

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs –
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“IMPORTANCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN EN INDUCCIÓN Y RE-INDUCCIÓN
EN DEPENDIENTES DE MOSTRADOR EN HELADERÍAS SARITA DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA PARA PROMOVER UN SENTIDO DE PERTENENCIA
DENTRO DE LA EMPRESA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

OLGA GABRIELA VALENZUELA ALVAREZ

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICA UNIVERSITARIA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

The background of the page features a large, faint watermark of the official seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal is circular and contains the Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM ALIENSIS INTER" around its perimeter. The central emblem depicts a seated figure, likely a saint or religious figure, flanked by two lions and two castles. Below the central figure is a knight on horseback. The text is overlaid on this seal.

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 456-2011

DIR. 1,714-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

26 de octubre de 2011

Estudiante

Olga Gabriela Valenzuela Alvarez

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL SEISCIENTOS NOVENTA Y DOS GUIÓN DOS MIL ONCE (1,692-2011), que literalmente dice:

"MIL SEISCIENTOS NOVENTA Y DOS": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"IMPORTANCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN EN INDUCCIÓN Y RE-INDUCCIÓN EN DEPENDIENTES DE MOSTRADOR EN HELADERÍAS SARITA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA PARA PROMOVER UN SENTIDO DE PERTENENCIA DENTRO DE LA EMPRESA"** De la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Olga Gabriela Valenzuela Alvarez

CARNÉ No. 2006-16940

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Diana María Nuño y revisado por la Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Doctor César Augusto Lamberto Lizama
DIRECTOR INTERINO



Zusy G.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

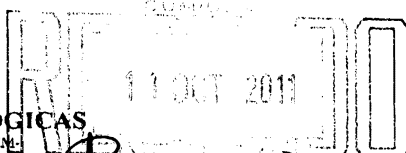
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción y Registro



FIRMA

HORA

Registro

CIEPs

REG:

REG:

456-2011

083-2011

174-2011

INFORME FINAL

Guatemala, 10 de Octubre 2011

SEÑORES

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

"IMPORTANCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN EN INDUCCIÓN Y RE-INDUCCIÓN EN DEPENDIENTES DE MOSTRADOR EN HELADERÍAS SARITA DE LA CIUDAD DE GUATEMA PARA PROMOVER UN SENTIDO DE PERTENENCIA DENTRO DE LA EMPRESA."

ESTUDIANTE:

Olga Gabriela Valenzuela Alvarez

CARNÉ No:

2006-16940

CARRERA: **Orientación Vocacional Y Laboral**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 06 de Octubre 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 07 de Octubre 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos

COORDINADOR

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"



c.c archivo

Arelis

Guatemala, 30 de agosto 2011

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en psicología –CIEPs-
“Mayra Gutiérrez”**

Estimada Licenciada Álvarez:

Atentamente me dirijo a usted para informarle que he procedido a la asesoría del informe final, titulado:

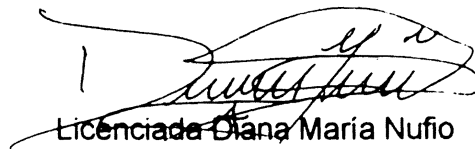
“Importancia de la sistematización en Inducción y Re-Inducción en personal de Heladería Sarita de Guatemala para promover un mejor sentido de pertenencia dentro de la Empresa”

Estudiante
Olga Gabriela Valenzuela Alvarez

Camé
200616940

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,



Licenciada Diana María Nufio
Licenciada en Psicología
Colegiado Activo No. 2229

c.c.: Archivo
Docente Revisor/a

Guatemala 26 de agosto de 2011

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas,
CUM

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito en todas las actividades, por este medio le informo que la estudiante Olga Gabriela Valenzuela Alvarez, carné 200616940, realizó en esta institución la presentación del nuevo manual de inducción y reinducción, en el periodo comprendido del 22 al 26 de agosto del presente año, en horario laboral de 8:00 a 13:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación titulado: **"Importancia de la Sistematización en Inducción y Re-inducción en dependientes de mostrador en Heladería Sarita de la ciudad de Guatemala para promover un sentido de pertenencia dentro de la Empresa"**. Por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



María Eugenia Grijalva Minera
Gerente de Recursos Humanos

DISAR, S.A.
1Av. 2-51 zona 1 Interior 16, Boca del Monte, Villa Canales
PBX: (502) 2426-8100



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPS 457-2011

REG: 083-2011

REG 174-2011

Guatemala, 10 de Octubre 2011

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos: M.A. Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Velásquez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

"IMPORTANCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN EN INDUCCIÓN Y RE-INDUCCIÓN EN DEPENDIENTES DE MOSTRADOR EN HELADERÍAS SARITA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA PARA PROMOVER UN SENTIDO DE PERTENENCIA DENTRO DE LA EMPRESA."

ESTUDIANTE:

Olga Gabriela Valenzuela Alvarez

CARNE

2006-16940

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 03 de Octubre 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

DEDICADO A:

Gabriel Alejandro (+)

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por la oportunidad de contar con los medios necesarios para continuar con el desarrollo de toda persona y tener la oportunidad de estudiar una carrera que nos permite ser más humanos

A LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por preocuparse por el desarrollo de la sociedad guatemalteca, por brindar educación de calidad, por permitirnos formarnos como profesionales exitosos y por mantener la accesibilidad económica hacia los estudios superiores.

A MIS PADRES Y HERMANOS

Por ser el cimiento del deseo de formación, por el sentido de responsabilidad y cumplimiento hacia ellos y la sociedad.

