



Universidad de San Carlos de Guatemala

Departamento de Estudios de Postgrado

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestría en Gestión Humana y Organizacional

FACTORES DE LA GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL QUE IMPACTAN EN
LA ADAPTACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO EN UNA
INDUSTRIA DE ALIMENTOS CONFITADOS.

Lucero Estefania Tórtola Urizar

Guatemala de la Asunción, noviembre del 2024

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares

Cc. Archivo

CODIPs. 2953 -2024

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

2 de octubre de 2024

Licenciado (a)

TÓRTOLA URIZAR LUCERO ESTEFANIA

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto DÉCIMO NOVENO** del **Acta CINCUENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTICUATRO (55-2024)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de septiembre del año 2024, que copiado literalmente dice:

“DÉCIMO NOVENO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Factores de la gestión humana y organizacional que impactan en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso en una industria de alimentos confitados”** de la maestría en Gestión Humana y Organizacional realizado por:

TÓRTOLA URIZAR LUCERO ESTEFANIA

Registro Académico: 201400921

CUI: 2257289900101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.Sc. Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARIA DE ESCUELA II





Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 203 interior
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 284-2024

Guatemala 25 de septiembre de 2024

**Autorización para impresión trabajo de graduación
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL 3ra cohorte**

Licenciado (a)

TÓRTOLA URIZAR LUCERO ESTEFANIA

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto TERCERO del ACTA No. CADEP-Ps-11-2024 de fecha treinta de agosto del dos mil veinticuatro: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe de los trabajos de graduación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra, 2da. 3ra y 4ta cohorte. Estos trabajos representan el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Factores de la gestión humana y organizacional que impactan en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso en una industria de alimentos confitados"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Maestro Ronald Amilcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas



c.c. archivo

Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 207
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 27 de abril de 2023

Maestro
Ronald Solís Zea
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito ***DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE*** al trabajo de graduación del estudiante Lucero Estefanía Tórtola Urizar, previo a optar al grado de Maestro en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé desde la tutoría para su realización y que lleva por título: Factores de la gestión humana y organizacional que impactan en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso en una industria de alimentos confitados.

Atentamente,

(f.)

M. A. Astrid Irene Ríos Mérida
Colegiado No. 19359

Autor Proyecto de Graduación

Lucero Estefania Tórtola Urizar

Licenciada en Psicología

Colegiado 16,004

Índice

Introducción	iv
Capítulo I	8
Línea de Investigación.....	8
Planeamiento del Problema.....	10
Justificación	15
Alcances y Límites.....	17
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	20
Definición de Variables	20
Capítulo II	22
Fundamentación Teórica.....	22
Adaptación Laboral.....	22
Reclutamiento y Selección de Personal	29
Reclutamiento.....	29
Selección.....	41
Integración a la Empresa y el Puesto	50
Contratación.	50
Programa de Inducción.....	51
Seguimiento Progresivo	57
Cultura Organizacional	58
Rotación de Personal	61
Capítulo III	63

Marco Metodológico	63
Diseño de la investigación	63
Sujetos	63
Instrumentos.....	65
Procedimiento de Investigación.....	68
Diseño y Metodología del Análisis de la Información Recabada	69
Descripción de las Principales Técnicas y sus Instrumentos.....	70
Capítulo IV	73
Resultados del Trabajo de Campo	73
Resultados del Primer Instrumento	73
Primer Instrumento, Sección de Reclutamiento y Selección	73
Primer Instrumento, Sección de Capacitación.....	78
Primer Instrumento, Sección de Cultura Organizacional	83
Resultados del Segundo Instrumento.....	88
Segundo Instrumento, Sección de Reclutamiento y Selección.....	89
Segundo Instrumento, Sección de Capacitación	94
Segundo Instrumento, Sección de Cultura Organizacional	97
Comparativo entre Instrumentos	101
Reclutamiento y selección	101
Capacitación: Inducción a la Compañía y el Puesto.....	102
Cultura Organizacional	104
Capítulo V	105
Conclusiones	105
Recomendaciones.....	108

Referencias 111

Anexos 119

Introducción

Las empresas requieren de recurso humano para operar y a pesar de lo avanzada que esté la tecnología, siempre es necesario de la supervisión e intervención humana (Montoya y Boyero, 2016). Para administrar, gestionar y dar soporte a este recurso, las industrias necesitan tener un área enfocada en el personal contratado por la organización, usualmente denominada: recursos humanos. Dicha área tiene entre sus funciones los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación o desarrollo, evaluación del desempeño, compensaciones, beneficios, impacto en cultura por medio de la comunicación y actividades culturales, entre otros (Benjumea, 2019).

El encargado de gestionar el reclutamiento y selección del personal realiza el importante papel de admitir o negar el ingreso de personas externas a la empresa para unirse a la fuerza de trabajo. Toda área que tenga una vacante requerirá un proceso de selección interno o externo (Rivera, 2012). En el caso del reclutamiento externo, la persona que realiza esta función debe ser capaz de determinar si el perfil del candidato es apto para la plaza. De igual manera debe evaluar las expectativas de funciones o remuneración del candidato y determinar si esta persona tiene las competencias y valores necesarios para adaptarse a la cultura existente en la compañía. En esta investigación se describe el impacto que tuvo en las personas contratadas la forma en que se realizó el proceso de reclutamiento y selección. Fue importante conocer su opinión con respecto a la empresa y el puesto que se les ofreció, la forma en que se les trató, la duración del proceso de selección y la claridad de los pasos a seguir.

Desde el proceso de selección hay un impacto en la persona, se promueve la satisfacción hacia el puesto y la empresa, lo cual facilita una adecuada la adaptación laboral de estas personas durante el tiempo de capacitación (Mendoza, 2013). Todo el

proceso de atracción, contratación y retención de talento humano tiene un costo, este se desperdicia cuando un trabajador no se adapta a su posición y deserta del trabajo en poco tiempo. Las empresas necesitan tener índices de rotación sanos, principalmente con la población de nuevo ingreso ya que ha sido una inversión lograr su contratación y gestionar el proceso de capacitación para su puesto.

Con el fin de que la persona aprenda sus funciones en la posición, conozca los sistemas y al personal que conforma el equipo de trabajo, se realiza el proceso de inducción a la compañía y la capacitación en el puesto (García, 2014). Los principales responsables de este proceso son la persona encargada del desarrollo organizacional y el jefe inmediato del puesto. En este caso, la primera persona anteriormente dicha tiene la responsabilidad de gestionar una capacitación inductiva a la empresa que cause un impacto positivo, animador y sea una fuente confiable de información. Generalmente las personas investigan en internet o consultan a otras personas sobre la empresa que les ofrece un trabajo. No toda esta información es confiable o cierta. Brindarle la inducción permitirá despejar dudas, confirmar o eliminar información obtenida (Mendoza, 2013).

La persona debe estar motivada y ser capaz de entender, de forma global, la historia, valores, objetivos organizacionales, beneficios que tienen los trabajadores, productos o servicios que genera la empresa, normas laborales o éticas, entre otros. Esta información evitará que la persona cometa errores por desconocimiento e incluso, saber cuál es la forma correcta e incorrecta de actuar dentro de la compañía. Es deber del empleador facilitar la capacitación que permita al nuevo integrante la toma de decisiones sobre la base de conocimiento de la organización.

Posterior a la inducción, la persona encargada de desarrollo organizacional tiene la responsabilidad de entregar una matriz de inducción al puesto o un programa de temas

a abordar para que cada persona entienda el listado de ítems que debe absorber, así mismo, darle el seguimiento oportuno para que el jefe inmediato de la plaza cumpla con su rol de enseñarle las funciones de la posición (García, 2014). La presente investigación plasma la percepción y los sentimientos que surgieron en las personas durante el proceso de inducción a la compañía desde el primer día de labores, así como la forma en que se desarrolló la inducción al puesto por parte del jefe inmediato y los compañeros de trabajo. El trabajador obtiene una serie de recuerdos, tanto positivos como negativos, los cuales impactaron en su adaptación laboral.

Un punto importante en esta investigación fue incluir un apartado para sacar a relucir la capacidad del equipo de trabajo para incorporar a nuevos integrantes al área. Esta apertura comúnmente genera una sensación de inclusión y bienestar e incluso da el efecto contrario cuando no hay un buen recibimiento por parte del equipo (Aldi, 2018). Lo antes dicho es parte de la cultura de la empresa, en la cual se busca fomentar la inclusión de las personas nuevas, así como la apertura a enseñarles las funciones del puesto, el área e incluso, las otras áreas a las que este puesto impacta indirecta o directamente. Esta cultura es la que marca la pauta de la forma en que se hacen las cosas dentro de la empresa, impulsada por los valores, objetivos organizacionales, ética y normas. Esta investigación describe la opinión de personas del área de recursos humanos sobre su rol en fomentar la cultura. También se describe la opinión de las personas sobre la cultura organizacional que existe en la empresa.

Para puntualizar, se presenta en este informe el proceso y resultados de un estudio sobre los factores de la gestión humana y organizacional que inciden en la adaptación laboral de nuevos trabajadores en una industria de alimentos confitados, en sus tres principales fases las cuales se determinaron como: (1) reclutamiento y selección, (2)

inducción de la persona a la empresa y al puesto de trabajo y (3) la cultura organizacional. La entrevista se realizó con dos poblaciones, la primera fue la población de nuevo ingreso y la segunda fue la población que fomenta y realiza los procesos en el área de recursos humanos. Se obtuvo apertura de las personas para comentar sobre los tres factores antes mencionados y se identificaron brechas de oportunidad para desarrollar un proyecto que genere adaptación laboral en las personas de nuevo ingreso.

En general, el presente informe de investigación demuestra que el proceso de reclutamiento y selección es fundamental para que la persona comprenda todas las peculiaridades del puesto y tenga claras las condiciones que este conlleva. Minimiza la probabilidad de que renuncie posteriormente a su contratación por no estar de acuerdo con las condiciones debido a desconocimiento (Benjumea, 2019). Se extrajo el pensar y sentir de las personas de nuevo ingreso sobre el proceso de inducción a la empresa y al puesto, así como la importancia que le dan los encargados del proceso de capacitación a ambos puntos, el tiempo y recursos que dedican para prepararse (Mendoza, 2013).

Por último, se presenta el impacto de la cultura organizacional en la adaptación de la persona nueva al equipo de trabajo y la compañía (Yokiris, 2018). Las personas expresaron su perspectiva sobre el crecimiento profesional, la modalidad de trabajo, las normas y beneficios de la compañía. Se extraen los medios y herramientas de los que se vale recursos humanos para inyectar la cultura en los trabajadores, así como estrategias para que la información penetre en la mente de las personas.

Capítulo I

Generalidades

Línea de investigación

Una línea de investigación abarca conocimientos enfocados en la creación de productos sobre un tema de estudio (Arcila, 1996). El área de estudio de la presente investigación está en la línea de psicología laboral. Tiene relación con la autorrealización de la persona al obtener un empleo acorde a sus capacidades y adaptarse a la empresa después de la capacitación, con el apoyo de los compañeros y del jefe inmediato. Una correcta capacitación es clave para la permanencia, que se muestra reflejado en los índices de rotación de personal en la organización. Obtener un empleo estable está relacionado con mejorar la calidad de vida de una persona y, en consecuencia, mejorar la calidad de vida de su familia.

La relación que tiene con la autorrealización radica en el sentimiento de logro y orgullo personal debido a ganar todas las pruebas y obtener un empleo con las características que la persona ha busca en relación a sus capacidades personales (Hernández et al., 2017). El proceso de reclutamiento y selección conlleva varios pasos donde se filtra a los candidatos y uno a uno se descartan a aquellos que no cumplen con las expectativas (Riviera, 2012). En algunos procesos se permite que los candidatos conozcan a otros candidatos derivado de alguna evaluación grupal o de una evaluación donde se deben ubicar en el mismo espacio físico. En ese momento la persona está consciente que existen más personas que luchan por obtener la posición, así que, al ser ella la persona elegida, comprende que logró resultados por encima de otros competidores, que le brinda un sentimiento de satisfacción, orgullo y logro.

Todo el proceso de selección genera en la persona una percepción de la compañía en cuanto a lo sistemática u organizada que es. Como no conoce el modelo de trabajo, genera expectativas sobre este, las cuales confirmará o refutará al obtener la posición (Romero, 2016). Si la persona se siente atendida, informada y satisfecha con la forma en que se realiza el proceso de selección, se propicia a que haya menos probabilidades que desee declinar el postularse para la plaza o que se retire de la empresa al poco tiempo de ser contratada, lo cual disminuye los índices de rotación de personal en nuevos ingresos y se retiene el talento captado en el mercado laboral (Saiz, 2016).

