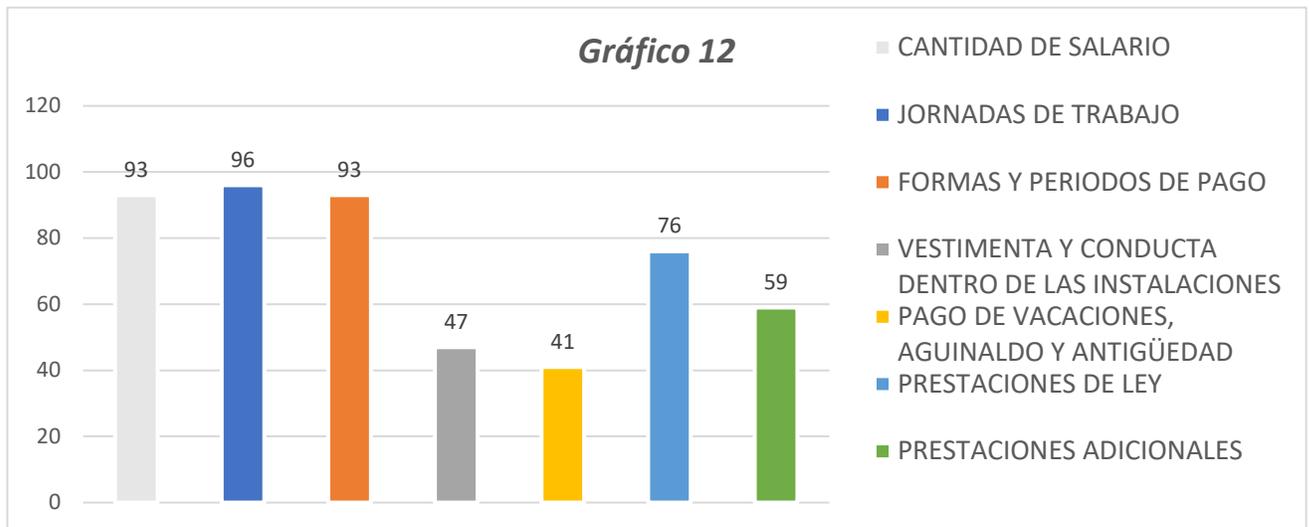
El alto porcentaje de empleados con contrato indica que fueron seleccionados como candidatos adecuados para cubrir las necesidades de la organización. También deja ver que a una parte del personal no se le ha extendido uno. Claro está, que posiblemente entre los encuestados se encontraban empleados en período de prueba y entendieran que su contrato provisional no entra dentro de la categoría de empleados permanentes.

12) Al momento de firmar el contrato ¿Cuál de los siguientes puntos le explicaron?:

Objetivo: Saber si a los nuevos empleados se les explicaron los temas enlistados.

Tabla 12

TEMAS DE CONTRATO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
CANTIDAD DE SALARIO	93	94.90%
JORNADAS DE TRABAJO	96	97.96%
FORMAS Y PERÍODOS DE PAGO	93	94.90%
VESTIMENTA Y CONDUCTA DENTRO DE LAS INSTALACIONES	47	47.96%
PAGO DE VACACIONES, AGUINALDO Y ANTIGÜEDAD	41	41.84%
PRESTACIONES DE LEY	76	77.55%
PRESTACIONES ADICIONALES	59	60.20%



Interpretación:

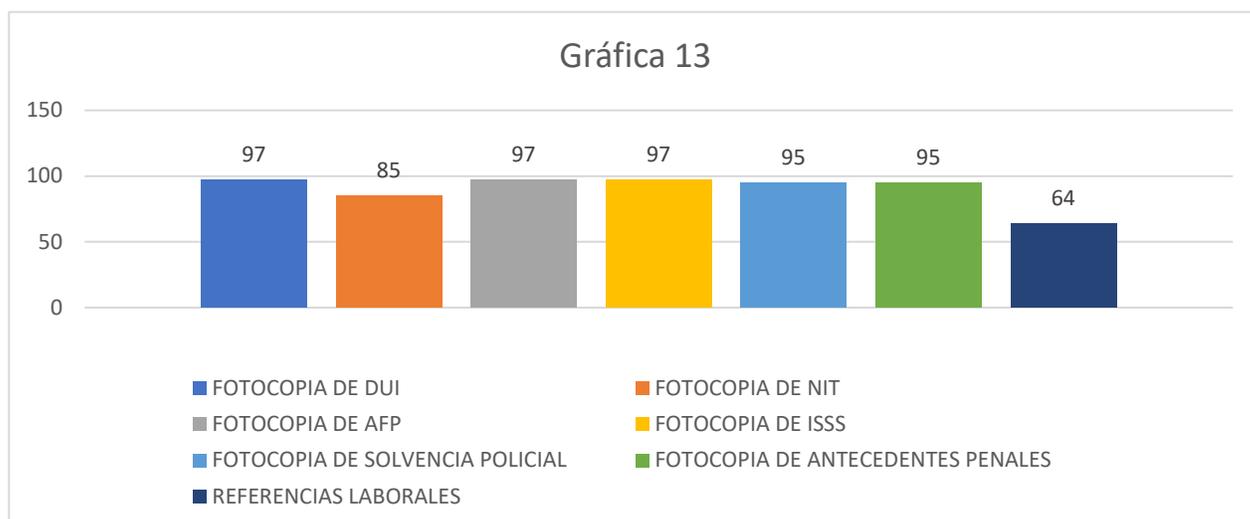
Es importante para la empresa que los nuevos empleados tengan claro temas como: la jornada laboral, el salario que devengarán y la forma de pago, lo que se ve plasmado en los datos recopilados donde al menos a 93, de las 101, personas encuestadas si se les explico cuando se firmó el contrato. Respecto al tema de pagos de beneficios extra no se trata, sin embargo, la empresa se preocupa por dejar en claro las prestaciones legales a las que los empleados tienen derecho.

13) ¿Le fue solicitado algún documento personal? (Si la respuesta es “Si” marque las casillas que considere. Si la respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta).