LEONEL ALDANA

Por mantener firme la motivación de superación y aprendizaje continuo

ESPECIALMENTE A LA LICENCIADA MAYRA GUALIM

Por ser el principal empuje para la realización de esta tesis el día de hoy, por su tiempo y alentar el aprendizaje continuo, no solo en el área intelectual sino especialmente en lo personal

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN DEL PROYECTO	1
PRÓLOGO	2
CAPÍTULO I	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	4
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1.2 MARCO TEÓRICO	6
1.1.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE HELADOS SARITA	6
1.1.2.2 INDUCCIÓN	7
1.1.2.2.1 INDUCCIÓN EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	8
1.1.2.3 ENFOQUE DUAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	10
1.1.2.4 BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN	10
1.1.2.4.1 SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN	11
1.1.2.4.2 POSIBLES DIFICULTADES	13
1.1.2.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN Y PLANTEAMIENTOS INICIALES	16
1.1.2.5.1 INDUCCIÓN GENERAL	16
1.1.2.5.2 INDUCCIÓN ESPECÍFICA	18
1.1.2.5.3 EVALUACIÓN	21
1.1.2.6 RESALTANDO LOS BENEFICIOS DE UN BUEN PROCESO DE INDUCCIÓN, Y LA IMPORTANCIA DEL COMPROMISO Y ACOMPAÑAMIENTO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	22
1.1.2.7 RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	25
1.1.2.7.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	26
1.1.2.7.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	27
1.1.2.7.3 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	28
1.1.2.7.4 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	30
1.1.2.7.5 RECLUTAMIENTO EXTERNO	31
1.1.2.7.6 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	35
1.1.2.7.7 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	36
1.1.2.7.8 RECLUTAMIENTO MIXTO	37
1.1.2.8 EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	39
1.1.2.9 PERFIL DEL PUESTO	39
1.1.2.10 SELECCIÓN	40
1.1.2.9.1 PAUTAS DE COMPORTAMIENTO DEL ENTREVISTADO	42
1.2 DELIMITACIÓN	42
CAPÍTULO II	
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1 TÉCNICAS	
2.1.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: OBSERVACIÓN	44
2.2 INSTRUMENTO	
2.2.1 MANUAL	45
CAPÍTULO III	
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN	
3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR	47
3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	47
3.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	48
3.2.1 RESULTADOS OBTENIDOS	48
3.3 ANÁLISIS GLOBAL	49

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

52

4.2 RECOMENDACIONES

51

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

“Importancia de la Sistematización en Inducción y Re-inducción en dependientes de mostrador en Heladería Sarita de la ciudad de Guatemala para promover un sentido de pertenencia dentro de la Empresa”.

Olga Gabriela Valenzuela Alvarez

Dentro de Recursos Humanos se busca contar con el personal adecuado, en número, perfil, preparación potencial y actitud que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización. En el momento, en que el empleado, es seleccionado, es de suma importancia mantenerlo dentro de la organización, es por eso la importancia de la inducción. Y cuando ya han sido empleados activos durante algún tiempo es adecuado realizar una reinducción, para su participación constante dentro de la misma.

El objetivo fue el de facilitar y mejorar la inserción del nuevo personal y mejorar el del antiguo en esta empresa. Son muchas las ventajas que se obtienen de programas de inducción y reinducción, entre ellas se puede mencionar que a través de estas se pueden aflojar las tensiones y liberar las ansiedades del trabajo. La orientación puede ser una manera de reunir e intercambiar ideas; la orientación informativa puede servir más para encontrar problemas que para diagnosticar los que ya existen.

La técnica utilizada fue la observación del personal al momento de la inducción y re inducción que sirvió para comprender que un manual presentado en forma llamativa es más útil que una fotocopia extensa.

PRÓLOGO

Un nuevo manual de inducción es productivo para cualquier organización debido a que son muchas las ventajas que se obtienen de programas de inducción y reinducción, entre ellas se puede mencionar que a través de estas se pueden aflojar las tensiones y liberar las ansiedades del trabajo. En primer lugar, la orientación puede ser una manera de reunir e intercambiar ideas; la orientación informativa puede servir más para encontrar problemas que para diagnosticar los que ya existen.

Por naturaleza, la orientación también puede ser de desarrollo, ayudar a los individuos a utilizar de mejor manera sus capacidades y desarrollar más a fondo su propio potencial. La orientación de desarrollo puede acelerar el desenvolvimiento de un individuo para que obtenga niveles más altos de eficiencia o productividad más rápidamente de lo que sucedería en otro caso.

El recurso humano es y continuará siendo el activo más valioso de toda empresa en el cual el factor humano, es cimiento y motor de toda empresa, su influencia va a ser decisiva en el desarrollo y evolución de la misma, es por eso que la administración de personal se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los objetivos o propósitos de una empresa organizada.

En el momento, en que el empleado, es seleccionado, es de suma importancia mantenerlo dentro de la organización, es por eso la importancia de la inducción. Y cuando ya han sido empleados activos durante algún tiempo es adecuado realizar una reinducción, para su participación constante dentro de la misma.

Helados Sarita es una empresa familiar, guatemalteca que inicia en 1948 en el parqueo de una casa. “La cálida historia de Helados Sarita, se inicia con las ideas visionarias en Don Enrique y de Doña Adolfinia a quien todos le llamaban cariñosamente “Doña Pina”. La idea nace en instalaciones arrendadas, su primer fábrica se inicia en la zona 6 cerca del cerrito del Carmen. Luego de invertir en equipo de fabricación un desafortunado accidente quema por completo las instalaciones y materia prima que se utilizaría para las olimpiadas del Caribe de 1950. Actualmente su visión es: “Ser una organización líder en la innovación, producción y comercialización de helados en América Latina. Y su misión: ofrecer Productos de calidad, variedad y alto valor agregado, a través de diferentes canales de comercialización, logrando satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor”.