Debido a lo anterior la investigación se enfoca en dos perspectivas. La primera es del personal contratado, donde se precisa extraer las experiencias de personas que recientemente atravesaron el proceso de ingresar a laborar para la compañía, así como el seguimiento que se les da en el proceso de capacitación, adaptación al puesto, a la compañía y a conocer la cultura organizacional. La segunda perspectiva es del reclutador y encargado de desarrollo, quien permite conocer la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y adaptación a la cultura organizacional.

Se elige realizar una investigación cualitativa en la empresa de productos confitados con la finalidad de conocer la realidad y circunstancias al momento de realizar el proceso de investigación. Específicamente se enfocan los procesos que realiza el área de recursos humanos de reclutamiento y selección, inducción a la empresa y al puesto y la cultura organizacional. Sobre estos tres puntos se busca que los sujetos de estudio puedan expresar sus ideas abiertamente conforme a las preguntas de la entrevista estructurada, así extraer información que no es predeterminada por el investigador, por el contrario, cada sujeto tiene la libertad de expresar lo que sienta y piense de cada proceso.

Planeamiento del problema

Las empresas están en constante búsqueda del mejor talento humano para que se unan a su fuerza de trabajo y enriquezcan las competencias organizacionales. Esta labor implica una inversión monetaria, inversión de tiempo y apoyo de proveedores para garantizar excelentes contrataciones (Saiz, 2016). Según el perfil de la persona se debe pagar un estudio socioeconómico, un polígrafo o la combinación de ambos, con el fin de evitar riesgos de contratar a una persona que no sea integra y pueda perjudicar los intereses de la empresa. Cada uno de estos procesos tiene un costo hacia el proveedor que los realiza el cual asciende aproximadamente a Q.350.00 a Q.500.00 por proceso, el cual se eleva si se realiza en el interior del país de Guatemala.

Sin embargo, la labor no finaliza en la contratación, después de ese proceso inicia una etapa de capacitación y adaptación laboral entre la organización y el nuevo trabajador, el cual dura aproximadamente seis meses, la cual se denomina curva de aprendizaje. Mendoza (2013) menciona que en la fase de selección se prepara al nuevo integrante del equipo para que conozca la organización, incluso la persona tiene la oportunidad de decidir si podrá o no trabajar según la cultura que ya posee la empresa. También, se prepara al jefe para que conozca al nuevo miembro del equipo, pues en la entrevista se da el espacio para que sepa generalidades de la persona, así como su personalidad, para que vea si logrará trabajar con ella y sentirse cómodo en el día a día. Este proceso es fundamental para que hagan clic ambas personas y la relación prospere.

Durante el año 2020, en la Industria de Alimentos, donde se realizó el presente estudio, se realizaron un número total de 41 personas contratadas. En el siguiente año 2021 se realizaron una totalidad de 150 personas contratadas. Esto muestra un incremento significativo en la cantidad de personas que han ingresado a la empresa y,

en consecuencia, un buen número de desvinculaciones o de nuevas posiciones creadas, según haya sido el caso.

La adquisición de un nuevo trabajador implica un costo aproximado de Q.8,000.00. Este costo engloba el proceso de reclutamiento y selección en el cual se usan las plataformas de adquisición de currículo. Se paga la plataforma de pruebas psicométricas, entrevistas en plataformas virtuales, impresión de papelería, proceso de polígrafo y estudio socioeconómico con proveedores especializados, así como el chequeo médico preempleo. Este costo implica los uniformes de la empresa y el salario de las personas que realizan el proceso de reclutamiento y selección (Romero, 2016).

Posterior a la contratación de la persona, se incurre en el costo de inducción a la empresa. Entre los gastos de inducción se incluye una pequeña cantidad de producto que la compañía comercializa y produce, la cual se le regala al nuevo trabajador para que lleve a casa y así conozca de primera mano los sabores y las marcas que ahora él representa por pertenecer a la empresa. También se le entrega un kit de inducción, con regalos como llavero, pachón, libreta de apuntes, lapicero, etc. que tienen el propósito de enganchar a la persona y generarle una identificación con la institución, así como abonar en su salario emocional y generar motivación (Valencia y Correa, 2019).

Parte de la integración al puesto es la entrega del paquete de uniformes que corresponde según la posición a ocupar. Cada paquete tiene un costo diferente, por ejemplo, para producción tiene un valor aproximado de Q.600.00 mientras que para logística es de Q.790.00. La diferencia radica en el tipo de tela, diseño de prendas, cantidad de logos bordados y las cintas reflectivas de seguridad. Hay puestos que por normas de seguridad requieren el uso de botas con punta de acero con un costo aproximado de Q.600.00 el par. Debido a que la empresa no cobra los uniformes a sus

trabajadores, invierte por cada persona que ingresa a producción un valor aproximado de Q.1,200.00 y Q.1,390.00 para logística. Como observación, los puestos administrativos no requieren el uso de uniforme obligatorio con el fin de minimizar costos.

Durante el tiempo en que una posición está vacante, se sobrecarga las responsabilidades del puesto a uno o más trabajadores. Como resultado, hay un desgaste y sobre carga en el equipo. Al ingresar la persona, se empieza a redistribuir las tareas y liberar a las personas que en su momento cubrieron la posición. Si la persona de nuevo ingreso renuncia, genera la consecuencia del desperdicio del tiempo invertido en la capacitación y nuevamente retomar a cubrir las atribuciones de esta posición por parte del equipo (Monzón, 2010).

Por todo lo anteriormente indicado el costo de la rotación de personal es alto. Genera en la empresa desembolsos monetarios constantes en todos los aspectos del proceso, desde el tiempo y recursos para reclutarlo, seleccionarlo e investigarlo, hasta todo el material y equipo brindado para que tome el rol de la posición (Monzón, 2010). En la mayoría de los casos, la empresa pierde más dinero invirtiéndolo en la persona de lo que esta pudo aportar para la empresa durante el corto tiempo que ocupó la posición. Esta pérdida impacta negativamente en los indicadores mensuales y anuales.

La rotación del personal de nuevo ingreso se determina por el porcentaje de personas que dejan su trabajo desde el día uno hasta la finalización del periodo de prueba, que en Guatemala son dos meses. Según los estudios de Bersin presentados en el informe de Zabalegui (2021), el 22 % del personal nuevo abandona o renuncia a su posición durante los 45 días siguientes a su contratación. Cuando la rotación se da en los primeros meses de relación laboral, se tiende a replantear el proceso de selección y el perfil del candidato, así como los motivos que pudo tener la persona para retirarse.

Sobre estos planteamientos se determina si la empresa debe adoptar tácticas para reforzar el compromiso del trabajador y generar un vínculo estrecho que lo retenga (Bravo et al., 2022). Para conservar a su personal, se debe propiciar la adaptación de cada persona a la estructura organizacional y sus componentes como lo son la cultura, los procesos, el equipo de trabajo, los líderes, etc. La persona de reciente ingreso debe generar identificación institucional conforme aprenda los procesos y se apasione con lo que hace (Bravo et al., 2022).

Todas las empresas enfrentan rotación de personal por diferentes motivos, se toma en consideración que los seres humanos no son estáticos, están en constante cambio de circunstancias, necesidades y mentalidad. El índice de rotación de personal debe mantenerse en un nivel razonable según el tipo de industria y sus necesidades. Niveles bajos y altos generan alarma debido a que mucha rotación es pérdida del conocimiento y el talento, pero poca rotación implica que no se ha realizado el cambio de personal que ha dejado de aportar significativamente a su puesto y la empresa. Algunas empresas tienen como estrategia la rotación de personal para proveerse de talento que brinde una ventaja competitiva (González, 2006).

La empresa de productos confitados donde se realizó la presente investigación en el año 2020 tuvo una rotación de personal de nuevo ingreso (con menos de 6 meses de antigüedad) del 2.4 %. En el año 2021 en los meses enero a julio se tuvo una rotación 2.8 % del personal de nuevo ingreso. En el año 2020 se realizó la contratación de 41 personas, de las cuales 1 persona renunció antes de cumplir 2 meses en la empresa. En el año 2021 en los meses de enero a julio, se realizó la contratación de 104 personas, de las cuales 3 renunciaron antes de cumplir 6 meses en la empresa. Es importante resaltar que los porcentajes de rotación antes dichos son únicamente del personal de nuevo

ingreso, no se engloba el resto de las bajas por diferentes motivos que no son requeridos para el presente estudio.

El fin del presente estudio es conocer la influencia de los tres procesos que realiza la gestión humana y organizacional en la adaptación laboral de una persona recién contratada. Estos procesos son: (1) el reclutamiento y selección, (2) la inducción a la empresa y al puesto de trabajo y (3) la cultura organizacional. Los resultados de la investigación brindan visualización de las buenas prácticas que ya posee la empresa, las cuales se deben reforzar e incluso mejorar ya que impactan de forma positiva en las personas y mitigan en buena parte el riesgo de rotación por renuncia o abandono del personal de reciente contratación. Estas prácticas buscan tener personal satisfecho, comprometido e identificado (Vallejo, 2011). Al mismo tiempo, plasmarlas proporciona una visión más amplia del impacto de la gestión humana dentro de la cadena de valor de la organización.

El estudio se realizó enfocado en dos poblaciones que interactúan y son el centro de la problemática del estudio. La primera población es el personal operativo y administrativo, hombres y mujeres, que tienen una antigüedad en la empresa de mínimo de tres meses y máximo seis meses. Este tiempo asegura haber completado el periodo de prueba, el cual consta de dos meses como indica el Código de Trabajo de la República de Guatemala en su Artículo 81 (Ministerio de Trabajo y Previsión Social ed., 1947). Esta población habrá demostrado permanencia laboral en la etapa más complicada de la curva de aprendizaje y adaptación a un nuevo empleo.

La segunda población es el personal que pertenece al equipo de gestión humana y organizacional, usualmente denominado área de recursos humanos. Esta área es la encargada de los procesos de atracción, selección, inducción y retención del personal,

así como difundir la cultura organizacional a todos los trabajadores, tanto los de nuevo ingreso como los que ya llevan años de trabajar para la compañía (Benjumea, 2019). Ambas poblaciones serán ampliadas en el apartado de sujetos; sin embargo, es importante mencionarlos para dirigir la investigación a estas poblaciones ya que se pretende ver desde ambas perspectivas los tres procesos principales.

Con base a lo anterior, se formulan las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el efecto de los factores reclutamiento y selección, inducción a la empresa y cultura organizacional, en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso en una industria de alimentos confitados? ¿Cómo impacta el proceso de reclutamiento y selección del candidato a la adaptación laboral posterior a la contratación? ¿Cómo impacta al trabajador el proceso de inducción a la empresa y al puesto para la efectiva inserción en el área de trabajo? ¿Qué rol juega la cultura organizacional en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso?

Las respuestas a estas preguntas por medio de entrevistas estructuradas permiten obtener información que sirve para construir diagnósticos y entender la perspectiva de la persona de nuevo ingreso, así como del área de recursos humanos (Meneses y Rodríguez, s. f.). Comparar ambos enfoques es enriquecedor y resalta las fortalezas que al momento de los resultados del estudio se tienen, así como las áreas de oportunidad a trabajar. La finalidad de obtener esta información es proponer un proyecto que ayude a cerrar brechas y fortalezca los procesos del área de gestión humana y organizacional.

Justificación

Para el año 2021, la empresa de productos confitados tuvo un índice de rotación del personal con menos de seis meses de antigüedad menor al 3 %, lo cual fue un nivel de rotación sano y positivo. La revista The English Insider ed. (2020) menciona que un índice

saludable de rotación de personal está alrededor del 15 % o menos. Importante resaltar que el 3 % antes dicho es únicamente del personal con antigüedad en el rango de un día a seis meses, no toma en consideración las bajas por otros motivos que no son relevantes para el presente estudio. Este resultado es positivo para la industria que busca evidenciar las buenas prácticas que promueven la retención del personal. A este respecto se investiga los procesos que están directamente ligados a la retención del personal: (1) el reclutamiento y selección, (2) la inducción a la empresa y al puesto de trabajo y (3) el clima organizacional.