Objetivo: Identificar cuáles son los documentos que con frecuencia solicita la empresa

Tabla 13

DOCUMENTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FOTOCOPIA DE DUI	97	98.98%
FOTOCOPIA DE NIT	85	86.74%
FOTOCOPIA DE AFP	97	98.98%
FOTOCOPIA DE ISSS	97	98.98%
FOTOCOPIA DE SOLVENCIA POLICIAL	95	96.94%
FOTOCOPIA DE ANTECEDENTES PENALES	95	96.945
REFERENCIAS LABORALES	64	65.31%



Interpretación:

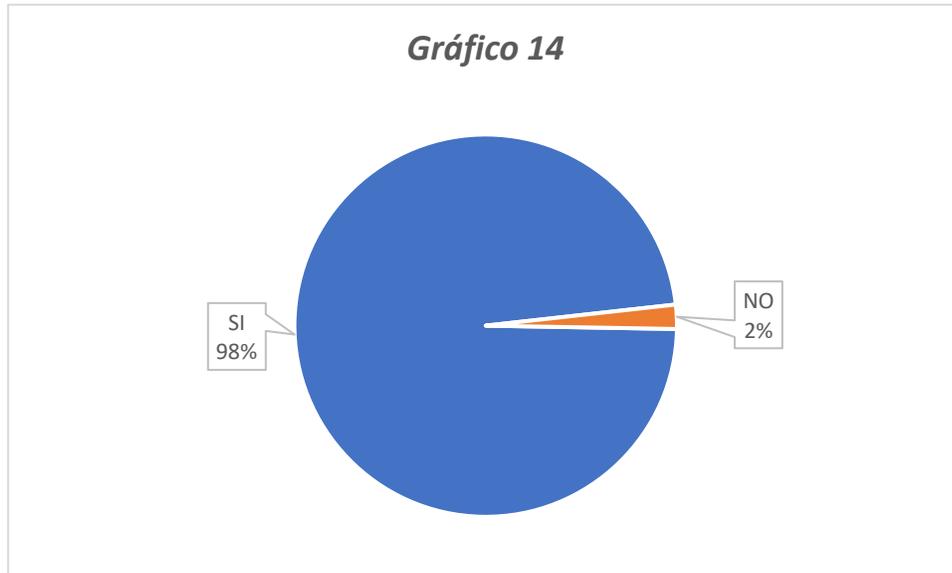
Los datos obtenidos dan una idea de lo importante que es para la empresa el estar al tanto de la situación legal de sus nuevos colaboradores a través de la documentación respectiva, también sus documentos personales como fuente de información para conocer la residencia, fecha de nacimiento y corroborar que la información en la hoja de vida tenga validez, por último, se solicitan copias de ISSS y AFP para cumplir con las leyes de seguro social y pensiones. En menor medida solicitan referencias laborales para tener una idea del desempeño en anteriores trabajos si los tuviera ya que muchos empleados no tuvieron un empleo antes.

14) ¿Al ingresar a la empresa recibió algún tipo de inducción?

Objetivo: Saber si la empresa brinda algún tipo de inducción

Tabla 14

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	99	98%
NO	2	2%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

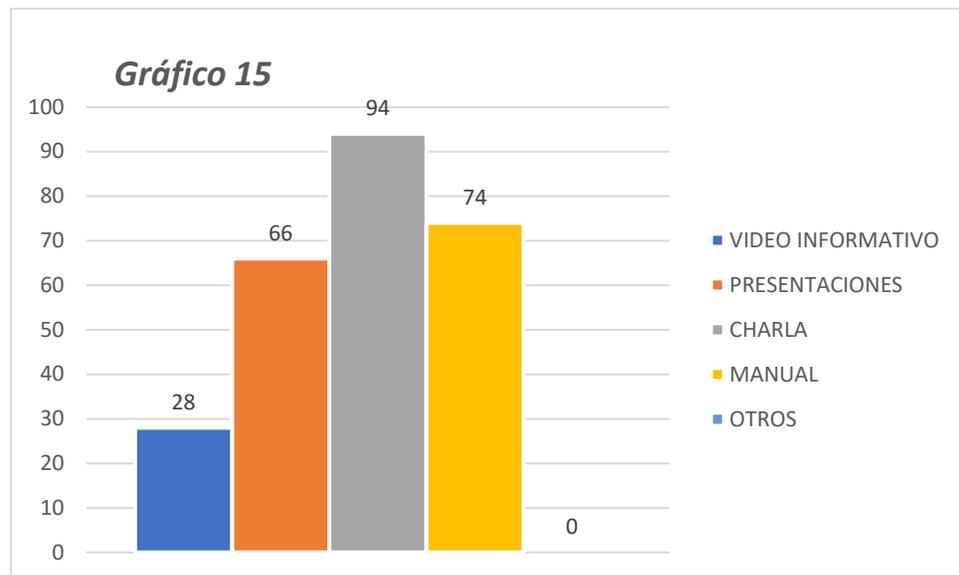
Aunque la inducción se puede entender como un paso meramente formal en el que la empresa da a conocer a los nuevos empleados aspectos como los valores, la misión y visión. Con los datos obtenidos se puede ver que a la empresa le interesa dar este proceso ya que el rubro al que se dedica puede suceder accidentes por la falta de conciencia de parte del empleado por desconocer sobre los peligros del uso de la maquinaria industrial o que no sepa cómo usar el equipo brindado lo que se ve reflejado en la respuesta de los encuestados donde prácticamente el total de encuestados menciona haber recibido la inducción.

15) ¿Qué herramientas utilizó la empresa para impartirle la inducción? (Marque las casillas que considere).

Objetivo: Identificar las herramientas y medios que utiliza la empresa para realizar el proceso de inducción.

Tabla 15

HERRAMIENTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
VIDEO INFORMATIVO	28	28.57%
PRESENTACIONES	66	67.35%
CHARLA	94	95.92 %
MANUAL	74	75.51%
OTROS	0	0%



Interpretación:

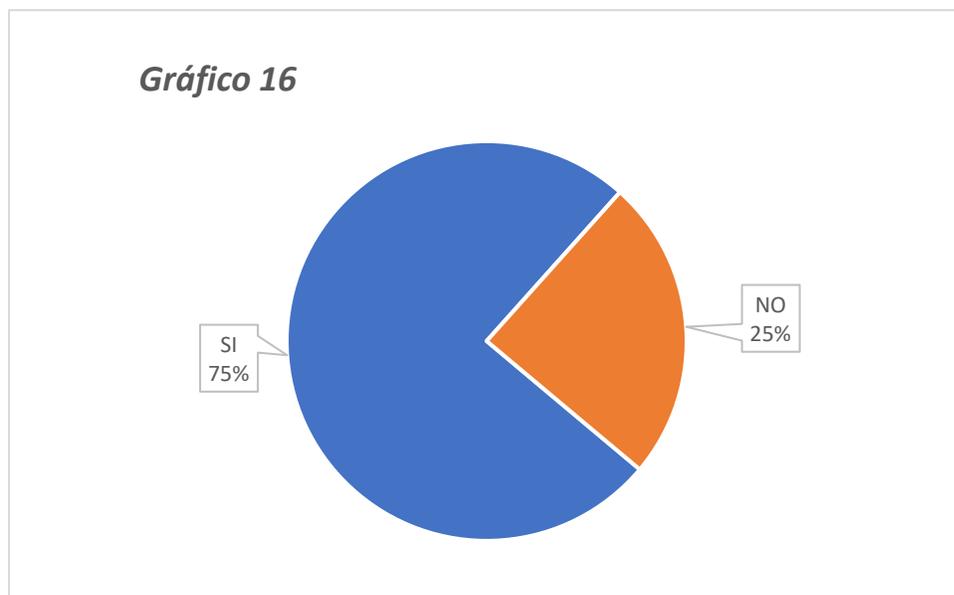
Aunque la forma más tradicional para impartir una inducción es la charla, se puede observar que la empresa emplea otros medios para alcanzar a cubrir todas las dudas que un nuevo empleado puede tener y que una sola charla no basta. Para ello utilizan videos informativos y presentaciones digitales como medios complementarios.

16) ¿En su primer día de trabajo contaba con todas las herramientas y equipo necesario para desarrollar sus actividades laborales?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona las herramientas a los nuevos empleados para que realicen sus actividades.

Tabla 16

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	76	75%
NO	25	25%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

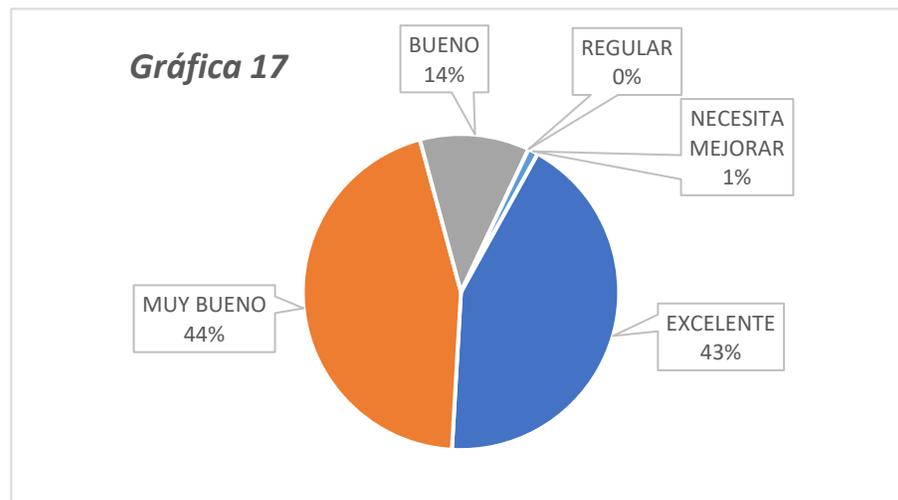
Para llevar a cabo las actividades diarias, la empresa brinda herramientas y equipo de protección a todos los empleados por eso los encuestados respondieron afirmativamente haber recibido todo lo necesario para realizar su trabajo de manera segura desde el primer día, lo que favorece a disminuir la posibilidad de que ocurra un accidente. Una posible explicación a las respuestas negativas es que se encontraban en período de prueba o por un retraso en la entrega del equipo.

17) ¿En su opinión cómo calificaría los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción que recibió de parte de la empresa?

Objetivo: Medir la calificación que le dan los encuestados al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de la empresa

Tabla 17

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	42	42%
MUY BUENO	44	44%
BUENO	14	14%
REGULAR	0	0%
NECESITA MEJORAR	1	1%
TOTAL	101	100%



Interpretación:

Según los encuestados, la empresa tiene unos procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal entre excelente y muy bueno. Lo que indica que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con los procesos evaluados. De los resultados, el 15% puede representar una proporción significativa de participantes y, por lo tanto, sus opiniones no deben pasarse por alto. Esta discrepancia puede ser una oportunidad para identificar el proceso específico que necesita atención y mejorarla.

ANEXO 5 CARTA COMPROMISO



Santa Ana, 22 de abril de 2022

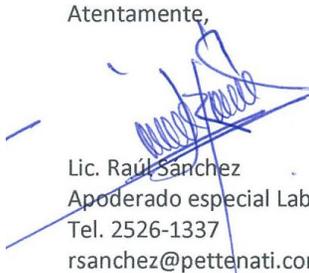
**SEÑORES
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PRESENTE**

Reciban un cordial saludo de parte de Pettenati Centro América S.A. de C.V., esperando su gestión se lleve a cabo con éxito.

Por medio de la presente queremos manifestar nuestro interés como empresa que los estudiantes egresados: *José Fernando García Ruano, Jorge Amílcar Palacios García y Marco Antonio Román García* de la carrera de Administración de Empresas, puedan desarrollar un Manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa Pettenati Centro América, S.A. de C.V.

Se ha analizado el desarrollo del tema expuesto por los estudiantes como un proyecto de interés para la empresa, razón por la cual se les brindará la apertura y apoyo que requieran para culminarlo, que a la vez será evaluado por la Universidad.

Atentamente,


Lic. Raúl Sánchez
Apoderado especial Laboral
Tel. 2526-1337
rsanchez@pettenati.com.sv



*Pettenati S.A. Indústria Têxtil.
Rodovia RS 122 Km 72 – Distrito Industrial
Fone: (54) 227-1000 – Fax: (54) 227-1880
95010-550 – Caxias do Sul – RS – Brasil*

*Pettenati Centro América S.A. de C.V.
Km 42 Carretera a Santa Ana
Coatepeque, Santa Ana
El Salvador, Tel (503) 2526 1300*



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA PETTENATI CENTRO
AMÉRICA S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS DEL MANUAL	ii
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROPUESTO.....	iii
PROCEDIMIENTOS	1
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	1
SELECCIÓN DE PERSONAL.....	3
CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	5
INDUCCIÓN DE PERSONAL	7
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	10

INTRODUCCIÓN

Los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de Pettenati Centro América se crean en base a los procesos que conlleva cada una de estas etapas. Se busca llevar a cabo todo el proceso de forma transparente y eficiente donde los elementos principales sea buscar a los colaboradores que posean características actitudinales y técnicas acordes al puesto y la no discriminación de los candidatos de ninguna índole.