Esto se realizó en el área de Recursos Humanos de Helados Sarita en 1Av. 2-51 zona 1 Interior 16, Boca del Monte, Villa Canales, utilizando un salón, escritorios, sillas, material didáctico, lapiceros, computadora, impresora. En donde como instrumento se utilizará la implementación del manual en creación y el cuál tendrá una duración para su primer uso, un mes, llevándose a cabo los días martes y miércoles de los meses de agosto y septiembre.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del Problema y Marco Teórico

1.1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad las industrias han crecido y fortalecido su maquinaria para la producción dejando atrás el capital humano, siendo este quien representa en su mayoría la proyección y la rotación del producto. Sin las cualidades valiosas del talento humano sería sin duda alguna difícil la manipulación de esta maquinaria. Para ello el personal que integra dentro de una organización debe de tener una orientación correcta con el fin de fortalecer cada uno de los procesos industriales. En esta parte es donde cabe mencionar la importancia de una inducción y reinducción, ya que todo personal debe de sentirse estable y seguro en su área laboral, debe poseer el conocimiento exacto de hacia dónde pretende ir la organización y así mismo adherirse a la cultura de la misma. Al momento de no contar con alguno de estos procesos puede que se tenga una percepción errónea de las tareas a cumplir, y que no se logre mantener un vínculo entre la organización y el personal, cuando se le informa, reconoce a todo el personal la importancia que posee el desempeño adecuado de sus tareas se crea un sentimiento de pertenencia y el cual apoya en el desempeño y motivación de un empleado.

El recurso humano es y continuará siendo el activo más valioso de toda empresa en el cual es cimiento y motor de toda empresa, su influencia va a ser decisiva en el desarrollo y evolución de la misma, es por eso que la administración de personal se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los objetivos o propósitos de una empresa organizada. Es por ello que se involucra también al proceso de reclutamiento y selección ya que este es el encargado de abastecer el mejor talento para un puesto determinado.

Dentro de Recursos Humanos se busca contar con el personal adecuado, en número, perfil, preparación potencial y actitud que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización. En el momento, en que el empleado, es seleccionado, es de suma importancia mantenerlo dentro de la organización, es por eso la importancia de la inducción. Y cuando ya han sido empleados activos durante algún tiempo es adecuado realizar una reinducción, para su participación constante dentro de la misma.

Las empresas carecen de una buena inducción u orientación. Esto, es simplemente el proceso mediante el cual se ayuda a los nuevos empleados a conseguir una rápida adaptación a su trabajo. Las consecuencias que trae consigo la omisión de programas de inducción y reinducción en las organizaciones, pueden enfrentarse a una serie de circunstancias adversas por prescindir de estos programas. Las necesidades de seguridad, pertenencia, reconocimiento, estima se satisfacen por medio de una inducción, orientación y reinducción apropiadas. Los procedimientos fortuitos y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta ofensiva, incluso la renuncia.

1.1.2 MARCO TEÓRICO

1.1.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE HELADOS SARITA

Helados Sarita es una empresa familiar, guatemalteca que inicia en 1948 en el parqueo de una casa. “La cálida historia de Helados Sarita, se inicia con las ideas visionarias en Don Enrique y de Doña Adolfinia a quien todos le llamaban cariñosamente “Doña Pina”.¹

La idea nace en instalaciones arrendadas, su primer fábrica se inicia en la zona 6 cerca del cerrito del Carmen. Luego de invertir en equipo de fabricación un desafortunado accidente quema por completo las instalaciones y materia prima que se utilizaría para las olimpiadas del Caribe de 1950.

Esto no desanimó a Don Enrique, pedía una oportunidad más, por lo que toco puertas de diferentes amigos y de esta manera logro iniciar nuevamente la fabricación de helados y de esta manera empezaron a llevar helado a diferentes partes del país en tren a horas muy tempranas, luego fueron en vehículo acompañados por altoparlantes para promover el producto. Con el sistema de ventas el mercadeo se hizo más fuerte en la Costa Sur, y esto los motivó a trasladar la fábrica a Escuintla, para evitarse 120Km diarios. La fábrica estaba ubicada donde actualmente están las habitaciones del Hotel Sarita.

De esta manera con la introducción del sistema de venta por licencias y una fábrica siempre en expansión. Helados Sarita logra colocar sus productos en toda la República. Actualmente la planta de producción tiene más de cinco años de estar ubicada en San Lucas Sacatepéquez. Y ha logrado romper barreras territoriales ubicándose en: El Salvador, Honduras, Costa Rica y República Dominicana.

¹ Manual de Inducción General de Helados Sarita Guatemala 2011

Actualmente su visión es: “Ser una organización líder en la innovación, producción y comercialización de helados en América Latina. Y su misión: ofrecer Productos de calidad, variedad y alto valor agregado, a través de diferentes canales de comercialización, logrando satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor”.²

Los valores que se promueven dentro de la empresa son:

- Lealtad y obediencia absoluta a Dios
- Respeto
- Honestidad
- Integridad

1.1.2.2 INDUCCIÓN

La inducción o la bienvenida, inician desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le programa información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendido.

La inducción, denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al Entorno Humano en que transcurrirá su vida laboral.

Actividades que debe conocer el nuevo integrante de la organización.

- Conocer la historia de la organización
- Visión, misión y sus objetivos
- Perfil del desempeño

² Manual de Inducción General de Helados Sarita Guatemala 2011.

- Horarios, Días de pago, etc.
- Artículos que produce la empresa
- Estructura de la organización
- Políticas de personal
- Prestaciones y Beneficios.