Al momento de este estudio, la empresa de productos confitados donde se realiza el presente estudio, no tiene definido y plasmado el impacto que el área de gestión humana y organizacional tiene en los nuevos trabajadores. Al no poseer la claridad del impacto se corre el riesgo de cambiar los procesos, minimizar la importancia o no buscar nuevas implementaciones o mejoras que permitan reforzar y aumentar el nivel de satisfacción e identificación institucional que se posee. La información obtenida en la investigación arroja datos concretos y detallados de las fortalezas y debilidades a considerar en los distintos procesos del área. Este estudio permite evidenciar el impacto que se tiene en las tres áreas: (1) reclutamiento y selección, (2) capacitación (3) la cultura organizacional.

No está de más reiterar que, al momento de retirarse un nuevo trabajador, se desperdicia tiempo y dinero invertido en él, en el proceso de reclutamiento y selección, como en la etapa de aprestamiento a la posición. La rotación es un indicador de la estabilidad que tiene la empresa con su personal (Cabrera, 2011). Con la finalidad de prevenir esta deserción e impactar positivamente en los trabajadores para que se sientan satisfechos, identificados y logren su correcta adaptación, se pretende entender los

factores en que impacta el área de gestión humana y organizacional, los cuales inciden en la adaptación de una persona a la cultura organizacional.

Con el reclutamiento y selección la empresa pretende atraer talentos que sumen a la compañía, mientras que con la inducción se le brinda al nuevo trabajador toda la información necesaria para que este pueda adaptarse y minimizar los errores por desconocimiento (García, 2014). Como indica González (2006) cada empresa debe fijar el nivel de rotación de personal que considere óptimo según el giro del negocio y las necesidades particulares que exija la industria. Se puede considerar que esta empresa tiene un nivel de rotación bajo en nuevos ingresos, se denota una buena gestión que se plasma en los resultados de la investigación para reforzar las buenas acciones y plantear un proyecto de mejora a las oportunidades.

Alcances y límites

La presente investigación es de tipo cualitativo, usa un diseño narrativo ya que se busca presentar los resultados en forma de narración al plasmar las palabras de las personas que son entrevistadas, el objetivo es ser fiel al material recopilado para no alterarlo y así transmitir al lector las situaciones estudiadas (Corbetta, 2007). El instrumento que se utiliza es la entrevista estructurada. Corbetta (2007) indica que al hacerle las mismas preguntas en el mismo orden a todos los entrevistados se genera un estímulo equitativo.

Esto permite que la población entrevistada brinde su opinión sobre los tres procesos que dieron lugar a su contratación y adaptación laboral. Esta percepción personal que brinda cada uno enriquece los resultados generales. Se entiende que todos los sujetos de estudio ingresaron en circunstancias diferentes a puestos diferentes en distintas fechas, aun que tuvieron el mismo proceso por parte de la compañía derivado de

parámetros preestablecidos, se generó una percepción individual. Esta última distinta y deja recuerdos en las personas favorables o desfavorables, los cuales se exponen durante la entrevista y marcan la pauta de fortaleza o debilidad.

Por parte del área de recursos humanos, obtiene claridad sobre los procesos que realizan e incluso se detecta si se deben realizar mejoras en la información que maneja el equipo. El trabajo del área de recursos humanos impacta en contrataciones exitosas y personas correctas en los puestos correctos. Así se propicia mejorar el perfil de la persona para que genere una adaptación laboral exitosa conforme se ejecutan los procesos de inducción, capacitación e impacto de la cultura organizacional (Saiz, 2016). Incluir espacios de socialización para que los nuevos ingresos conozcan al personal y hagan alianzas es parte de generar adaptabilidad (Valencia y Correa, 2019).

Los tres puntos focales para investigar y documentar son: (1) el impacto del reclutamiento y selección en la persona y el proceso, (2) la inducción a la empresa y al puesto de trabajo y (3) la cultura organizacional que propicie la inclusión de nuevos trabajadores. El alcance es entrevistar al 50 % el personal contratado en la fecha que se realicen las entrevistas para obtener información valiosa, variada y relevante para el entregable de resultados. Con esta información generar un proyecto que permita mejorar los procesos del área de recursos humanos.

Un límite notorio al entrevistar al personal de nuevo ingreso son las jornadas de trabajo que tienen en la industria de productos confitados, debido a que el personal operativo trabaja en turnos rotativos de 12 horas cada uno. Cuando se les busca para entrevistarlos, algunas personas están de descanso, de noche, vacaciones o suspendido por el IGSS. Otra limitación es el temor que las personas tienen a expresarse y que esto ponga en riesgo su trabajo o el de sus compañeros, por ello ocultan información o evitan

mentar aspectos relevantes. El reto es generar confianza en la persona para permitir apertura y el desarrollo de temas.

En el caso del personal que pertenece al área de recursos humanos, se puede tener la limitación en cuanto a la cantidad de información que puedan brindar por motivo de confidencialidad, limitándolos su contrato laboral con la empresa y las políticas internas de resguardo de información. Además, debido a que son estas personas las que realizan los tres procesos principales que trata esta investigación, están motivados y sesgados a buscar resultados positivos y evitan dejar en evidencia un mal desempeño. Esto podría limitar a que estas personas brinden una perspectiva mala de sus propios trabajos o procesos, así como áreas de oportunidad a mejora o procesos aún no desarrollados.

No se toma como instrumento la observación de los sujetos, debido a que han sido hechos ocurridos en el pasado (Díaz, 2011). Aun cuando algunas personas no han cerrado sus seis meses de antigüedad en la empresa, no se tiene una observación completa de los tres procesos principales desde el contacto inicial en el reclutamiento de personal, la selección e integración a la compañía. Además, la ubicación física de algunas personas impediría observarlas pues se encuentran alrededor del territorio de Guatemala. La observación no es una opción viable para recaudar información equitativa, completa y objetiva.

Para obtener información valiosa, Meneses y Rodríguez (s. f.) recomiendan preparar el terreno, por medio de establecer un grado de confianza. Se debe hacer conciencia a las personas del motivo por el cual se realiza la entrevista, con el fin de disipar inseguridades o miedos, así como indicar qué se hará con la información obtenida. Hay personas que son más abiertas a hablar y otras que por timidez o miedo a repercusiones, son más puntuales y cortas en las respuestas.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el efecto de los factores: reclutamiento y selección, inducción a la empresa, cultura organizacional, en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso en una industria de alimentos confitados.

Objetivos específicos

Indagar el impacto del proceso de reclutamiento y selección del candidato a la adaptación laboral posterior a la contratación.

Evidenciar el impacto que tiene el proceso de inducción a la empresa y al puesto en el trabajador para su efectiva inserción en el área de trabajo.

Indagar el rol que juega la cultura organizacional en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso.

Definición de variables

En la presente investigación se tienen consideradas las siguientes variables: reclutamiento y selección de personal, inducción a la empresa y al puesto, cultura organizacional. La explicación más amplia de cada variable se puede ver reflejada en la

Tabla 1

Variables utilizadas en la presente investigación

Variable	Concepto	Operación
Reclutamiento y Selección de Personal	Reclutar implica publicar en el mercado laboral las oportunidades que la empresa tiene por ofertar para atraer a candidatos potenciales. Después de atraer una cantidad considerable de candidatos a la posición, se procede a realizar la selección de personal, la cual pretende clasificar a los postulantes para eliminar a aquellos que no llenan los requisitos y separarlos de los que se apegan al perfil (Chiavenato, 2009 b). Para seleccionar al personal se requiere tener el descriptor del puesto que detalla las tareas de la posición y las facetas de evaluación de recursos humanos claras para realizar un proceso	Se evaluará con 4 preguntas en la entrevista.

Variable	Concepto	Operación
	en forma lógica y ordenada (Municipalidad de San Francisco del Valle, s. f.).	
Inducción a la empresa y el puesto	El programa de inducción sumerge a los nuevos ingresos en la cultura, procesos y normas de conducta los cuales son comportamientos que la empresa considera relevantes para el excelente desempeño de las funciones en los puestos de trabajo (Chiavenato, 2009 b). Fundamental que la persona se sienta bienvenida y acogida, para que perciba el ambiente de trabajo agradable, minimice el nerviosismo y la ansiedad, así como favorezca su seguridad y estabilidad (Mendoza, 2013).	Se evaluará con 4 preguntas en la entrevista
Cultura organizacional	La cultura se determina por el estilo de pensar y actuar que se promueve entre los miembros de la empresa. Los estímulos generan significados para todos los miembros en general, por lo que el nuevo integrante debe adaptarse a ese ritmo para ser aceptado. La cultura organizacional es única e irrepetible, cada empresa tiene la suya (Chiavenato, 2009 b). La persona que se integra a la empresa pasa por un periodo de ajuste cultural, en la cual hay una interconexión entre la experiencia que posee el trabajador por sus trabajos anteriores y el mundo de la empresa a la que ingresa (Mendoza, 2013).	Se evaluará con 4 preguntas en la entrevista

Capítulo II

Fundamentación teórica

En el presente apartado se describen los fundamentos teóricos que respaldan la investigación al analizar conceptos relevantes que aportan diferentes autores. Se parte de la adaptación laboral, la cual es la base principal que une los tres aspectos relevantes a investigar los cuales son: (1) el proceso de reclutamiento y selección de personal, (2) la inducción a la empresa y el puesto y (3) la cultura organizacional. En estos tres campos se impacta en la persona y la adaptación que ella tendrá al momento de unirse a la empresa, conocer las atribuciones del puesto, las personas que conforman el equipo de trabajo y la cultura organizacional existente que determina la forma de actuar de todos.

Adaptación laboral

Se define la adaptación como ajustarse a cambios continuos (Vallejo, 2011). Todo debe iniciar con un cambio en la normalidad y rutina de la persona. Alles (2008) explica la adaptabilidad organizacional como la capacidad de adaptarse y acoplarse a los cambios. El factor común radica en el cambio, el cual es innegable por lo que la persona debe aceptarlo y buscar estrategias para sobrellevarlo. La efectividad o fallo en el proceso del cambio determina si hubo adaptación.

Las personas son capaces de adaptarse a las nuevas situaciones que le presenta el entorno, acoplándose al contexto actual con base a lo existente, es por ello que cada proceso es distinto en cada persona pues las circunstancias varían de una persona a otra. (Córdova, 2020). Esta variación está determinada por la personalidad de la persona, pero también por el entorno en el cual se desenvuelve. La variación también se da en la misma persona ya que el estímulo puede ser el mismo, pero en situaciones o circunstancias distintas se obtendrá distintos resultados.

Lo que vive la persona en el resto de sus círculos, escolar, familiar, amistoso o afectivo, etc. integralmente impacta en la adaptación a un nuevo puesto de trabajo. Incluso la tolerancia o paciencia de la persona hacia los cambios son reflejo de la capacidad que tiene para equilibrar todos los aspectos de su vida. Builes et al. (2017) indica que las personas ante la tensión que emerge en el entorno realizan procesos de transducción y adaptación.

Es de considerar que hay factores que inciden a que esta adaptación sea lenta y tormentosa o por el contrario rápida y progresiva. La actitud de la persona, su grado de satisfacción ante la nueva situación, incluso la disposición del equipo de trabajo para brindarle o negarle la ayuda y orientación son factores importantes que determinan la forma y tiempo en que la persona se adapta a nuevas circunstancias. La satisfacción laboral generada en la persona debido a la buena bienvenida recibida, así como preocupación por parte de la empresa para que se sienta bien generarán motivación y permanencia en la persona (Bravo et al., 2022).

Todas las personas atraviesan la faceta del primer empleo o el inicio de su carrera profesional, por lo cual no tienen experiencias precedentes que sirvan de base en la forma de actuar ante las situaciones. A estas personas les es más fácil adaptarse a tareas rutinarias y de ejecución, comúnmente denominadas ocupaciones operativas, las cuales son funciones repetitivas o de cumplimiento de parámetros ya establecidos que se deben seguir y su ejecución dependerá del nivel de atención y seguimiento de la persona (Valencia y Correa, 2019). Usualmente, las personas con capacidad de respuesta y seguimiento prolongado se adaptan fácilmente, pues están como un libro en blanco, listos para escribir en él los procesos y rutinas.