Para iniciar el proceso incorporación de nuevo talento humano a Pettenati Centro América primeramente es la entrega de la hoja requisición de personal que los encargados o jefes de las diversas áreas de la empresa llevan a recursos humanos con la finalidad de que el encargado del reclutamiento haga la búsqueda del nuevo colaborador para cubrir el puesto solicitado, luego de filtrar las hojas de vida de todos los interesados se depura en un grupo de candidatos que se presentan a la entrevista para las evaluaciones correspondientes y determinar si posee las características específicas que el cargo requiere, eligiendo a la persona más idónea para ocupar el puesto vacante, culminando con la contratación e inducción del trabajador.

Para que el proceso se lleve a cabo es necesario que el jefe del área solicitante colabore en la selección de los candidatos entre los perfiles propuestos para la contratación.

El manual está integrado por los objetivos, los procedimientos y los diagramas de flujo.

Finalmente, este manual estará a la disposición de la gerencia del recurso humano para la revisión y actualización cuando se presenten modificaciones a la estructura organizacional, en el funcionamiento del área responsable, cambios en la normatividad vigente, o por sugerencias de mejoras del mismo departamento.

OBJETIVOS DEL MANUAL

General:

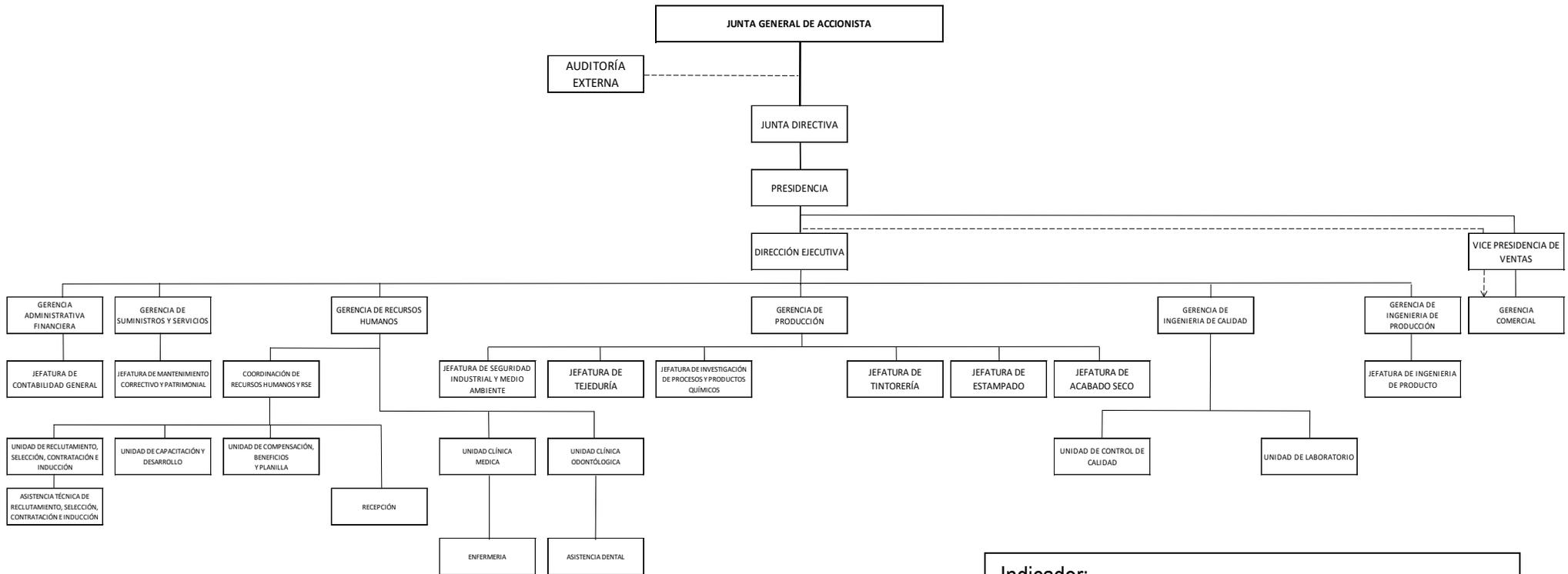
Establecer las normas, procedimientos y responsabilidades a seguir en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de prospectos o participantes que reúnan las características académicas y laborales requeridas para ocupar las plazas vacantes o de nueva creación ya sean estas de tipo administrativo, técnico u operativo en Pettenati Centro América.

Específicos:

1. Proponer una estructura de los pasos a seguir para llevar a cabo el reclutamiento, selección y contratación de personal, identificando las áreas de responsabilidad dentro de la empresa.
2. Establecer las normas y procedimientos a los que deben apegarse cada una de las áreas solicitantes, para agilizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de los prospectos y candidatos idóneos que reúnan las características propias para el puesto.
3. Proporcionar un instrumento idóneo que sea utilizado por las áreas involucradas en la gestión de recursos humanos.
4. Guiar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que permita elegir al candidato más adecuado con la mayor eficiencia posible para reducir los costos que genera la rotación de personal.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROPUESTO.

ORGANIGRAMA GENERAL PETTENATI CENTRO AMERICA



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

07/07/2023

Indicador:

-  Línea de mando internacional
-  Línea de mando nacional
-  Línea de dirección ejecutiva
-  Línea de jefe de producción
-  Línea de unidad externa
-  Unidad orgánica de la empresa

PROCEDIMIENTOS

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

	FECHA:	PÁGINAS
Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Procedimiento: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Introducción: Una vez recibida la hoja de requerimiento del jefe del área, se realiza la oferta laboral para recibir las hojas de vida de los interesados a través del correo de la empresa o en físico por los empleados que recomiendan a sus conocidos		
Objetivo: Identificar los candidatos más idóneos para cubrir las plazas vacantes		
Política: Dar la oportunidad a cualquier interesado a participar en el proceso sin discriminación alguna.		

		FECHA:	PÁGINAS
Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Procedimiento: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Base Legal / Documentos Normativos:			
Formato / Formularios: <ul style="list-style-type: none"> Formulario de requisición de personal 			
Pasos	Responsable	Actividad	
1.	Jefe o Encargado de área	1. Formulario de requisición de personal	
2.	Jefe o Encargado de área	2. El requerimiento debe ser específicamente por cada área, indicando si es reemplazo o plaza nueva	
3.	Encargado de Reclutamiento	3. Publicación en redes sociales, ferias de empleo, Ministerio de trabajo sobre las plazas disponibles	
4.	Encargado de Reclutamiento	4. Recibir los Curriculum de forma virtual (e mail), que el interesado lo deje en portería de la empresa o de los dejados por otros empleados por recomendaciones.	
6.	Jefe o Encargado de área	6. Para las vacantes solicitadas evaluar cada hoja de vida para esclarecer los requerimientos solicitados en el formulario de requisición de acuerdo al perfil del puesto.	
7.	Encargado de Reclutamiento y jefe de Recursos Humanos	7. Si el puesto es un nivel superior, verificar que cumple con los requisitos del perfil como experiencia y estudios.	
8.	Encargado de Reclutamiento	8. Se comienzan a contactar a cada candidato para acordar una cita con el día y hora de su participación en los procesos de selección.	
FIN del proceso de reclutamiento.			