Los planes de Inducción contienen

- Información de la organización
- Políticas de personal
- Condiciones de contratación
- Plan de beneficios para el trabajador
- Días de descanso
- El trabajo a desempeñar
- Forma de Pago.

1.1.2.2.1 INDUCCIÓN EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

“El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles”,³ la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostrarles por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas para la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque especialmente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su que hacer laboral.

“La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar

³ Idalberto Chiavenato, 2007, Administración de Recursos Humanos, Parte II, pág. 100.

sus actividades de manera satisfactoria”.⁴ Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. “Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente”.⁵ En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y estos pueden ser:

- **FORMALES:** Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.
- **INFORMALES:** Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de Recursos Humanos se alcanza una eficacia en el programa de inducción.

⁴ Idalberto Chiavenato, 2005, *Gestión de Talento Humano, Capítulo 4 Reclutamiento de Personal*, pág. 124.

⁵ Ídem, pág. 125.

1.1.2.3 ENFOQUE DUAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías:

Las de interés general relevante para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. “Los que se comprende bajo los rubros “Temas de la organización global” y “Servicios al personal”, se dirigen a prácticamente todos los empleados”.⁶ Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más complejos pueden incluir película o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados, es común, sin embargo, que el grueso de la información provenga del representante del departamento de personal que tenga a su cargo impartir el curso.

1.1.2.4 BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN

“Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado”.⁷ Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

⁶ Idalberto Chiavenato, 2007, *Administración de Recursos Humanos, Parte II* pág.99.

⁷ Ídem, pág. 100.

1.1.2.4.1 SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN

Los programas incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. Este seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante.

A continuación se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

- Cómo puede llegar a su trabajo.
- Recorrido del departamento.
- Explicación sobre:
 - o El trabajo que se hace en el departamento.
 - o Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
 - o Cómo marcar la entrada y la salida.
 - o La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
 - o La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
 - o Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
 - o Horario de trabajo.
 - o Comedor.
 - o Cómo opera el servicio de comedor.
 - o Tiempo disponible para comer.
 - o Enfermería y servicios médicos.

- o Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
 - o Sanitarios y lavabos.
 - o Tableros y boletines.
 - o Dónde conseguir herramientas.
- Comentar otras condiciones del trabajo.
 - o Pagos de salarios.
 - o Tiempo extra.
 - o Forma de computarlos.
 - o Impuestos sobre la renta.
 - o Pago de días festivos.
 - o Día y método de pago de salario.
 - o Pago de vacaciones.
 - o Efecto de faltas no justificadas.
 - o Ausencias.
 - o Necesidad de reportar las faltas.
 - o A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
 - o Reglas de seguridad.
 - o Limpieza y aseo del área de trabajo.
 - o Aseo personal.
 - o Veda de juegos de azar, riñas, robos.
 - o Prohibición de bebidas embriagantes.
- Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.
 - o Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
 - o Normas de calidad.
 - o Normas de trabajo.
- Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.
 - o Preparar al operario.
 - o Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
 - o Probar el desempeño del entrenado.

- o Inspeccionar continuamente al entrenado.

1.1.2.4.2 POSIBLES DIFICULTADES

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado.⁸

Y en las que existen posibilidades de fracasar. Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Incluso en los casos en que el departamento de personal ha diseñado un programa de orientación eficaz y ha capacitado a los supervisores para desempeñar la parte que les corresponde, es posible que la orientación aún no sea efectiva. En defensa de los supervisores es necesario decir que resulta muy probable que tenga problemas más urgentes, o que desde su punto de vista, todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones.

Con frecuencia, los supervisores están más ocupados en los problemas inmediatos de la labor y tiende a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás.

Además del peligro, siempre muy real de que la orientación del supervisor sea muy débil, hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben tomar en cuenta:

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.

⁸ Harold Koontz, 1997 Administración Una Perspectiva Global, Capítulo 5, pág. 163.

- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las cuales no está preparado y en las que existen posibilidades de fracasar.

Es probable que un programa de integración de recursos humanos no opere adecuadamente en la práctica, debido a alguno o varios de los siguientes problemas:

- Indolencia o ignorancia de los directivos y/o del titular de recursos humanos sobre los beneficios de un programa de esta índole.
- Falta de colaboración de los demás colaboradores en el apoyo a los novatos en su adaptación.
- Falta de colaboración del jefe inmediato para lograr una integración efectiva.
- En ocasiones se implementa un programa de integración deficiente que crea una imagen falsa de la organización, ocasionando resentimiento y frustración del trabajador.
- Es un error considerar la integración de recursos humanos como un proceso rápido, el encargado de esta función tiene que estar consciente de que debe llevar a cabo una serie de actividades graduales, vinculadas directamente con la cultura organizacional de la empresa y que requieren de seguimiento constante para garantizar resultados óptimos.⁹

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien desarrollada consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. Este fenómeno es común. En cierta medida, puede ser positivo, porque entre las personas que se

⁹ Harold Koontz, 1997, *Administración Una Perspectiva Global*, Capítulo 5, pág. 165 – 170.

retiran después de dos o tres meses de labores se pueden contar muchas que advierten que no encajan en la organización.

La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

“Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede encontrarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales, a sus compañeros de trabajo, la supervisión que recibe o varios aspectos más”.¹⁰ Solo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto. Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal. “El costo de la rotación de personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que originan la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y –en algunos otros casos- el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados”¹¹, estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididas en otros conceptos contribuye, probablemente, a que no se les preste la atención que merece.

¹⁰ Idalberto Chiavenato, 2007, *Administración de Recursos Humanos, Parte II*, pág. 105.