En el caso de las personas que ya traen experiencia previa debido a que han trabajado para alguna industria, principalmente en posiciones de toma de decisiones y estrategia, deberán realizar un cambio de mentalidad sobre la forma, tiempo y sistema en cómo se realizan las cosas según la cultura a la que se apega la nueva empresa. Estas personas deben ser flexibles para adaptarse a los cambios al hacer uso de su experiencia como herramienta para dar guía al resto y evitar cometer errores, sin dejar por un lado la capacidad de aprender de otros. Hay personas eficaces para trabajar en situaciones y personas distintas, estas tienen muy desarrollada la competencia de adaptación y son flexibles ante las exigencias del puesto, así como las actitudes y conductas de los colegas (ALGAMA Desarrollo Empresarial, 2010)

Adaptarse es una competencia que determina la agilidad para moldearse a nuevas situaciones, eso implica ser flexibles de mente para entender que lo que antes estaba bien, posiblemente en el nuevo entorno ahora está mal o viceversa. Un ejemplo de esta situación puede decirse de las personas que venden bebidas alcohólicas en bares y restaurantes ya que usualmente se sientan a beber licor con el dueño o administrador del lugar con el fin de ganarse su afecto y lograr cerrar grandes negociaciones, sin pensar en que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social ed. (1947) en su Código de Trabajo de la República de Guatemala prohíbe ingerir bebidas embriagantes en horario laboral. Si esta persona cambia de trabajo, deberá tener flexibilidad y adaptarse a una norma que en su momento no creyó necesaria o importante, pues evitarla le ayudaba a alcanzar sus objetivos.

En la nueva empresa y nuevo empleo, para evitar amonestaciones, debe apegarse a lo que indica la ley y las políticas internas, como si se tratara de sobrevivir. En efecto, la adaptación en el ser humano activa el instinto de supervivencia. Alienta procesos

cerebrales básicos que permiten que se desarrolle la cognición y el comportamiento social influidos por la cultura específica de la empresa. Hay que resaltar que cada persona está en su capacidad del libre albedrío dispuesto a adaptarse a lo que se le presente (Builes et al., 2017).

Durante el proceso de reclutamiento y selección e incluso al aceptar una propuesta de trabajo, la persona desconoce varias características de la empresa e incluso del puesto. En su mayoría, los candidatos tienen conciencia de las atribuciones mínimas requeridas; sin embargo, no saben en su totalidad sobre el clima laboral que envuelve al área o sobre las políticas internas que regulan la forma de actuar ante cualquier situación y en ocasiones determinan la forma de actuar o accionar ante algún acontecimiento o toma de decisiones. Estas características debe aprenderlas durante su proceso de inducción al puesto y a la compañía.

Por este motivo, para adaptarse, la persona debe modificar su comportamiento para acoplarse a los nuevos procesos y realizar sus funciones sin afectar las actividades del área, en el lugar y forma que lo indica el patrono así como es aceptable (Yorikis, 2018). Principalmente se evita afectar las actividades de la empresa ya que la contratación se da sobre una marcha ya establecida y quién debe adaptarse a esta marcha es el nuevo empleado. Es como un bus en movimiento, la empresa no parará para que la persona logre acomodarse en su asiento, sino que seguirá en movimiento hacia su destino, sea que esto signifique que la persona logre o no acomodarse en su posición dentro de ella.

Existen dos tipos de adaptación, la primera implica modificar los propios esquemas de comportamiento. Fernández y Pinto (1989) denominan este tipo de adaptación como pasiva, debido a que la persona acepta la realidad e intenta ser parte de ella por medio de cambiar la forma en que hace las cosas, podría incluir la forma de comer, caminar,

hablar, ritmo de trabajo, hasta forma de vestir y presentarse. Por otro lado, los mismos autores hablan de una adaptación activa, en la cual la persona actúa sobre el ambiente que le rodea y va transformándolo según sus propias necesidades. Cabe destacar que esta última se presenta en menos ocasiones y se verá al momento que las personas en el ambiente consideren que el nuevo integrante es un líder, sea positivo o negativo, al cual podrán seguir y modificar ellas su comportamiento. En ambos tipos de adaptación, habrá personas que deban modificar algo, sea quién se integra o sea el grupo que integra a alguien. No es posible mantenerse estático. Nuevamente el cambio es innegable y necesario para oxigenar los ambientes y avanzar.

Todas las personas tienen prejuicios, debido a experiencias pasadas y al conocer a alguien se forman impresiones que marcarán la forma en que interactúan con esta persona. Se genera una condicionante las experiencias previas, esto implica que la conducta gira en torno a cómo pensamos que la persona actuará ante nosotros (ALGAMA Desarrollo Empresarial, 2010). Lamentablemente, estos prejuicios son dañinos en la tenencia a discriminar a una persona por experiencias vividas con otra.

Según la importancia que cada persona le da a los demás, sea por el rango en una empresa, la admiración que le genere o incluso el agrado o desagrado que le despierte, así será como se condicionará la propia conducta hacia esa persona. Eso moldeará su actitud y disposición de trabajar en equipo, lo que a su vez impactará en la adaptación, la cual puede ser corta y fácil o lenta y tormentosa. Cabe resaltar que se logre adaptar y no se desespere y se retire de la empresa. El equipo de trabajo y el liderazgo del área impacta en gran medida a la adaptación de un nuevo integrante (Santizo, 2018).

Hay otros aspectos a considerar en cuanto a la adaptación, uno de ellos es el estilo propio de hacer las cosas o lo que la persona considera necesario para su bienestar.

Cuando una persona trae una cultura y forma de trabajar muy arraigada, que es distinta a la nueva empresa, puede generar incomodidad. Un ejemplo claro son las empresas con una cultura de vestimenta libre, donde no se ve mal trabajar con tenis, pantalón de lona y una camisa cómoda. La persona estará acostumbrada a tener en su guarda ropa este tipo de ropa e incluso tener un estilo personal para vestirse.

Ahora planteemos lo siguiente, ¿Qué sucederá si esta persona cambia de trabajo en la cual la nueva posición le exige usar un traje, corbata y zapatos formales? En este caso, debe existir una adaptación pasiva ya que está implícito en la posición el estilo de vestimenta personal que requiere la empresa, aunque no sea de total gusto de la persona. Las implicaciones es dejar por un lado la comodidad en la vestimenta por adaptarse a la formalidad, elegancia y en cierto nivel rigidez que requiere la nueva posición y sus códigos de vestimenta. Tal puede ser el caso de que se den circunstancias totalmente contrarias, donde provenga de vestimenta formal y deba adaptarse a una vestimenta más casual e informal, en ambos casos la persona debe ser flexible para adaptarse a lo que la circunstancias le requieran, sin perder el enfoque de sentirse satisfecho con esta decisión, pues tuvo que ser un punto para considerar al momento de aceptar el nuevo trabajo (González, 2006).

La adaptación implica un cierto grado de satisfacción y equilibrio y la capacidad de reacción para mantenerlo. Adaptarse no es un sometimiento a la situación, pues no podría ser considerado adaptación, por el contrario, debe ser elegido por el sujeto en colaboración con el ambiente que le rodea con un impacto en su personalidad. Si una persona simplemente se somete, en ningún momento estará a gusto y por lo tanto en cualquier momento buscará la forma de salir de la situación que le incomoda. En este caso la decisión de las personas es desistir del empleo y retirarse de la empresa.

Las personas aprenden a procesar la información que viene del ambiente y la asimilan como importante o irrelevante conforme va adaptándose a la posición y al equipo de trabajo. Córdova (2020) afirma que cada persona decodifica la información que viene del medio y genera una especie de filtro que le determina si un estímulo lo amenaza para ser inmediatamente rechazado. Estos filtros son conceptos adquiridos a medida que se interpreta lo que sucede en el ambiente y se organizan las experiencias afrontadas en la cotidianidad.

Las personas aprenden a interpretar lo que sucede a su alrededor. Detectan amenazas o situaciones incómodas que pueden darse por distintas razones, como cruzarse con el jefe al estar de mal humor o evitar al compañero que habla mal de otros. También detectan situaciones que les generarán gratificación o sensación de bienestar, como la satisfacción de recibir aplausos y agradecimiento por un trabajo bien hecho. Estos son códigos que se construyen en la mente, los cuales aparecen al iniciar a decodificar lo que sucede en una situación y marca la forma en que la persona actúa y reacciona ante las situaciones del día a día. Cada vez que cambia una variante, como un proceso o un compañero nuevo, el resto que ya está en la rutina del día a día también se adapta a las novedades, pero de una forma rápida y menos tormentosa.

Es fundamental para esta investigación definir la forma en que los procesos del área de recursos humanos impactan en cada uno de los nuevos trabajadores. Se determina si existe claridad desde el inicio de la relación o contacto con el candidato indicándole las funciones del puesto para lo que ha sido contactado. Esto permite que sus expectativas al obtener el empleo sean correctas para enfocarse en obtener resultados. Tener ese panorama claro le permitirá sentir una satisfacción interna que lo motive a hacer las cosas bien para asegurar su puesto de trabajo y que los que le rodean se convenzan de que

eligieron a la mejor persona para realizar la función (Santizo, 2018). Como resultado la persona aprobará el período de prueba y brindará resultados sostenibles a la operación.

Reclutamiento y selección de personal

El proceso de atracción de talento a la compañía es una de las principales responsabilidades del área de recursos humanos. Define quienes podrán o no entrar a trabajar en un sistema ya establecido, en el resguardo de la seguridad y confidencialidad de la empresa, así como de la gente que ya está en ella. Pereira (2020) indica que el fin es atraer a los mejores candidatos para elegir al mejor con la intención de aumentar la eficiencia y el desempeño del equipo de trabajo y la eficacia de la organización en general.

Para llegar a más personas se han desarrollado tecnologías de filtro, así como páginas de postulación con acceso a una población más amplia. Como indica Saiz (2016) un 83 % de la población utiliza redes sociales con la finalidad de obtener un empleo. Por otro lado, el 69 % de los profesionales de recursos humanos afirman que los candidatos activos en redes sociales tienen más posibilidades de encontrar el empleo que se adapte a sus necesidades. La globalización y el avance de tecnologías hacen los procesos más ágiles, cortos y económicos.

Reclutamiento

El reclutamiento de personal es el proceso por el cual se convoca a personal interno y externo para aplicar a una posición que ha quedado vacante, sea cual fuese el motivo. El objetivo es captar el mayor número de candidatos aptos a la posición para ser evaluados y elegidos por el jefe inmediato del puesto para cubrir las vacantes existentes. (López y Ruiz, 2022). El reclutamiento surge cuando existe la necesidad de incorporar a una persona a la compañía e inicia con una requisición de personal por parte del jefe de

la posición hacia recursos humanos. Las causas para crear una requisición de personal son varias, entre ellas la creación de una nueva posición por la necesidad de la operación, aumento de personal por aumento de producción o área de servicio, cambios organizacionales, reemplazos por motivos de bajas, entre otros (Benjumea, 2019).

Esta requisición implica la notificación en un documento que formalice y evidencie la necesidad. Este formato usualmente es elaborado por el área de recursos humanos, pues ellos enlistan los datos indispensables que precisan saber para poder buscar a los candidatos que mejor cubran las necesidades en las fechas establecidas. Estos formatos pasan a ser evidencia de requerimientos de la operación así como fuentes de consultas futuras (Municipalidad de San Francisco del Valle, 2020). La persona que llena la requisición de personal debe ser el jefe de la posición, pues es su responsabilidad determinar los atributos que debe reunir la persona que ocupara la vacante. Si se equivoca o no solicita algo, deberá asumir las consecuencias. Este documento debe llenarse según las circunstancias actuales que atraviesa la empresa y el puesto (Benjumea, 2019).

Cada líder de área tiene un enfoque distinto de cómo debe ser su equipo de trabajo ideal para operar de mejor forma y lograr los objetivos. Un jefe puede requerir personas sin experiencia para formarlos desde el inicio y otro jefe requiere personas únicamente con experiencia que no deba enseñarles a realizar las funciones desde cero. Cada jefatura debe tener claro lo que necesita y requiere de la persona que ocupará el cargo, así como la personalidad que se integre al actual equipo de trabajo.

El documento de requisición de personal debe existir como un formato que realice recursos humanos. Tiene que estar parametrizado para todas las áreas por lo que debe ser fácil de entender y abarcar todos los detalles posibles en temas de rango de edad,

sexo, nivel de escolaridad, condición física, horarios que implica la posición como turnos rotativos, mixtos, únicamente nocturnos, entre otros (Rivera, 2012). También se considera si la persona deberá viajar dentro y fuera del país, conocimientos específicos sobre uso de herramientas, software, hardware, programas, sistemas, metodologías de toma de decisiones, entre otros. Esta es la base y guía que servirá para que la persona de recursos humanos arranque con la publicación de la vacante para atraer al personal.

El siguiente paso para reclutar personal es tener claro el perfil del puesto, el cual es un documento que la compañía debe tener establecido y actualizado (Escuela Nacional de Administración Pública, 2022). Este perfil detalla el objetivo principal por el cual se requiere esta posición dentro de la compañía, así como las funciones que la persona realizará de forma diaria, mensual, quincenal, anual o esporádica. El perfil es un manual completo que sirve de guía para entender la posición. En él se observa el organigrama, donde se entiende el nivel del puesto, quién es el jefe inmediato, cantidad de personas que tiene a cargo y se detallan las competencias necesarias en la persona para ejercer la posición en la forma que la empresa requiere y espera. También se detallan los conocimientos necesarios y específicos para ejecutar la función o certificaciones indispensables.