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		
Elaborado	Aprobado	Fecha de aprobación

SELECCIÓN DE PERSONAL

	FECHA:	PÁGINAS
Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Procedimiento: SELECCIÓN DE PERSONAL	
Introducción: Con los candidatos seleccionados se procede a realizarles la entrevista inicial para conocer al entrevistado y llevar a cabo la evaluación psicométrica. A los que cumplen los requisitos se pasa a la segunda entrevista con el jefe o encargado del área y realizar las pruebas técnicas.		
Objetivo: Evaluar las habilidades duras y blandas de cada candidato con entrevistas.		
Política: Realizar las evaluaciones de manera ordenada y transparente con cada candidato, sin preferencias de un candidato sobre otro evitando todo tipo de discriminación.		

		FECHA:	PÁGINAS
Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Procedimiento: SELECCIÓN DE PERSONAL	
Base Legal / Documentos Normativos:			
Formato / Formularios: <ul style="list-style-type: none"> Hoja de entrevista del jefe de área 			
Pasos	Responsable	Actividad	
1.	Encargado de Selección	1. Inicia con la entrevista en Recursos humanos	
2.	Encargado de Selección	2. Dependiendo de la plaza vacante se van a escoger a más candidatos para ser sometidos a consideración para el proceso de selección	
3.	Encargado de Selección	3. Aplicar la prueba psicométrica	
4.	Encargado de selección	4. Dentro del proceso se incluirá la entrevista técnica del área.	
5.	Encargado de Selección	5. Recursos Humanos verificara que los aspirantes cumplan con el perfil del puesto.	
6.	Encargado de Selección	6. Recursos Humanos podrá verificar vía telefónica los antecedentes laborales de los candidatos de acuerdo a la información obtenida de la hoja de vida.	
7.	Encargado de Selección	7. El departamento de RRHH llevara un registro de los candidatos seleccionados.	
8.	Jefe de área	8. Para la decisión final es necesario que le jefe de área apruebe a los candidatos para pasar al siguiente proceso.	
FIN del proceso de selección.			

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
Elaborado	Aprobado	Fecha de aprobación

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

	FECHA:	PÁGINAS
Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Procedimiento: CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
Introducción: Para llevar a cabo este proceso es necesario solicitar previamente la documentación personal al candidato para elaborar el contrato y posteriormente se procede a explicar todos los procesos, políticas y todo lo relacionado al salario, beneficios de ley y normas.		
Objetivo: Realizar de forma transparente y clara la explicación de lo relacionado al contrato.		
Política: Explicar de forma entendible lo relacionado al contrato y responder a todas las dudas que el candidato tenga.		

		FECHA:	PÁGINAS
Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Procedimiento: CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
Base Legal / Documentos Normativos:			
Formato / Formularios:			
<ul style="list-style-type: none"> • Contrato 			
Pasos	Responsable	Actividad	
1	Jefe o Encargado de área	1. La contratación de un candidato será con base al salario mínimo legalmente establecido.	
2	Jefe o Encargado de área	2. El contrato de trabajo se especifica que los primeros treinta días serán de prueba, dentro de este período se podrá dar por terminada la relación laboral ya sea por parte del trabajador o del patrono; vencido este período éste continuará por un período indefinido.	
3	Encargado de Contratación	3. La contratación se hará efectiva de forma escrita por medio del contrato individual de trabajo, el cual deberá presentarse en triplicado a la Dirección General de Trabajo en los ocho días hábiles posteriores a la firma del mismo.	
FIN del proceso de contratación.			

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
Elaborado	Aprobado	Fecha de aprobación

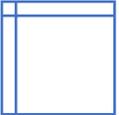
INDUCCIÓN DE PERSONAL

	FECHA:	PÁGINAS
Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Procedimiento: INDUCCIÓN DE PERSONAL	
Introducción: Para concluir con el procedimiento de incorporación del nuevo talento humano se procede a realizar las inducciones correspondientes de acuerdo al área, dividiéndose en 3 fases y posterior a la firma del contrato.		
Objetivo: Impartir una inducción de forma clara y sencilla dando a conocer toda la filosofía de la organización, sobre seguridad ocupacional y el manejo de las maquinas del área donde se desempeñará.		
Política: Es de carácter obligatorio impartir las 3 inducciones a todo nuevo personal que se incorpora a la empresa.		