¹¹ Idalberto Chiavenato, 2007, *Administración de Recursos Humanos, Parte III*, pág. 195.

1.1.2.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN Y PLANTEAMIENTOS INICIALES

“El propósito fundamental de un programa de inducción según varios autores”¹², es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

- Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

1.1.2.5.1 INDUCCIÓN GENERAL

“En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo

¹²Idalberto Chiavenato, 2007, *Administración de Recursos Humanos*, Parte III, pág. 205

(dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos)”¹³, considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

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

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestieres, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.¹⁴

¹³ Jaime A. Grados Espinosa, 1988, *Inducción, Reclutamiento y Selección*, Capítulo 6, pág. 145

¹⁴ *Idem*, pág. 150.

Sobre éste último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo.

De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

1.1.2.5.2 INDUCCIÓN ESPECÍFICA

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.

- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aún cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo

a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.

- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:
 - ❖ El sistema de dotación: es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
 - ❖ El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
 - ❖ Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aun cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.

Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa para el control de los estándares de seguridad establecidos.

- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de

agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.

- Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en éste momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.¹⁵

Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado. Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

1.1.2.5.3 EVALUACIÓN

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador. Adicionalmente, es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos

¹⁵Eberhard Todt, 1982, La Motivación: Problemas, Resultados y Aplicaciones, pág. 225.

cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de la labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

Generalmente, este tipo de evaluaciones no están consideradas dentro de los programas del ciclo operativo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), pese a que se llevan algunos indicadores que se ajustan de forma correctiva.

Por último, es importante recalcar que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar en una falta de motivación.

1.1.2.6 RESALTANDO LOS BENEFICIOS DE UN BUEN PROCESO DE INDUCCIÓN, Y LA IMPORTANCIA DEL COMPROMISO Y ACOMPAÑAMIENTO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Es un hecho, que de forma paralela al proceso de inducción, se debe ir presentando una motivación por parte de los directivos del cargo (jefes inmediatos), como acompañamiento y sostenimiento de un excelente ambiente laboral. Por lo tanto, no se puede definir exactamente cuándo termina la inducción ni cuando empieza la motivación; pero independiente de esto, al iniciarse cualquiera de los dos programas se comienza a integrar al personal al desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

“Hubo una época en que se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultado, amenazándole con el despido. En la actualidad, la administración sabe que ni más dinero, ni más beneficios dan por resultado una mayor productividad. Hoy en día, un número cada vez mayor de

organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo”¹⁶ actuando mediante mecanismos que promuevan un funcionamiento adecuado de la organización y haga que las personas se sientan más satisfechas. Todo esto parte de un compromiso gerencial por parte de los directivos de la organización como tal, y es por esto que aquí radica el éxito o no de todo proceso de inducción y motivación de una compañía.

Independiente de que exista o no la cuantificación real de la incidencia de un proceso de inducción sobre el estado de resultados de una organización, se puede considerar de una forma aproximada la visualización de éste, mediante la consideración de los siguientes puntos que se ven favorecidos por un buen proceso de inducción:

- Se cuenta con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuyen los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los empleados mismos de la organización, al evitar la improvisación de éste al momento de dictarla. Adicionalmente, y desde el comienzo, se fomenta y promueve la cultura de la documentación del conocimiento, en donde se busca que todo quede por escrito, en pro de favorecer la continuidad y disminuir la concentración de la información.
- Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones (para las que fue contratado) en un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido. A nivel de ejemplo, consideremos que un trabajador puede comenzar a desarrollarse al 100% de su potencial en 30 días, contra un período de tiempo de 45 días.

¹⁶Eberhard Todt, 1982, La Motivación: Problemas, Resultados y Aplicaciones, pág. 200.

Los manuales y capacitaciones del personal, disminuyen los riesgos y los accidentes al interior de la organización, y favorecen la promoción de una cultura segura. Esto a su vez, se puede reflejar en la disminución del valor de las pólizas de seguros, de los costos internos por incapacidades, y otros.

- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos y del personal mismo. Esto se puede reflejar en los costos de mantenimiento, disminución de producto no conforme y accidentes de trabajo.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas (la mayoría de la gente no pregunta por pena), y favorece el ambiente de trabajo; en cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa, y en ocasiones, es generador de ventas indirectas por recomendación del personal de la empresa.
- Se ahorra dinero por el buen uso y mantenimiento de los equipos de protección personal (seguridad industrial), ya que independientemente del buen uso o no de éstos equipos, la empresa debe de reponerlos por la seguridad del empleado.
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva (eficiente + eficaz) al estar más comprometida. Cuando la gente conoce el pasado (historia), el presente, el futuro (hacia dónde vamos), los objetivos, sabe lo que va a obtener y cómo hacerlo, se pone la camiseta de la organización.
- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.
- Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.

En cierta forma, y como consecuencia de todo lo anterior, de una motivación permanente, más toda una serie de políticas que favorezcan el crecimiento personal y profesional de los empleados, se favorece la disminución de la rotación del personal, evitando así la fuga de conocimiento; lo cual a su vez, induce indudablemente a incurrir nuevamente en los costos, tiempos y cambios que trae consigo todo proceso de inducción.¹⁷ No está de más recordar que todo buen proceso de inducción, deberá ser actualizado y complementado permanentemente a la altura de la organización, dado que las empresas, tiempos, objetivos, proyectos y en general todo es cambiante y se modifica día a día.

1.1.2.7 RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.¹⁸ Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, para ser eficaz, 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. El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un

¹⁷ Eberhard Todt, 1982, *La Motivación: Problemas, Resultados y Aplicaciones*, pág. 203.