Se debe consultar el presupuesto de la posición y el rango salarial que se le puede asignar a la plaza conforme el rango de pretensiones salariales que presenten los candidatos. El tema económico es uno de los primeros filtros para escoger a las personas que pueden participar en la terna a evaluar. Un error común que comete un reclutador es enviar una terna de candidatos muy capaces, pero con expectativas salariales altas para lo que puede pagar la empresa. Este mal actuar desperdicia el tiempo del candidato en el proceso y también del jefe de la posición. Tener claro el perfil del puesto, los

requerimientos esenciales que pide el jefe de la plaza y el salario de la posición permiten procesos de reclutamiento fluidos y agradables, tanto a nivel interno como el externo (López y Ruiz, 2022).

Reclutamiento interno. En muchas empresas es una normativa del proceso de reclutamiento que cada vacante sea publicada en primer lugar para el personal interno en la empresa, con la finalidad de darle oportunidad a la gente de desarrollarse y crecer profesionalmente. Esto permite el desarrollo de los colaboradores activos, crecimiento profesional y mejores condiciones para ellos (Municipalidad de San Francisco del Valle, 2020). En ocasiones los jefes de área ya tienen vista a alguna persona que pueda cubrir la vacante. En el momento en que queda disponible la plaza solicitan a recursos humanos el movimiento de esa persona; sin embargo, hay que tomar en cuenta que esto puede generar malestar en otras personas que tienen el mismo deseo de crecer profesionalmente.

López y Ruiz (2022) indican que para que haya motivación en el personal hacia los procesos de selección debe haber un proceso transparente. Debe tenerse con cada candidato continua comunicación y retroalimentación, basado en los méritos y la antigüedad de la persona en la empresa. Algún desvío de esta línea puede generar mal ambiente laboral y desmotivación. En caso haya una persona ya vista por el jefe inmediato, se debe dar la oportunidad a que más personas se postulen y puedan ser evaluadas para la posición antes de tomar una decisión. Posiblemente la decisión del jefe inmediato no cambie durante el proceso, pero se le dará la oportunidad a las personas de demostrarle que son capaces y están interesadas en aplicar a este tipo de vacantes.

Para que el proceso de reclutamiento interno sea efectivo, se tienen varios medios donde verificar al personal, el primero es publicar la vacante en carteleras físicas y

digitales, postearlas en áreas de paso, la intranet, el envío por correo electrónico, WhatsApp o cualquier otro medio físico y digital que cuente la empresa. El segundo es la revisión del desempeño del personal, donde a las personas se les mapea o enruta a posiciones específicas según sus estudios e interés en crecer dentro de la compañía. El tercero es revisar a los trabajadores que han sido capacitados en temas específicos que requiere la posición pues ya han sido entrenadas para esos puestos.

Al realizar un proceso de reclutamiento, siempre hay un margen de error que la persona elegida no sea la adecuada y deserte con el poco tiempo. Al reclutar de forma interna se tiene la ventaja que ya se conoce a la persona y sus capacidades, eso le da mayor seguridad y confianza al jefe de la vacante de que la persona realizará bien la nueva función. Otra ventaja es en tema de tiempo, Pereira (2020) indica que al elegir una persona que ya labora dentro de la compañía se reducen los tiempos de demora, así como se evita esperar a una persona que deba renunciar de su actual trabajo para tomar el nuevo.

Al darle la oportunidad a una persona interna de crecer dentro de la compañía se aprovecha el talento y potencial que ya tiene la organización, además de las redes de conocidos y socios que le permitirá hacer el trabajo más fácil gracias a la ayuda de otros. El que otros observen que una persona crece y se posiciona, genera motivación interna de querer crecer de igual forma, así como a buscar el desarrollo profesional educativo para avanzar. Se incentiva la permanencia y retención del personal, así como la lealtad a la compañía. El costo financiero es bajo y mucho menor en comparación a reclutar de forma externa (Rivera, 2012). Romero (2016) acertadamente indica que la persona interna no requerirá de un tiempo prudencial para adaptarse a la cultura organizacional pues ya era parte de esta, más que lo requerido de aprender la nueva función.

Claro está, también existen desventajas y otros inconvenientes que tomar en cuenta. El movimiento interno genera una nueva vacante dentro de la organización, la cual debe cubrirse y la persona debe capacitar al nuevo empleado mientras en paralelo debe tomar el nuevo reto. Al mover al personal interno, se bloquea la posibilidad a que ingrese personal nuevo con ideas frescas o que tengan más conocimiento del mercado, incluso innovación de la competencia. Otra desventaja es la sensación de inconformidad que deja en los postulantes no seleccionados, los cuales pueden generar un conflicto o minimizar el apoyo hacia el área por su molestia (Romero, 2016).

El reclutamiento interno genera un juego de posiciones y movimiento de piezas. Los cambios de puesto dentro de la empresa pueden ser horizontales o verticales (Municipalidad de San Francisco del Valle, 2020). El movimiento vertical implica cambiar de nivel de responsabilidad, en ocasiones jerarquía, tener gente a cargo o una mayor responsabilidad ante la compañía en toma de decisiones, gestión o resultados. Usualmente viene acompañado de cambio salariales o beneficios adicionales.

La expectativa de las personas es poder crecer dentro de la empresa, en ocasiones las personas buscan tener mayor poder, responsabilidad y decisión. Es de aclarar que las empresas tienen normas de remuneración y según el salario actual que tenga la persona, así determinará si la posición podrá darle un aumento de salario o no e incluso el porcentaje de aumento que se le puede brindar. Una normativa común es no brindar más del 25 % de aumento salarial por un movimiento vertical. Aumentar significativamente el salario de una persona no es sano, debe hacerse de forma gradual. Esto se determina usualmente en un análisis salarial.

Un movimiento horizontal implica que la persona pasa a una posición del mismo nivel o grado de responsabilidad que ya tiene. El cambio puede ser el mismo puesto en

nombre, pero el cambio se da en ejecutar funciones distintas, en una ubicación diferente o al atender a otra población. Este cambio no necesariamente implicará un cambio de remuneración, beneficios o condiciones laborales, depende de la empresa y las normas internas que se tengan en cuanto a los movimientos. Debe tenerse el cuidado de no generar desmotivación al ser un cambio forzado o no consensuado con la persona. Si posterior a la publicación interna, se verifica que no hay personal interno capaz de cubrir la vacante o personas interesadas en aplicar, se puede publicar de forma externa (Romero, 2016).

Reclutamiento externo. Este tipo de reclutamiento implica salir al mercado laboral a buscar candidatos para la posición y luchar para obtener al mejor candidato a un precio que la empresa pueda pagar. Se tienen diferentes fuentes de las cuales puede valerse la empresa para obtener candidatos (Benjumea, 2019). Se debe resaltar que es atraer a una persona que ya labora o esté desocupada pero no pertenece a la empresa, incluso sea que esa persona esté o no en búsqueda de una nueva oportunidad laboral al momento que se le contacte (Saiz, 2016). La forma moderna de encontrar personas apegadas al perfil es por medio del internet. Romero (2016) indica que LinkedIn cada vez más es una herramienta útil para encontrar profesionales capaces acordes a las competencias y conocimientos que se requieren. La plataforma brinda de fácil acceso para explorar en una región determinada y brinda la ventaja competitiva cuando la contratación no es local.

Con la plataforma de LinkedIn muchas empresas encuentran candidatos que no buscan empleo actualmente y llenan todos los requisitos que la empresa busca. Por mensaje privado se les contacta desde su perfil para plantearle la plaza vacante y si les gustaría ingresar al proceso de selección. Este tipo de candidatos es más difícil

convencer, pues están cómodos en la empresa donde se encuentran y se les debe ofrecer algo atractivo para que decidan dejar la comodidad y seguridad del lugar donde están para moverse a un nuevo reto. Romero (2016) indica que estos candidatos son denominados pasivos, pues no están en búsqueda activa de empleo, son difíciles de localizar ya que no se inscriben por iniciativa propia a ofertas que salen al mercado.

El reclutamiento externo brinda la oportunidad de obtener talento joven, con nuevas ideas, mayor educación o experiencia en el campo (López y Ruiz, 2022). En muchas empresas hay personal que lleva 10, 15, 20 o más años de antigüedad, en ocasiones en el mismo puesto con la misma rutina, pocas veces han innovado los procesos o propuesto nuevas ideas a la organización. A esto se debe que se necesite ingresar nuevo personal que modifique la dinámica de grupo o incluso agregue nuevas ideas al área.

Para que el reclutamiento externo sea efectivo se requiere llegar a muchos puntos de comunicación. Saiz (2016) indica que es importante el volumen y la calidad de candidatos. Importante resaltar que se requiere un buen número de postulantes, pero con las competencias y conocimientos requeridos para el puesto, no únicamente para elegir al rescatable de una pésima terna. Las empresas oportunamente deben trabajar en su marca empleadora para ser atractiva tanto de adentro hacia afuera como de afuera hacia adentro. Se debe evidenciar beneficios que satisfagan las necesidades de su gente y tener una reputación que dé prestigio al candidato por trabajar en esta empresa.

En el momento que el candidato percibe a la empresa como atractiva, se empresa en el proceso de selección para lograr obtener el puesto. Los mejores talentos del mercado buscarán trabajar en las empresas con mejor reputación, estabilidad, rentabilidad, crecimiento y competitividad ante la competencia. A su vez, estos buenos perfiles atraerán otros perfiles similares a ellos que favorezcan la atracción de talentos a

la compañía. Para tener una marca empleadora reconocida se debe trabajar estrategias, ideas y herramientas posicionen la empresa como un lugar idóneo para desarrollar su carrera profesional rodeado de gente con talento (Romero, 2016). García (2014) indica que la marca de buen empleador hará que las personas deseen desarrollar su carrera profesional dentro de la compañía. Esto enlista a la empresa entre las primeras opciones a elegir del mercado laboral. Una ventaja es tener buenos perfiles dentro de la empresa ya que es oportuno generar un programa de referidos donde los mismos trabajadores llevan perfiles de sus amigos, familiares, compañeros de estudios o conocidos para que puedan trabajar en la compañía.

Algunas empresas incluso pagan este programa, dándole una retribución monetaria a la persona que refirió a una persona y llega a ser contratada o pasa el periodo de prueba de dos meses. Es un incentivo para que buenos perfiles refieran otros buenos perfiles, con conocimientos similares o incluso de áreas de especialización que es difícil obtener postulaciones. Además, se garantiza que se atraerán personas con principios y buena moral conocidos de otros trabajadores, a los cuales no querrán dejar en mal ya que pusieron su nombre para referirlos. (Romero, 2016)

Las formas de reclutar personal externo dependerán del tipo de posición que se busque, así como lo especializado que es la plaza y el sector específico de donde se requiera al personal. Posiciones operativas, que no requieren conocimientos específicos, pueden ser publicadas en medios públicos. La estrategia de publicar en redes sociales, carteleros de supermercados u otras áreas públicas, volanteo en calles concurridas, ferias de empleo municipales o abiertas al público, incluso hay empresas que van al interior del país y contratan un perifoneo que pase por las cuerdas de la comunidad (Benjumea, 2019).

Las mismas personas se acercan a las empresas con dudas de posiciones vacantes y cómo aplicar, para ello las empresas ponen a disposición correos electrónicos donde las personas pueden enviar su currículum o entregarla a recursos humanos en un buzón de aplicación (López y Ruiz, 2022). Hay empresas que han optado por colocar en la recepción solicitudes de empleo que las personas pueden llenar para hacerse disponibles ante alguna vacante. Estas solicitudes son archivadas para ser consultadas posteriormente y son descartadas al cumplir seis meses de antigüedad ya que se debe actualizar y refrescar la base de datos. Es gestión de muchas empresas llevar un registro del personal que ha llegado a hacerse disponible ya que muchas de estas personas llegan como referidos y estas personas internas pueden llegar a consultar el motivo por el cual no se ha tomado en cuenta a la persona que refirieron para una posición.