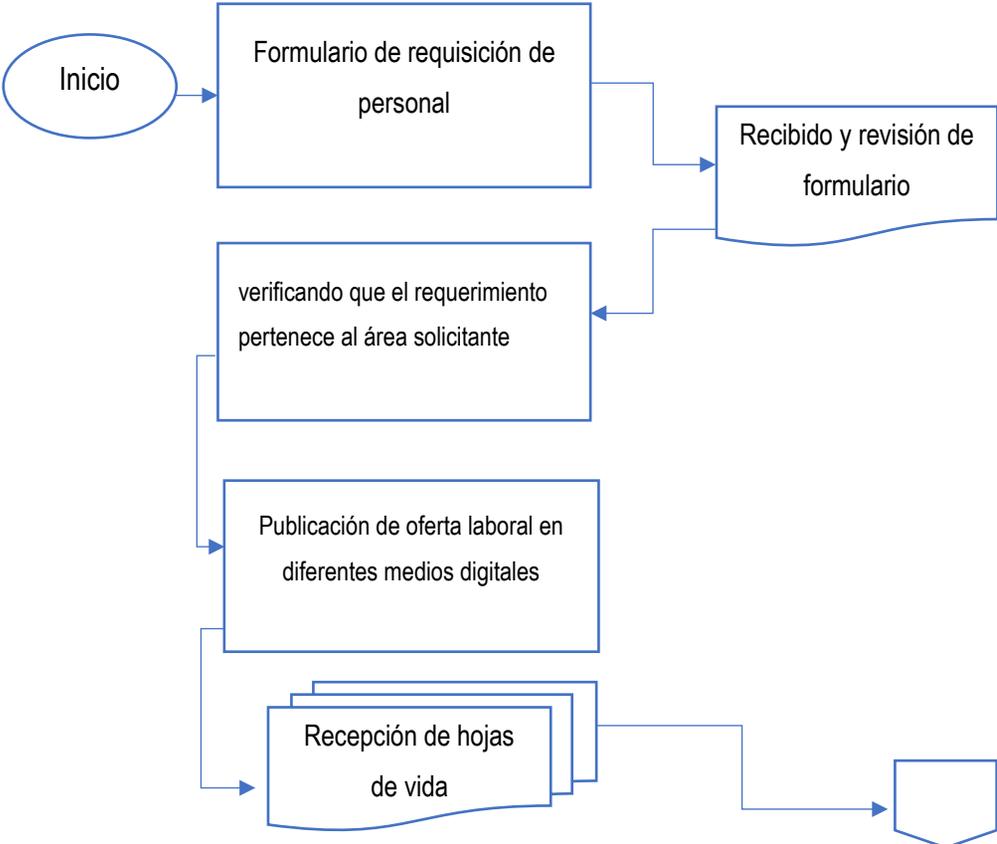
		FECHA:	PÁGINAS
Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Procedimiento: INDUCCIÓN DE PERSONAL	
Base Legal / Documentos Normativos:			
Formato / Formularios: <ul style="list-style-type: none"> N/A 			
Pasos	Responsable	Actividad	
1	Encargado de Inducción	1. Inicia el proceso de inducción a las 7:15 AM y se dirigen a la sala de capacitaciones de Recurso Humano.	
2	Encargado de Inducción	2. Luego recursos humanos brindan la información con respecto a la empresa, código de ética empresarial, reglamento interno de trabajo.	
3	Encargado de Inducción	3. Una rápida inducción sobre el sistema financiero, enseñando a los nuevos colaboradores a leer la boleta de pago, el uso de cajero y el uso del kiosko para ver el detalle de descuentos y solicitudes de constancia de salario, constancia de trabajo y constancia de descuentos	
4	Encargado de Inducción	4. Después inicia la inducción de Seguridad Industrial brindara información necesaria respecto a temas de relevancia en el área como señalización, equipo de protección personal, rutas de evacuación, brigadas de seguridad industrial, actos peligrosos, etc.	
5	Encargado de Inducción	5. Al finalizar Recursos Humanos brindará uniformes y carnetizará al nuevo trabajador, este último se realizará sin costo por primera vez si debe reponerse por maltrato o extravío será responsabilidad del trabajador el asumir el costo respectivo	
6	Encargado de Inducción	Se envían a cada trabajador a sus áreas respectivas a que comiencen su inducción en la planta de producción.	
FIN del proceso de inducción.			

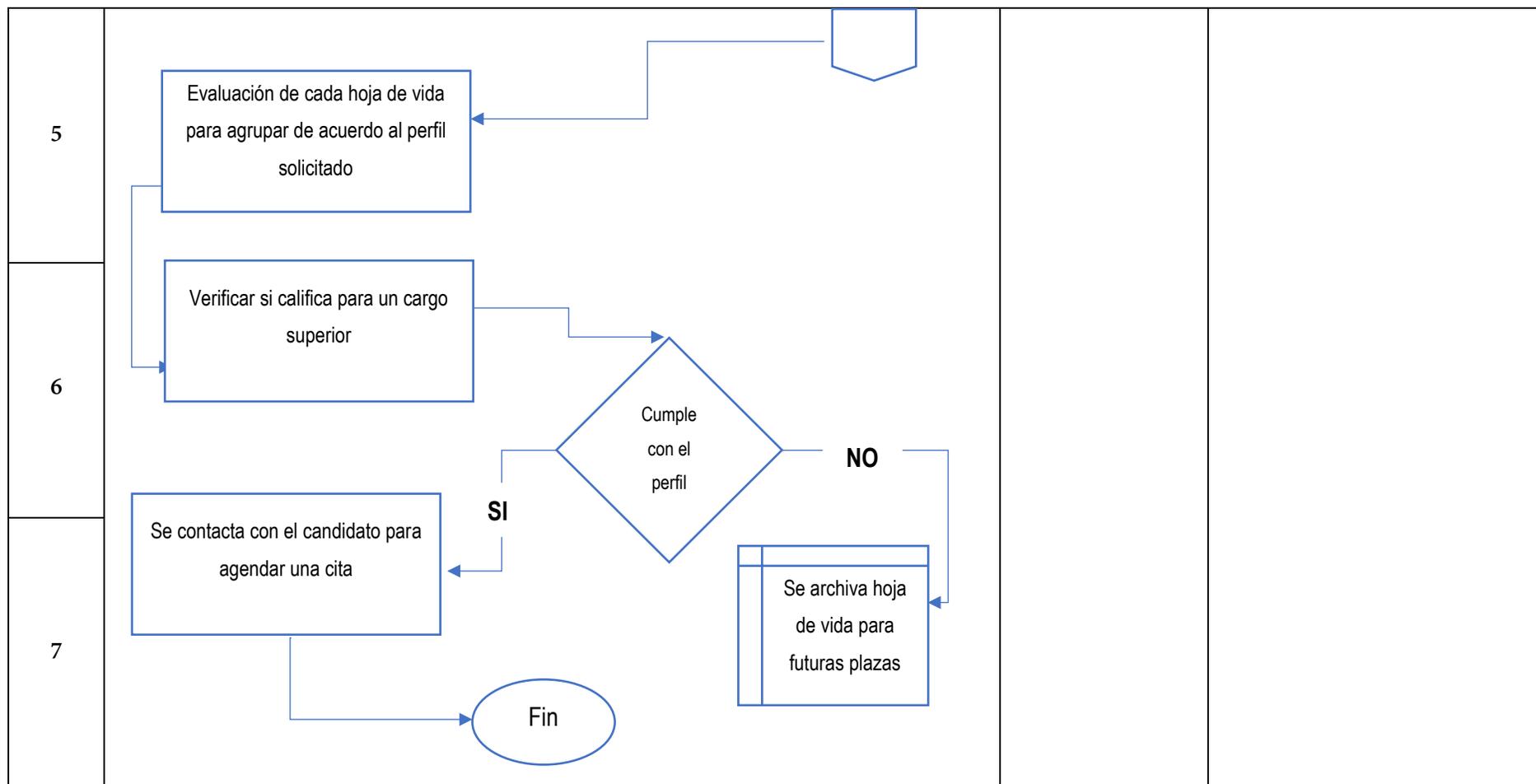
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL		
Elaborado	Aprobado	Fecha de aprobación

Indicador de simbología

Simbología	Significado
	Circulo: Indica el inicio o fin de un proceso
	Rectángulo: Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Flecha: Indica la dirección de flujo
	Documento: Documento utilizado en el proceso
	Multi-documento: Representa la salida, despliegue o impresión de varios documentos
	Conector (fuera de página): Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. se refiere a la conexión en distinta página del diagrama
	Almacenamiento Interno: Se utiliza para representar el almacenamiento en memoria de algún proceso o valor
	cinta perforada: Archivo digital informativo que se utilice en el proceso
	Rombo: Decisión: Se utiliza para indicar operaciones lógicas o de comparación entre datos.