¹⁸ R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, 1994, *Administración de Recursos Humanos*, pág. 317

número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

1.1.2.7.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Como quiera que existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la se puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos /candidatos preescogidos para selección, como la de candidatos /empleados admitidos;
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.
- Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesita la investigación externa y la interna del candidato adecuado; si no, debe

reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

1.1.2.7.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Se ha comprobado que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas y es que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o desempleados.¹⁹ Los candidatos, empleados disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento

¹⁹ Idalberto Chiavenato, 2005, *Gestión del Talento Humano*, pág. 135

horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).²⁰ El reclutamiento Interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Por lo anterior, el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización;
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno;
- Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios;
- Planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado;
- Condiciones de ascenso del candidato interno (está "a punto" de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

1.1.2.7.3 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;

²⁰ Harold Koontz y Heinz Wihrich, 1997, *Administración: Una Perspectiva Global*. Pág.225.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce enormemente, gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de sus funcionarios; es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso; cuando una empresa desarrolla una política de reclutamiento interno, estimula en su personal la actitud de auto-perfeccionamiento y auto-evaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y también a crearlas: aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su retomo cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos; desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

1.1.2.7.4 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo no tienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de evitar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter" a las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente, se

estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, va que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización pueda desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas; el hecho es que las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausenta, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

1.1.2.7.5 RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos;
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales;
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.;
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas;
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
- Avisos en diarios, revistas, etc.; agencias de reclutamiento; viajes para reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Algunas consideraciones importantes, independientemente del sistema que se adopte, es conveniente catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, es uno de los más breves.

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa. También es un sistema de reclutamiento que tiene un costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, está utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y, según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsable ante la empresa por su admisión. En realidad, la presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda e éstos condiciones de colaboración con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal.
- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum ó una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo, área de actividad o, inclusive, por nivel de cargo, dependiendo de la tipología de los cargos existentes y de reclutamiento con el contenido de material de comunicación con las instituciones mencionadas. Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades; para esto, el personal de la dependencia de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, hace anuncios a través de la radio y de la prensa locales. Los candidatos reclutados deben transferirse luego hacia la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y obviamente, después de un periodo de prueba.

- Avisos en diarios y revistas. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
- Agencias de reclutamiento. Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles alto, medio o bajo, o a personal de ventas, de bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal de procesamiento de datos e inclusive en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, tanto mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

1.1.2.7.6 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de

la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las Inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

1.1.2.7.7 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Hay que señalar también que el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes médicos y a la documentación, con liberación del candidato respecto de otro empleo u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuanto más elevado es el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo. Cuanto más elevado es el cargo, más anticipación deberá adoptar la empresa para

prever /nivelar la requisición de empleados, para que la dependencia de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

1.1.2.7.8 RECLUTAMIENTO MIXTO

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer

reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. La empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.
- Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo y reclutamiento Interno, concomitantemente. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de

sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

1.1.2.8 EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

1.1.2.9 PERFIL DEL PUESTO

Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una máquina.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificarán a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Para definir el perfil se pueden elaborar profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente.

1.1.2.10 SELECCIÓN

Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

Selección (I)

Selección: Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque ésta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

Para dinero y tiempo, este PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL de penal o una consultora.

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos
- Psicotécnicos y de conocimientos,
- Examen del área
- Referencias
- Examen médico
- Entrevista

Tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado)
Cuyo fin es intercambiar información valiosa.

Elemento de la Entrevista

- SOLICITUD.- Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.
- CURRÍCULUM.- Al igual que la solicitud su papel es fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.
-

Tipos de preguntas

- Cerradas.-Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
- Abiertas.-Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar.
- Generales.-Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones.
- Enfocadas.-Relacionadas con el solicitante específico y su posición.
- Provocadoras.-Se usan para ir mas al fondo, para el seguimiento.
- Desempeño pasado.- Enfocadas en la conducta real del solicitante.
- Hipotéticas.-Suponen una situación asumida o de la vida real.
- Auto Evaluación.-Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad.

Selección (II)

Tipos de entrevistas

- Entrevista Libre: el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.
- Entrevista Planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- Entrevista De tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.

- Entrevista Múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- Entrevista De grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- Entrevista no dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- Entrevista Profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

1.1.2.10.1 PAUTAS DEL COMPORTAMIENTO DEL ENTREVISTADO

- Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- Saludar cortésmente.
- Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
- La mirada al entrevistador debe ser directa.
- Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.
- Evitar ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.
- Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrolló la entrevista.

1.2 DELIMITACIÓN

El trabajo fue realizado en el área de Recursos Humanos de Heladería Sarita, que se encuentra ubicada en 1av. 2-51 zona 1 interior 16, Boca del Monte, Villa Canales, a su vez se realizó el trabajo con personas de los niveles

socioeconómicos clase media baja, y de edades comprendidas entre 18 a 40 años de edad.

El trabajo fue realizado debido a que el anterior manual se encontraba deteriorado y desactualizado, para su primer implementación se utilizó una semana laboral constando de lunes a viernes, en un horario de 8:00 a 17:00, se trabajó a la vez con 35 personas de las que 5 eran gerentes de áreas diversas para la implementación del nuevo manual, en referencia a la re-inducción.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

2.1.1 Técnicas de recolección de datos, Observación

La investigación cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos, ésta se utilizó para comprobar si la utilización e implementación de un nuevo manual podría ser de beneficio para la empresa.

El manual provocó agrado en las gerencias a las que se les presentó, por lo que se tomó la decisión de implementarlo en todas las áreas que comprende la empresa.

La observación fue la técnica realizada para captar el grado de aceptación y comprensión del nuevo manual contrarrestándolo con el antiguo.