Una forma efectiva, rápida, más no económica, de reclutar personal externo es tener un perfil en las bolsas de empleo más destacadas en el país. Ejemplos de estas bolsas de empleo son CompuTrabajo, Transdoc, Tecoloco, Quieroaplicar, empleo.gt, entre otros. Estas bolsas de empleo cobran una membresía anual por su uso y tienen restringido la cantidad de vacantes mensuales que se pueden publicar, así como el sector o tipo de plazas que se publican según el sector de giro de negocio de la empresa. Tener a disposición estas bolsas de empleo requiere una inversión económica anual de aproximadamente Q. 43,000.00 según el alcance, cantidad de vacantes disponibles y acceso a bolsas de empleo locales o internacionales.

Existen bolsas de empleo en universidades de Guatemala que permiten poner a disposición de profesionales las plazas vacantes. Las que cuentan con estas bolsas son la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el apartado de publicaciones – empleos, cualquier persona puede visualizar las plazas publicadas en este espacio y todas las

empresas pueden generar un usuario personal para publicar sus vacantes. La Universidad del Valle de Guatemala tiene una bolsa de empleo solo para sus estudiantes, en la cual se genera un usuario y contraseña para la empresa que desee publicar plazas por un proceso de verificación y entrega de papelería de la empresa y cada lunes se puede publicar una plaza, previa autorización por parte de la universidad. La Universidad Rafael Landívar cuenta con ferias de empleo propias, donde ellos contactan a empresas para que entrevisten a los estudiantes dentro de sus instalaciones.

Hay páginas en redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok donde las empresas pueden publicar las vacantes que tienen disponibles para hacerlo del conocimiento popular y así atraer a un mayor número de candidatos. Cada vez se usa menos el periódico, este medio de reclutamiento fue efectivo por muchos años; sin embargo, desde el año 2020 que la digitalización y necesidad de comunicación por internet fue necesario en resultado a la pandemia del COVID-19, el periódico ya no es un medio tan consultado por personas que buscan empleo. Por lo que invertir dinero en publicaciones por este medio podría ser una mala decisión. Es más rentable el uso de medios digitales (López y Ruiz, 2022).

Para posiciones especializadas se solicita que el candidato tenga conocimientos específicos de carreras técnicas en instituciones o centros de estudios focalizados. Por ejemplo, es requerido que la persona se haya certificado en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) o tenga carreras cerradas del Centro Educativo Técnico Laboral KINAL o el Instituto Técnico Vocacional Dr. Imrich Fischmann. La persona encargada del proceso de reclutamiento se puede abocar a estos establecimientos para solicitar un listado de egresados y sus datos de contacto, como número de teléfono o correo electrónico. Esto le permitirá contactar a cada persona para

proponerle la oferta laboral disponible y que sean ellos los que decidan si desean ingresar al proceso de selección. Este tipo de carreras técnicas específicas son muy buscadas por los reclutadores debido a los conocimientos específicos que implican.

Con posiciones específicas, como reclutar gerentes, directores o especialistas en un área específica, se opta por buscar una empresa que brinde los servicios de reclutamiento profesional comúnmente denominado outsourcing (Romero, 2016). Esta empresa buscará específicamente el perfil solicitado y presentará ternas de candidatos hasta llegar a la contratación. Usualmente estas empresas cobran el costo del salario de la persona que reclutan o un porcentaje de la anualidad de la posición, por lo que, entre más alto es el puesto que buscan, mayor será la remuneración que perciban.

Hay varias ventajas de realizar un proceso de reclutamiento externo en la empresa. Como anteriormente se expuso, refrescará áreas que tienen personal con mucho tiempo de laborar para la empresa al atraer nuevas generaciones con diferentes conocimientos y técnicas para realizar las cosas. Se puede minimizar el costo en las posiciones vacantes, debido a que en ocasiones la persona que trabajaba en esa posición había tenido incrementos salariales hasta llegar a un salario mayor al que ofrece el mercado, por lo que contratar a una persona externa permitirá minimizar los costos de ejecución en el área. Estas personas traen experiencia, conocimientos y destrezas que han adquirido en otras industrias (Rivera, 2012). Se puede aprovechar las capacitaciones y desarrollo que la persona ha traído de otras empresas.

Entre las desventajas está el costo del proceso de reclutamiento, selección y verificación de la persona. El riesgo de que la persona no se adapte a la posición o esté en otro proceso el cual le ofrezca mayor salario o mayores beneficios puede generar la desestimación de la propuesta que se le hace o incluso renunciar a los pocos días de su

contratación. La persona debe adaptarse a la cultura y forma de trabajar en la empresa, por lo que se le debe brindar un tiempo de capacitación y acomodamiento, así como los recursos que esto implica. Afecta negativamente a la motivación de los empleados, debido que se elige a alguien de afuera por encima del personal interno que ya labora para la empresa.

El proceso de reclutamiento externo finaliza al reunir las hojas de vida de los candidatos por todos los medios posibles. La finalidad de una buena base de candidatos es tener suficiente data para poder seleccionar y descartar. Esto da pauta al siguiente paso que es la selección de candidatos.

Selección

En el proceso de selección de personal, los encargados de recursos humanos elijen a la persona que llena las competencias y requisitos que el cargo solicita. Chiavenato (2009 b) indica que la selección de personal es un filtro que solo permite que algunas personas puedan ingresar a la empresa por medio de un descarte exhaustivo con los filtros necesarios para que solo las personas que llenan los requisitos se queden. La selección de candidatos para una posición implica tener claro el perfil del puesto y los requerimientos realizados por el jefe de la plaza en la requisición de personal, con la finalidad de comenzar a leer cada currículum y decidir si la persona llena o no los requisitos para ser tomada en cuenta en los siguientes pasos. Benjumea (2019) indica que se debe revisar detalladamente que cada candidato cumpla con los requisitos mínimos exigidos para aspirar al cargo. Este primer filtro descarta al mayor porcentaje de postulantes en el cual pocos continúan en el proceso de selección. Cuando el reclutamiento externo se realiza en varios recursos disponibles, se obtiene un gran número de postulantes para las plazas (López y Ruiz, 2022).

Una buena elección de candidatos puede hacer que el proceso sea rápido y fácil, mientras que una mala elección puede alargar el proceso y convertirlo en tedioso o frustrante para el jefe de la posición al no ver candidatos aptos (Yokiris, 2018). La selección implica encontrar al candidato que llene los requisitos del puesto a cabalidad para ocupar la posición vacante, con las competencias organizacionales deseables. Estas competencias generan una curva de aprendizaje más fácil e integran a la persona a las tareas o funciones con una buena capacitación inicial para generar un excelente desempeño personal y profesional (Yokiris, 2018). Para seleccionar a un candidato idóneo, se realizan varios pasos que minimizarán la cantidad de personas aptas para el cargo, hasta llegar a una correcta.

Primer contacto de preselección. Los encargados de recursos humanos filtran los perfiles según los requerimientos que la plaza necesita, posterior a ello realizan un primer contacto con la persona para obtener información no visible en su currículum. En la mayoría de las ocasiones, el primer filtro se realiza por llamada telefónica, en la cual se puede denotar el interés de la persona por la vacante, el conocimiento que tiene el candidato de la empresa, obtener datos necesarios para filtrar. Es tan importante el contacto inicial que incluso se denota la actitud y modales que tiene la persona, los cuales deben estar apegados a los valores que promueve la compañía (López y Ruiz, 2022).

En este primer contacto, al personal se le expone peculiaridades del puesto, por ejemplo, posiciones que trabajan turnos rotativos en horarios de noche y día, para conocer la disponibilidad de la persona a trabajar bajo esas condiciones. Se debe explicar al candidato todas las peculiaridades no negociables del puesto para conocer si las acepta o rechaza, así posteriormente no será una sorpresa para el candidato las condiciones laborales fundamentales para ocupar una posición laboral. Los reclutadores

documentan lo conversado con la persona para poder presentarlo al jefe inmediato para que sirva de base en las decisiones de elección (Rivera, 2012).

En ocasiones, el primer contacto se realiza por correo electrónico, lo cual limita detectar temas de interés y actitud de las personas. Peculiarmente las personas escriben igual a como hablan, por lo que un reclutador audaz, podrá detectar en los correos aspectos de interés y actitud. La ventaja del correo electrónico es tener documentada la información que la persona brinda y ser una fuente de respaldo futura, por ejemplo, ante la propuesta salarial en caso la persona cambie de opinión sobre la cantidad de dinero que ha solicitado como pretensión salarial. De forma recíproca, la amabilidad, apertura e interés con que un reclutador hable con un candidato le marcará la pauta a la persona sobre la cultura de la empresa y el formalismo que se transmite.

Pruebas psicométricas o test de conocimientos. Para conocer las competencias y conocimientos que posee la persona versus lo que la empresa requiere, se realizan pruebas psicométricas o de conocimientos. Cada puesto requerirá pruebas distintas según lo que se desea conocer del candidato. Es importante tener separados los instrumentos que se utilizan para los diferentes niveles, responsabilidades y conocimientos que demanda una posición. No es correcto usar una misma evaluación para todos los puestos de trabajo (López y Ruiz, 2022).

Los reclutadores suelen apoyarse de pruebas psicométricas que les permitan escoger a los candidatos que cumplan con los requisitos de competencias, inteligencia y conocimientos que el puesto requiere (López y Ruiz, 2022). De acuerdo con Rodríguez (1999) las pruebas generan un conjunto de estímulos en los candidatos. Las pruebas se apoyan en fundamentación teórica, psicológica y psicométrica, para un propósito

establecido, que como lo mencionamos, es extraer del candidato el nivel de competencias que posee para un cargo específico.

Estos estímulos son expuestos a los candidatos en condiciones controladas por medio de cronometrar el tiempo o en condiciones específicas necesarias. El objetivo es manifestar conductas relevantes que serán interpretadas según normas previamente establecidas como criterios que ayudarán a la toma de decisiones respecto al individuo evaluado. Yokiris (2018) indica que las evaluaciones permiten conocer el perfil individual de un candidato, pero también brindan la oportunidad de compararlo contra otros postulantes. Las evaluaciones psicométricas deben ser manejadas de forma confidencial, pues hablan de las características particulares de una persona, es por ello que únicamente deben ser utilizadas y manejadas por personal competente experto en su uso.

Las pruebas de personalidad están destinadas a medir el nivel intelectual de la persona, una de ellas es la prueba Terman (Ballesteros, 2011). También miden aspectos no intelectuales, los cuales implican características específicas del individuo, por ejemplo, la prueba Gordon que mide la personalidad del individuo en aspectos como responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad, etc. (González et al., 2019). Otra prueba reconocida, que mide la capacidad de la persona a adaptarse a un puesto de trabajo, es la evaluación DISC, la cual describe la forma en que se comportará una persona en situaciones normales, bajo presión e incluso como se auto percibe la persona (Manzo y Rivera, 2020). Derivado de esto, las pruebas psicométricas son fundamentales en el proceso de reclutamiento y selección de personal para las posiciones vacantes de las empresas.

Hay posiciones que requieren un nivel o dominio de un idioma diferente al que se habla en el país. Comúnmente es el idioma inglés o puede ser algún otro que requiera la empresa. Para determinar el nivel de dominio verbal y de redacción que la persona posee, se realizan evaluaciones escritas y orales. Esto mismo sucede con posiciones que requieren manejo de Excel a nivel intermedio o avanzado, así como uso de Power BI, SAP en sus diferentes versiones o algún otro programa, sistema o plataforma específica. Para realizar estas evaluaciones se requiere de la compañía y apoyo de una persona que las domine a cabalidad y puntos de referencia para evaluar.

En las posiciones comerciales o de servicio al cliente, se suele realizar evaluaciones grupales, de 10 a 14 personas aproximadamente. La finalidad es que interactúen entre ellos y así determinar aspectos de su personalidad, como el liderazgo, la capacidad de hablar en público, dominio de grupos, expresión verbal y corporal, negociación y convencimiento de otros. Estas pruebas filtran a los candidatos con características o competencias específicas demostradas durante la dinámica grupal (López y Ruiz, 2022).

Para puestos estratégicos, más que nada en niveles de toma de decisiones o con responsabilidad alta, los candidatos se filtran por medio de evaluaciones de casos, denominados assessment center. Son una serie de técnicas que hacen uso del juego de roles, presentaciones, dinámicas de grupos entre otros (López y Ruiz, 2022). Estas evaluaciones permiten conocer la forma en que la persona resuelve una problemática, su grado de decisión y madurez, el conocimiento del área e impacto en otras áreas, así como la forma de exponer sus ideas y defender su perspectiva ante preguntas de la terna o enjuiciamientos que quieran presentarle.