Flujograma de actividades para el proceso de reclutamiento

		Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Procedimiento: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
		FECHA:			
Pasos	Actividad			Tiempo de trámite	Encargado
1	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Formulario de requisición de personal] A --> B[Recibido y revisión de formulario] B --> C[verificando que el requerimiento pertenece al área solicitante] C --> D[Publicación de oferta laboral en diferentes medios digitales] D --> E[Recepción de hojas de vida] E --> Fin{{}} </pre>				
2					
3					
4					



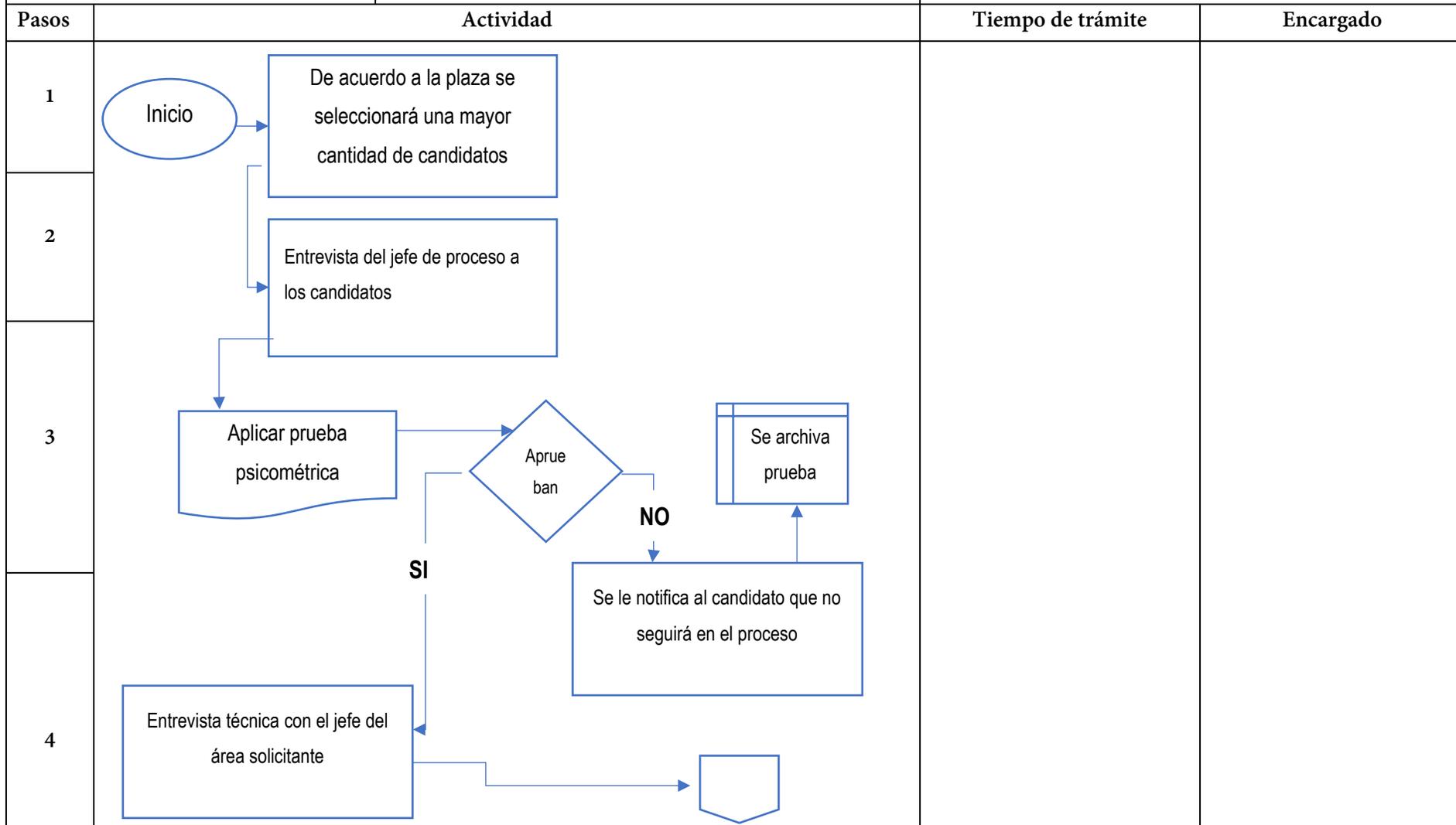
FIN del proceso de reclutamiento.