Como característica definitoria de la observación es que se trata de abarcar lo mayor posible con el fin de extraer conclusiones, así como construir puntos de vista personales acerca de cómo manejar o calificar situaciones similares en el futuro.

La muestra fue tomada de 35 personas en forma aleatoria, contando con personal de nuevo ingreso como el que se encuentra laborando actualmente dentro de esta organización y se llevó a cabo en el área de Recursos Humanos de Helados Sarita en 1Av. 2-51 zona 1 Interior 16, Boca del Monte, Villa Canales, utilizando un salón, escritorios, sillas, material didáctico, lapiceros, computadora, impresora, en esta área se tomarán apuntes y a su vez el listado de participantes.

2.2 Instrumentos

2.2.1 Manual

Manual de Inducción y Reinducción para Helados Sarita, que se define como: El manual de inducción o de bienvenida, y que contiene la información necesaria que el empleado de nuevo ingreso debe saber acerca de la compañía para poder desempeñar su trabajo satisfactoriamente. Es útil para orientar a los nuevos empleados así como una guía de referencias para empleados de mayor antigüedad. Es de gran valor pues se considera como un promotor auxiliar en mejorar las relaciones entre patrón y empleado.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: Historia de la organización, sus objetivos, horarios, días de pago, etc.

Entre los aspectos básicos que contiene el manual se encuentra: una breve reseña histórica de la empresa, filosofía (misión, visión, valores y principios), objetivos específicos y generales, organigrama, estrategias, beneficios, sanciones, obligaciones, áreas (funciones, obligaciones, procedimientos, proyectos específicos, etc.) clientes y productos ^(anexo 2).

Este nuevo manual surge de la necesidad de que el actual se encuentra obsoleto tanto en diseño como en su función debido a que no cuenta con toda la información necesaria para una buena y mejor inducción ^(anexo 3), se ha creado de forma llamativa y de tamaño moderado para que todos los colaboradores lo

puedan tener en un lugar apropiado sin que les ocupe demasiado espacio, esto se ha realizado de esta forma ya que el actual es demasiado grande y contiene información sobre las políticas nuevas de la empresa.

La guía de observación^(anexo 1) es el instrumento que orientará para centrar la atención en lo que interesa ser observado y es un referente para las diversas visitas, pero no significa que debe observar siempre lo mismo; la información obtenida cada vez es distinta. Existieron ocasiones en que se puso más atención al conocimiento de las personas sobre el material antiguo.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

Helados Sarita es una empresa familiar, guatemalteca que inicia en 1948 en el parqueo de una casa. “La cálida historia de Helados Sarita, se inicia con las ideas visionarias en Don Enrique y de Doña Adolfinia a quien todos le llamaban cariñosamente “Doña Pina”.

La idea nace en instalaciones arrendadas, su primer fábrica se inicia en la zona 6 cerca del cerrito del Carmen. Luego de invertir en equipo de fabricación un desafortunado accidente quema por completo las instalaciones y materia prima que se utilizaría para las olimpiadas del Caribe de 1950.

Actualmente su visión es: “Ser una organización líder en la innovación, producción y comercialización de helados en América Latina. Y su misión: ofrecer Productos de calidad, variedad y alto valor agregado, a través de diferentes canales de comercialización, logrando satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor”. El área de Recursos Humanos de Helados Sarita se encuentra ubicada en 1Av. 2-51 zona 1 Interior 16, Boca del Monte, Villa Canales.

3.1.2 Características de la población

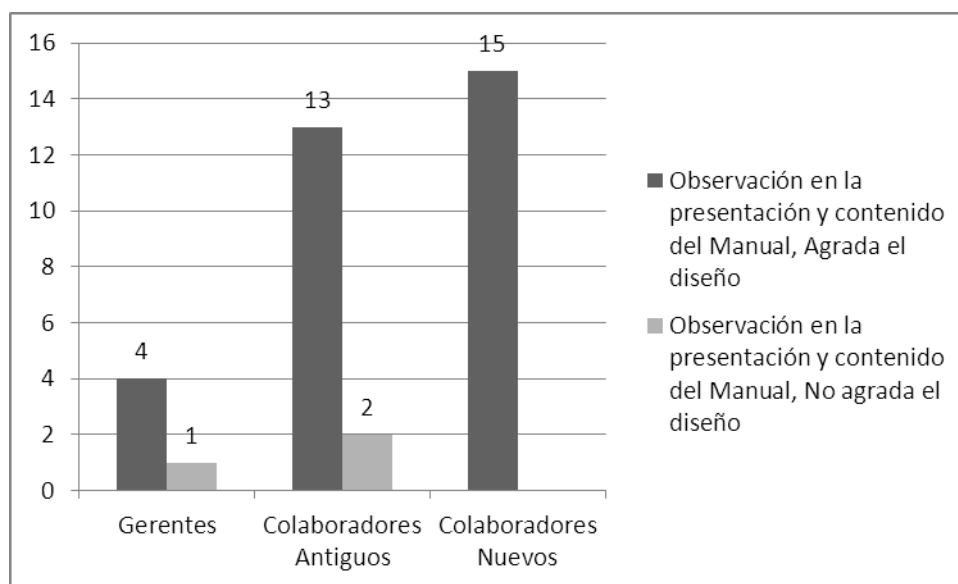
La población es variada en esta empresa se cuenta con personas desde 3ro primaria hasta profesionales, los colaboradores dependientes de mostrador que oscilan en el rango etéreo de 18 a 40 años de edad, en el área socioeconómica de clase baja a media baja.

3.2 Presentación de resultados

3.2.1 Resultados obtenidos durante la observación en la presentación en el trabajo de campo.

GRÁFICA 1

Impacto obtenido en la población meta



Fuente: Guía de observación realizada durante la semana del 22 al 26 de agosto del año 2011, en la presentación del nuevo manual de inducción.