Entrevistas. Al encontrar candidatos con las competencias adecuadas, se procede a realizar series de entrevistas. En la entrevista se conversa sobre la personalidad,

motivaciones y competencias de la persona que le indican al entrevistador si su perfil es lo que la empresa necesita y requiere (López y Ruiz, 2022). Hay varios modelos de entrevistas y cada empresa se ajustará a la que esté más acorde a sus objetivos y el perfil del puesto.

Las entrevistas deben ser programadas con el equipo de recursos humanos y con la jefatura de la posición. En ocasiones se solicita apoyo de expertos internos o externos, que no son los jefes de la posición, por ser puestos con conocimientos específicos en una rama de experiencia. La entrevista está enfocada en investigar más del candidato, sobre su vida, sus intereses, experiencia laboral previa, conocimientos claves necesarios para ejercer la posición, etc.

En el mercado laboral hay personas que buscan colocarse en un puesto lo más pronto posible y en su ansiedad tienden a mentir en su hoja de vida o exagerar conocimientos que poseen de forma básica o incluso no tienen. Este proceso de selección permite indagar y descartar estas personas que cumplen con lo que el puesto requiere. López y Ruiz (2022) indica que hay dos formas de recolectar información de un candidato, la primera es mediante las preguntas que la persona responde y la segunda es por medio de la interpretación del lenguaje no verbal en los gestos y posturas corporales según el contexto en que se desarrollen.

Durante la entrevista la persona tiene la oportunidad de conocer una pequeña parte de la cultura de la empresa e identificar si podrá adaptarse o no a la misma. Esta construcción de su perspectiva sobre la empresa le da el poder de decisión de continuar con el proceso o desistir del mismo. De igual forma, los entrevistadores podrán detectar si la persona posee las características que le permitirán adaptarse a la cultura organizacional o, por el contrario, tiende a nadar en contra de la corriente.

La entrevista es considerada como una herramienta de comunicación en la gestión que realiza recursos humanos durante el proceso de reclutamiento y selección. Las entrevistas de selección difieren según el método utilizado para obtener la información, las cuales ponen al descubierto las actitudes y sentimientos del solicitante. La diferencia más significativa está en la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador sobre el entrevistado (Perea, 2008).

Las entrevistas fortalecen el conocimiento de ambas partes sobre la otra. Es durante la entrevista que el candidato puede saber las condiciones laborales, funciones, honorarios, beneficios que posee la empresa, incluso preguntar cosas que para él son relevantes o determinantes para tomar o no la posición. Hay aspectos que preocupan a los aspirantes como el parqueo, los uniformes, la comida, entre otros. La persona tiene un acercamiento al jefe inmediato y se le brinda la oportunidad de conocer la personalidad de este. Es el jefe quién le explica las funciones principales del puesto, lo que resalta si hay posibilidad que exista una buena dinámica entre ambos para poder trabajar juntos.

Por lo general, los entrevistadores deben evitar el efecto halo, el cual tiende a generalizar que una persona llena todos los requisitos solo por llenar uno en específico, como la buena apariencia física o la capacidad de hablar bien en público (Maldonado, 2013). Por una buena característica se tiende a crear una impresión general, si la persona tiende a desagradar por algún motivo, se generaliza que todo en ella está mal, pero si hace un gesto agradable o habla sobre algo que se espera, se tiende a generalizar que todo en ella está bien. También pueden darse los sesgos por estereotipos o generalizaciones sobre la base de personas con la misma personalidad o modismos que el candidato, lo cual proyecta a que esta persona será igual.

Por medio de las entrevistas se procede a elegir o ponderar a los candidatos. El resultado es el listado del primer, segundo y tercer lugar (según la cantidad de personas en la terna), con la finalidad de darle seguimiento a las personas. Es importante hacer esta ponderación y listado de prioridades ya que en ocasiones la persona que quedo en primer lugar desiste del proceso o es descartada en la etapa de verificación de datos y referencias. En este caso se procede a avanzar el proceso con la siguiente persona propuesta, hasta lograr una contratación exitosa.

Solicitud de referencias y verificación de documentos. Las referencias permiten al reclutador verificar si la información brindada por los candidatos es correcta para evitar ingresar a la compañía a alguien que engaña durante el proceso de selección para posicionarse (López y Ruiz, 2022). Las personas encargadas del proceso de selección deben tomarse el tiempo para contactar a las empresas donde el candidato trabajó y verificar que la información brindada sea verídica, así como el desempeño de la persona y los motivos que llevaron a su salida de la empresa. En este proceso se descubre la verdad de retiros por mala actitud, conducta poco ética o inmoral, bajo rendimiento, etc. Los resultados de estas verificaciones tienen bastante importancia e influyen en que se desista de continuar con el proceso de algún candidato.

Según lo tenga estipulado el proceso de la empresa, en ocasiones se realiza una evaluación Poligráfica. Esta prueba estandarizada indaga sobre la fiabilidad de la persona en los aspectos que la empresa requiera conocer como lo es relación con grupos delictivos, fiabilidad en los documentos entregados o manejo de sustancias prohibidas (Salazar, 2019). Esta prueba ayuda a determinar si la persona tiene relación cercana con algún grupo delictivo, si ha mentido o alterado en la información o documentos que ha entregado a la empresa, si consume drogas o alcohol u otras preguntas relevantes. Una

evaluación poligráfica en el mercado tiene un costo aproximado de Q. 350.00 a Q. 600.00. Es por esta razón que algunas empresas prefieren tener un área de evaluaciones poligráficas dentro de la empresa.

Otra evaluación realizada para verificar los datos de una persona a nivel social, económico y legal es la evaluación socioeconómica. Esta evaluación consta de una revisión de antecedentes policiacos, penales, crediticios y laborales, donde se verifica que la persona no haya tenido o tenga algún problema con la ley e incluso que los motivos de su salida de las empresas no hayan sido por temas ilegales o que manchen su reputación. Parte de la evaluación es una visita domiciliar que se verifica los datos correctos del lugar donde vive la persona además de entrevistar a algún vecino para verificar el concepto que tiene la sociedad que le rodea de la persona. De ser posible, se entrevista a la familia y se recopilan evidencias del domicilio para presentarlo en un informe.

En dicho informe se detalla la información recaudada, así como se clasifica a la persona como recomendable, con reservas o no contratable. Es decisión de la empresa si permite la contratación o no de esta persona según los resultados obtenidos. Rivera (2012) indica que se debe ser cuidadoso en no caer en negligencia de no revisar los resultados de una persona y permitir la contratación de alguien que es potencialmente peligroso o problemático. Se puede responsabilizar a un patrono por actos ilegales realizados por sus trabajadores, más aún en posiciones de poder o influencia.

Confirmación. Este paso se realiza cuando se tiene completa seguridad que la persona ha pasado todos los filtros de selección y de verificación. En este momento la empresa legalmente se compromete a brindarle el puesto de trabajo al candidato por medio de entregarle una carta propuesta que legaliza la oferta laboral y es una promesa

de trabajo. Si una persona labora al momento de estar en el proceso y debe renunciar, esta carta le asegura que tiene un puesto seguro en la empresa que se la entregó.

En caso la empresa desista de contratar al candidato después de darle la carta propuesta, la persona puede usarla para formular una demanda legal debido a que ha perdido su medio de sustento al renunciar a su anterior empleo. La propuesta se hace en una reunión donde están presentes el jefe inmediato y un representante de recursos humanos. Se hace con ambas figuras con la finalidad de dejar claro todos los aspectos del trabajo ofertado, responder las dudas de la persona, negociar temas de salario o condiciones laborales, así como estar alineados en caso de la persona desista del proceso en ese momento (López y Ruiz, 2022,).

El proceso de la confirmación es fundamental pues le permite a la persona tomar la decisión de aceptar o declinar la oferta de trabajo previo a hacer el protocolo de inducción, firma de documentos legales, etc. Además, para las personas que deben renunciar a su empleo, deja la negociación clara y establecido el día en que la persona inicia a laborar en el nuevo puesto. Lo que la persona no consulte ese día, queda sobre dicho que es una aceptación inmediata y total del puesto al que se postuló. En ese momento el área de recursos humanos debe tener total seguridad de que la persona está convencida y segura de ocupar esa posición, así como enfrentarse a los retos que conlleva.

Integración a la empresa y el puesto

Contratación. Una vez confirmado el candidato con su carta propuesta se procede a realizar el proceso de contratación. Este consta de llenar los documentos legales establecidos, tales como el seguro de vida y gastos médicos, la lectura y firma del descriptor de puesto así como del contrato individual de trabajo registra la relación laboral (López y Ruiz, 2022). En Guatemala el contrato de trabajo se presenta en tres ejemplares,

todas copias exactas, las cuales deben ser firmadas por el representante legal y la persona contratada (Ministerio de Trabajo Social y Previsión Social ed., 1947). Rivera (2012) indica que contar con un contrato de trabajo marca las reglas claras para evitar malentendidos y especificar las obligaciones, así como los derechos de ambas partes en total conformidad para obtener resultados favorables.

El contrato es el documento formal que legaliza la relación laboral entre el patrono y el empleado. En este documento se especifican detalles importantes como la nacionalidad de la persona, la fecha de inicio de labores, el salario acordado según la carta de confirmación del puesto, el puesto devengado, el horario y jornada laboral. Este documento debe presentarse de forma digital al Ministerio de Trabajo y Previsión Social en su plataforma para ser registrados y legalizados.

Programa de inducción. El área de desarrollo organizacional dentro de recursos humanos tiene la función de darle la bienvenida e inducción de personal a las personas de nuevo ingreso. La inducción implica brindar al nuevo trabajador los conocimientos generales y específicos de la empresa. El programa abarca la cultura, políticas, normas internas y generales de conducta y de procesos, protocolos, etc. que facultarán al trabajador para la toma de decisiones y el actuar correcto dentro de las instalaciones. Las empresas se pueden apoyar de videos, presentaciones, lectura de manuales, entre otros para lograr el objetivo de informar a la persona (Rivera, 2012).

Se debe asegurar que la persona reciba una correcta inducción a la empresa y al puesto de trabajo. Este modelo de capacitación permite que la persona refuerce, corrija o afiance los conocimientos que tiene sobre la empresa, así como del puesto y funciones que ejercerá. De acuerdo con Díaz (2020) el proceso de inducción ayuda a informar al empleado y dotarlo de herramientas para el rendimiento adecuado en su puesto de

trabajo. Como consecuencia, la productividad aumenta y da paso a una disminución de la rotación laboral, misma que a la empresa le cuesta tiempo y dinero invertido, además de un talento desperdiciado.

Durante su integración a la empresa, el empleado disminuye la incertidumbre y miedo, los cuales se arraigan por desconocimiento sobre temas de la cultura organizacional y el clima laboral. Como resultado de esta disminución se logrará la permanencia del empleado y la motivación necesaria para ejercer sus tareas. De acuerdo con Yokiris (2018) los beneficios de una buena capacitación inicial pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. La inducción potencializa las capacidades y conocimientos del nuevo empleado (Aldi, 2018).

La persona que se siente empoderada y capaz de realizar una función tendrá un mejor desempeño. Se potencializan sus capacidades e impacta en su motivación intrínseca que permita echar raíces dentro de la empresa. Esta motivación se puede traducir a satisfacción laboral, un aporte al salario emocional que las nuevas generaciones buscan cada vez más. Afianza el compromiso del empleado, el cual es descrito por Yokiris (2018) como un entusiasmo por ser parte de algo más grande, para echar raíces en la lealtad, pasión y satisfacción hacia la empresa. Para conocer la empresa hay temas esenciales que se deben tocar durante la capacitación de la inducción. A este respecto Aldi (2018) indica que debe ser una capacitación integral que permita a la persona socializar con los miembros de su equipo y de otras áreas en la estructura jerárquica, para promover las buenas relaciones interpersonales y el apoyo mutuo.

Según la empresa así será la forma en que se realice el programa de inducción a la compañía y al puesto. Este programa puede durar varios días, todo el día o puede estar dividido en fases donde estará la persona en capacitación con un área un día, luego con otra área otro día y así sucesivamente. Valencia y Correa (2019) indican que la capacitación debe ir desde lo general a lo específico, se parte de la compañía como un todo para tomar el puesto con sus peculiaridades, actividades, características y atribuciones.

Es importante que el primer día se le enseñe a la persona información general de la empresa. La fuente confiable de información siempre será la interna para que conozca lo que requiere saber sobre su patrono, la empresa o conjunto de empresas que conforma la corporación, lugares donde están ubicados, historia, etc. Para propiciar la identificación institucional en la persona, las empresas han optado por entregarle un kit de inducción que contiene productos que elabora la empresa, así como promocionales con los logos o identificaciones propios de la empresa. Es este tiempo es común que las personas posteen en sus redes sociales el recibimiento que las empresas les han dado, así como fotos de los regalos y aprendizajes adquiridos. Estos también contribuyen a generar la marca empleadora, la cual posiciona a la empresa como un lugar deseable para trabajar tal como se mencionó anteriormente.