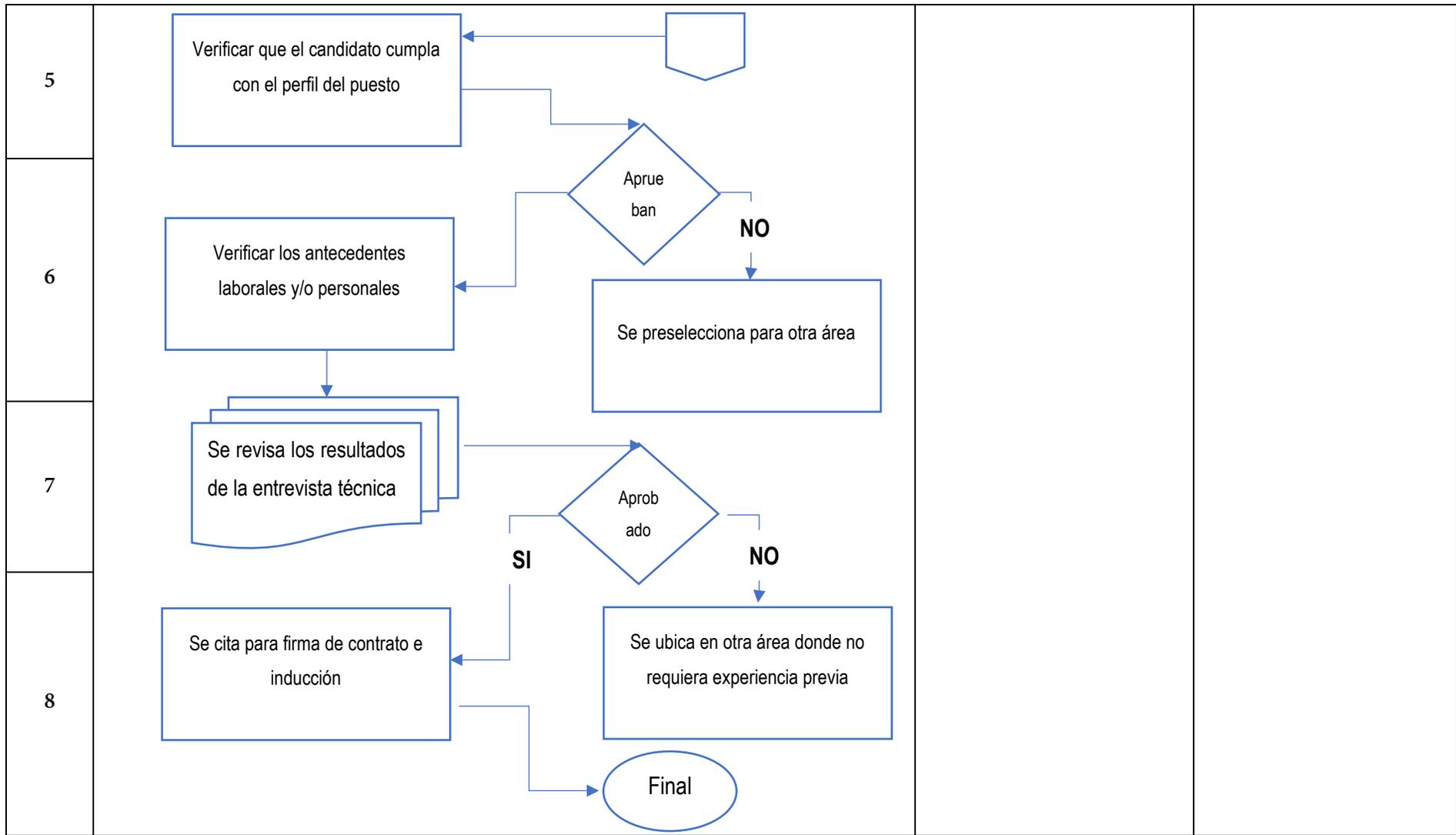


Proceso:
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento: SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA:





FIN del proceso de Selección.

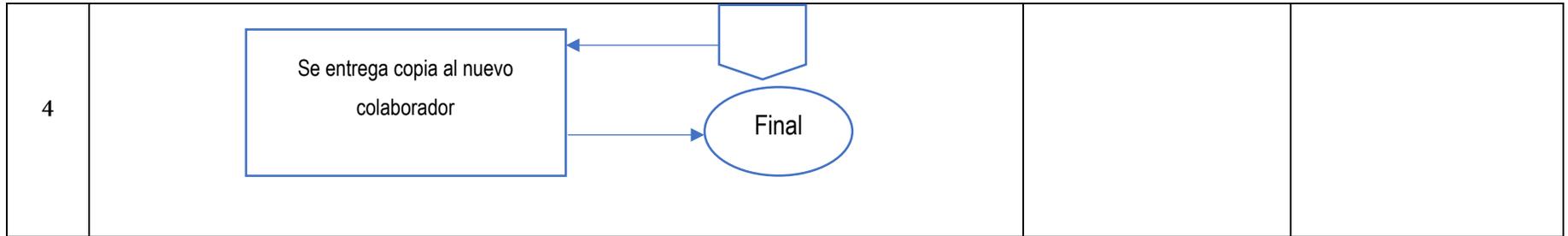


Proceso:
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento: CONTRATACIÓN DE
PERSONAL

FECHA:

Pasos	Actividad	Tiempo de trámite	Encargado
1			
2			
3			



FIN del proceso de Contratación.

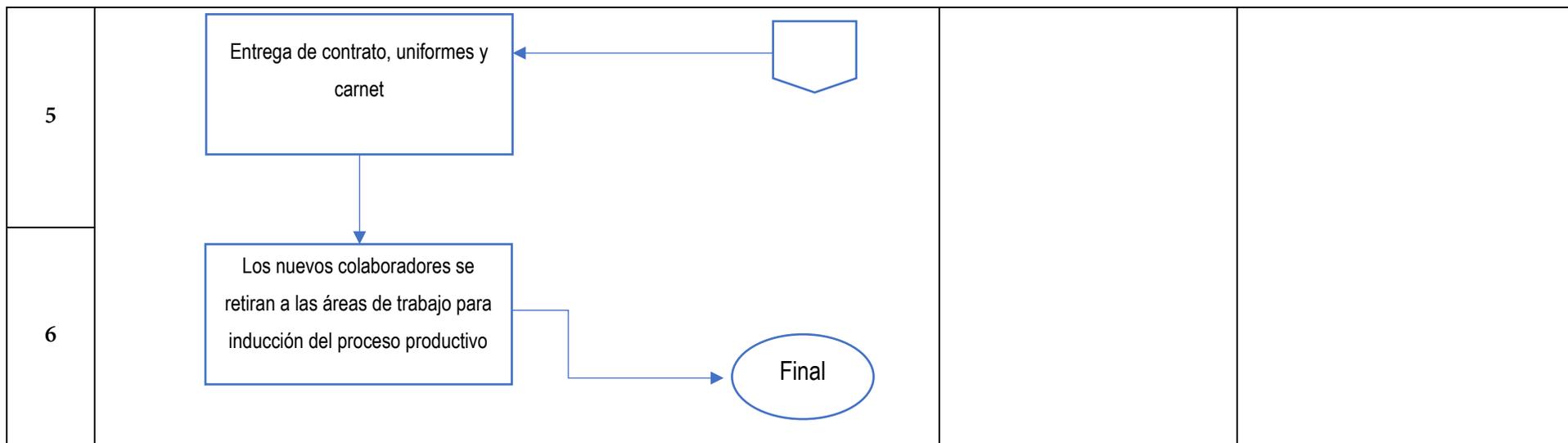


Proceso:
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento: INDUCCIÓN DE PERSONAL

FECHA:

Pasos	Actividad	Tiempo de trámite	Encargado
1			
2			
3			
4			



FIN del proceso de Inducción.