Interpretación:

En esta gráfica se muestra que 4 de los 5 gerentes que participaron en la muestra le agrada el nuevo manual de inducción, al igual que 13 de 15 colaboradores antiguos se mostraron complacidos con el material. 15 de los colaboradores nuevos dijeron estar de acuerdo en la utilización del nuevo manual debido a que el anterior se encontraba en mal estado.

3.3 Análisis Global

En los datos obtenidos durante la presente investigación se puede observar que el nuevo material contrarresta por mucho al anterior, esto debido a su forma, la posición de la información, lo llamativo del color, es interesante hacer la observación de que desde que se pensó en la creación del manual hasta su implementación surgieron varias incógnitas, como lo son si podría ser funcional, si sería aceptado de una mejor forma, si se podría guardar en espacios seguros, en donde no ocupara espacio.

La inducción o la bienvenida, inician desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le programa información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendiendo. La inducción, denominada también acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información: El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan. Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas

las personas con las que debe interactuar. Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.

La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones. El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc. El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc. El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.

Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta. Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional. Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aun cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.

Se pudo comprobar que el nuevo manual de inducción es funcional por su capacidad de información, como también lo práctico del diseño, que será adoptado de forma inmediata dentro de la empresa. Por lo que las antiguas copias del manual anterior serán desechadas y este nuevo será de mayor utilización.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Es evidente que un nuevo manual actualizado es de mejor utilización para la empresa, por su funcionabilidad y que la sociedad se encuentra en constante cambio así como también las normas por las cuales se rigen estas organizaciones
- Los gerentes en su mayoría mostraron complacencia con el nuevo manual exceptuando a uno que se mostró desconforme aduciendo que el precio de impresión aumentaría, por lo que se considera muy aceptable este manual actualizado.
- La mayoría de colaboradores mostraron mayor interés al nuevo manual y no así al antiguo, esto se debe a lo llamativo y de tamaño más compacto que el anterior.
- De los nuevos colaboradores no existió ningún tipo de resistencia mostrándose agradecidos a las normas establecidas en este.
- La inducción con un nuevo manual es beneficioso y más práctico para la empresa, por su sencillez y que éste abarca la mayoría de aspectos mencionados durante las inducciones.
- El nuevo manual es por mucho más funcional debido a su presentación innovadora, dentro de la organización se aceptó en parte por este motivo, el cuál brinda la información y es práctico.

4.2 RECOMENDACIONES

- Dar a conocer el nuevo material a todas las personas de la empresa, para que se habitúen lo más pronto posible, y sea de mayor utilidad a la brevedad.
- Realizar un plan de información sobre el actual manual a todo el personal que realiza la inducción y reintroducción dentro de la empresa.
- Es de utilidad para los colaboradores antiguos que utilicen el presente manual para poder ponerlo en práctica.
- Orientar a los colaboradores de nuevo ingreso sobre la utilización y manejo del manual para que conozcan, manejen y comprendan sus derechos y obligaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto, 2007: Administración de Recursos Humanos, *El capital Humano de las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill, Octava edición. Traducción, Pilar Sacristán y María del Carmen Hano, 598 páginas.
- Chiavenato, Idalberto, 2005: Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición, Traducción Pilar Mascaro Sacristán, 171 páginas.
- Furnham, Adrian, 2006: Psicología Organizacional. *El comportamiento del individuo en las organizaciones*, Segunda impresión México, Traducción: Gustavo Pelcastre Ortega. 748 páginas.
- Grados Espinosa, Jaime A. 1988: Inducción, Reclutamiento y Selección. Editorial El Manual, Moderno, S.A. de C.V. 363 páginas.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, 1997: Administración, *una perspectiva global*. Cuarta Edición, Traducción. Enrique Palos Báez y Francisco Javier Dávila Martíne 362 páginas.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. 1994: Administración de Recursos Humanos. Tercera edición, Traducción: Adolfo Deras Quiñones, 224 páginas.
- Palladino, Leandro Enrique, 1998: Administración Organizacional. *Capacitación, evaluación, calidad*. Editorial Espacio, Argentina, 156 pp.
- Todt, Eberdard, Barcelona 1982: La Motivación, *Problemas, resultados y aplicaciones*. Editorial Herder. 323 páginas.
- Zepeda Herrera, Fernando, 1997: Psicología Organizacional, Editorial Pearson, Tercer edición, 358 páginas.
- Hernández Sampieri, Roberto, 2006: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 1er edición, 850 páginas.

ANEXOS



Universidad De San Carlos De Guatemala
Centro Universitario Metropolitano (CUM)
Centro de Investigación en Psicología “Mayra Gutiérrez”
Escuela de Ciencias Psicológicas
Responsable: Gabriela Valenzuela

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Desempeño a evaluar: Apreciación de nuevo manual de inducción y re inducción en Heladerías Sarita de Guatemala, en el área de gerencias y personal nuevo.

INSTRUCCIONES:

Anote en el cuadro correspondiente con una **X** lo que más se ajuste a la percepción que usted tiene de los compañeros de trabajo respecto al nuevo manual contrastado con el antiguo.

No.	COMPORTAMIENTO A EVALUAR	GERENCIA		COLABORADORES NUEVOS		COLABORADORES ANTIGUOS	
		Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
1	Se transmite ideas de forma clara y concreta.						
2	Agrada la presentación del nuevo material.						
3	Se considera de fácil manejo						
4	Da retroalimentación oportuna y propositiva.						
5	Recibe retroalimentación y la aprovecha.						
6	Genera un ambiente de entusiasmo por el aprendizaje.						