Las empresas que tienen plantas de producción incluyen dentro de su inducción un recorrido a la planta para que los nuevos empleados conozcan cómo se realizan los diferentes productos que representan a la marca en el mercado. Sin importar el puesto que la persona vaya a ocupar a la empresa, conocer la forma en que se produce deja una huella imborrable, adicional que marca la forma en que la persona percibe el proceso

y los productos. Es emocionante para cualquier persona conocer el proceso de transformación de materias primas y creación de productos.

Hay empresas que brindan un servicio, en este caso se decide enviar a las personas a que conozcan las diferentes etapas del servicio que se realiza, incluso si hay sedes, se les envía a una o dos para que conozcan el movimiento, la operación, la atención al cliente, entre otros. Esta actividad tiene como objetivo principal que todos los puestos estén enfocados en el consumidor final y que exista un retorno de inversión por medio del producto o servicio que se comercializa. Cada empresa debe generar una estrategia para que el nuevo ingreso conozca la forma operativa.

Matriz o mapa de inducción. Para orientar a la persona de nuevo ingreso usualmente se le entrega una matriz de inducción. Esta contiene los temas básicos y específicos a ser capacitada. Se genera en un formato genérico a ser usado con todos los puestos, únicamente se cambia la información según las necesidades y el nivel del puesto que ocupa la persona. Esta matriz debe especificar el área y persona que es responsable de enseñarle un proceso o información.

Las matrices llevan fechas y horarios para que la persona se oriente sobre lo que hará cada día en su incorporación. Hay puestos operativos y rutinarios que necesitarán una información básica y sencilla de la ejecución del puesto, mientras que existen puestos estructurados y de mayor impacto, que requerirá el conocimiento de las diferentes áreas de la empresa, así como conocer al personal que labora en ella y a cada persona que debe abocarse para gestionar un proceso en especial. López y Ruiz (2022) indican que cada persona tendrá el reto de conocer por sí misma diferentes aspectos de su trabajo, la gente y la empresa. En el camino le generará ansiedad e incertidumbre, con probable

retraso la adaptación al puesto. Para minimizar esto, se debe seguir la matriz de capacitación en la posición.

La persona de desarrollo organizacional debe asegurarse que los nuevos ingresos conozcan a las personas, las instalaciones, incluso sepan dónde está ubicado el sanitario, el comedor, las puertas de salida, el parqueo, etc. para asegurar que la persona se sienta segura y tranquila. Es una atención personalizada que la persona aprecia y deja ver el lado humano e interés hacia ella. Entre mejor sea la acogida y detalles que se tengan con una persona de nuevo ingreso, menor será el tiempo de adaptación que requerirá para sentirse empoderada a ejecutar sus funciones.

Para elaborar una correcta matriz de inducción se requiere el apoyo del descriptor del puesto y la orientación del jefe inmediato. La persona que llene el formato de matriz de inducción colocará en los temas básicos a capacitar el programa de bienvenida, el cual consta de la capacitación sobre cultura, beneficios, historia y objetivos de la empresa, normas éticas y disciplinarias, así como productos o servicios que realiza la compañía. En temas específicos del puesto debe colocar en forma de listado lo que en esencia la persona requiere conocer del puesto para ejecutar su función de una forma correcta, lo cual se debe tener en el descriptor del puesto. La matriz de inducción debe presentarse previamente al jefe inmediato del puesto para que observe si hay temas que se deben adicionar o retirar, así como los encargados de brindarle la información a la persona sobre cada tema colocado en la matriz de inducción.

Los encargados del proceso de capacitación al puesto son los compañeros de trabajo de la persona y principalmente el jefe inmediato de la posición. Se le asigna un lugar de trabajo y que conozca al equipo con el que tiene constante contacto (Rivera, 2012). La persona debe recibir sus herramientas de trabajo, si es un personal

administrativo, se le debe brindar una computadora, celular con línea corporativa, si el puesto lo requiere, un correo electrónico, accesos a los diferentes sistemas internos que manejará la posición.

Para que una persona se sienta parte de la compañía debe ver su nombre en los tableros, en un correo electrónico, en los horarios de trabajo, en el marcaje de entrada y salida, en un gafete, etc. esto le resaltarán la responsabilidad adquirida ante la empresa. Los uniformes también enlazan a la persona con la compañía. Si el puesto requiere uniformes es importante brindarlos en los primeros días de trabajo. Se recomienda dejar evidencia por escrito del material y herramientas brindadas a la persona para que exista una responsabilidad y cuidado ante los mismos. Parte del kit de inducción debe ser una copia del código de ética, así como manuales cortos donde se visualiza la misión, visión, valores y otros datos importantes de la empresa que todos los trabajadores deben conocer y saber de memoria.

Es importante que haya un seguimiento donde la persona entregue firmada la matriz de inducción para asegurar que recibió la capacitación completa para ejecutar su puesto. Algunas empresas optan por colocar un espacio de firma de cada persona que brindó un aspecto o varios de esta matriz, como evidencia de la ejecución correcta brindada, cada empresa decidirá la forma en que llevará su control. Posterior a la capacitación, la cual en promedio dura de quince días a un mes según el nivel del puesto, la matriz debe ser entregada de vuelta a recursos humanos para ser archivada en el expediente personal.

Este tipo de documentos llegan a ser legales y de respaldo de la empresa del tiempo que se dedicó a capacitar, así como los recursos disponibles en capacitar a su personal para tomar el puesto de trabajo. Es deber del área de recursos humanos mantener el orden y el seguimiento de su personal, así como resguardar la información individual y

confidencial de cada persona durante las diferentes etapas laborales que atraviesa. La firma de lectura y conocimiento del descriptor del puesto por parte del nuevo trabajador, así como la firma o firmas en la matriz de inducción, garantizan que la persona tiene conocimiento integral del puesto al que fue contratado. Si una persona no pasa los dos meses de prueba, el patrono puede apoyarse en estos para realizar la desvinculación. El documento evidencia que no hay responsabilidad por parte patronal, según el Artículo 81 del Código de Trabajo de la República de Guatemala (Ministerio de Trabajo y Previsión Social ed., 1947) ya que es una falencia en las capacidades del trabajador para asumir el rol del puesto y la destreza para demostrar resultados.

Seguimiento progresivo

Posterior a la inducción del puesto, el área de recursos humanos debe monitorear el avance de la persona en la curva de aprendizaje del puesto. Para ello debe tener acercamientos constantes, más no llegar a ser posesivo o interferir en la rutina de la persona. Es obligación y deber del jefe inmediato asegurar que la persona cumpla con su plan de capacitación y brindarle soporte constante. El seguimiento de recursos humanos obliga a los líderes a ser constantes en el seguimiento de sus nuevos ingresos.

Curva de aprendizaje

Este término indica un lapso en el que la persona adquiere los conocimientos y habilidades necesarios para ejecutar una función determinada. Cardona et al. (2019) indica que la curva de aprendizaje es el tiempo en que la persona adquiere las habilidades y conocimientos que necesita para ser efectivo y lograr resolver las problemáticas que enfrente en su día a día. Conforme una persona avanza en el aprendizaje de las rutinas que requiere ejecutar el puesto, así como las obligaciones y toma de decisiones para mantener el ritmo de trabajo, se cierra la brecha de desconocimiento y adicional se vuelve

más ágil en realizar los procesos en menor tiempo, con menos cantidad de errores, eficaz y productivo.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es conocida como la forma en que los colaboradores perciben la compañía e integran los valores, la misión y visión, así como los objetivos organizacionales en su día a día. Marca la forma en cómo se hacen las cosas de forma cotidiana, se crea tradición, rutina, cotidianidad, integración entre grupos, etc. Estos aspectos se convierten en parte de la vida cotidiana de los trabajadores con la libertad de expresar el disgusto, alegría, tristeza, entre otros de las circunstancias diarias y las distintas situaciones que ocurren en cada área, departamento o sector. La cultura marca la pauta de cómo se toman las decisiones y se resuelven los problemas, así como el rol que toma cada persona en los procesos.

En sí, la cultura organizacional es la forma en cómo la organización alinea los objetivos propios con los de cada colaborador y la adaptación ante todo proceso de cambio. Toma en consideración a los accionistas, proveedores y clientes en la forma cómo se relacionan, el contexto, comunicación e interés de entre todas las áreas (Yokiris, 2018). Mena (2019) indica que la cultura organizacional engloba las creencias, formas de pensar, actuar o comportarse de los miembros del equipo, estas forman creencias o simbolismos sobre los resultados de acciones pasadas que generan una sensación de bienestar o molestia ante las situaciones constantes o variantes esporádicas.

Cada empresa posee una cultura organizacional propia, no se encontrarán dos culturas iguales, pues las circunstancias individuales de cada compañía es lo que genera esa individualización y peculiaridad. Así como cada persona es única y diferente al resto, del mismo modo cada empresa es única con significados compartidos (Llanos, 2016). La

cultura influye en el comportamiento de las personas dentro de una sociedad y en este caso particular, dentro de la organización. Chiavenato (2009 a) indica que parte de la cultura es la forma en que interactúan las personas que pertenecen a la organización con sus patrones de actuar tomados como aceptables o correctos.

La cultura organizacional no es palpable, ni tangible de forma que se pueda ver, tocar o guardar (Chiavenato, 2009 a). Las personas pueden identificarla por los resultados que se dan en la dinámica grupal, así como los efectos y consecuencias que se da a raíz de esta. La cultura organizacional no es estable, cada persona que se integra al grupo de trabajo modificará la forma en cómo se hacen las cosas, agregará su esencia personal lo cual se puede comparar a un jarrón lleno de pintura de diferentes colores, conforme se une un nuevo color, se mezcla con otros en nuevas tonalidades y se genera una perspectiva distinta.

Según Chiavenato (2009 a) la cultura organizacional tiene seis características principales, la primera es la regularidad de los comportamientos observados por parte del grupo, en cuanto a la forma en que interactúan entre ellos, su lenguaje verbal y físico. La segunda son las normas impuestas por la organización para regular el comportamiento de los trabajadores y así propiciar la paz y ética dentro del grupo de trabajo. La tercera son los valores dominantes, los cuales son promovidos por los líderes de la organización, conforme a los principios básicos y valores normados, estos principios se ven reflejados en la calidad de los productos o servicios que están a la venta o generan los ingresos a la compañía.

La cuarta es la filosofía, las cuales son creencias que tienen los trabajadores y los líderes sobre la forma en que se debe tratar a los clientes, pero también a los empleados. La quinta son las reglas, las cuales son parte de las normativas institucionales, pero

también existen reglas grupales no escritas, ambas deben ser adoptadas por los nuevos trabajadores para evitar problemas con otros o con la misma empresa. La sexta es el clima organizacional, el cual es variante de un área a otra y se combina conforme hay cambios de personas. Este clima es la sensación de bienestar o malestar de las personas hacia su trabajo, la empresa, sus compañeros, etc. Es la forma en que las personas sienten que se les trata.

Existen tipos de culturas las cuales son clasificadas por características similares. Ninguna cultura empresarial será igual a otra; sin embargo, se pueden encasillar por aspectos peculiares y dominantes en cada una. Santizo (2018) escribe sobre tres culturas, la primera es la burocrática, tiende a ser rígida, bajo reglas, procesos estandarizados, jerarquía bien definida, metas plasmadas con antelación para su seguimiento. Las normas en cuanto a la actitud y forma de actuar mantienen formalidad y son formuladas con claridad.

La segunda cultura es la de clan, en la cual los miembros son tratados como familia, se cuidan unos a los otros y se genera un ambiente de tradición, honestidad y compromiso mutuo. Los individuos tienden a percibir a la compañía como justa en temas salariales y de condiciones laborales, debido a ello temen ocasionar malos actos ante la compañía pues habrá consecuencias. Los miembros de esta cultura tienden a tener ritos y tradiciones, las cuales fortalecen sus valores personales y grupales.

La tercera cultura es emprendedora, en la cual se recalca a los miembros del equipo la toma de riesgos para obtener más y mejores resultados ante un mercado competitivo, el cual requiere métodos efectivos de innovación constante, de forma rápida y continua. Los miembros deben ser capaces de adaptarse al cambio de forma constante, así como

de buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Cualquiera que sea la cultura que permanezca en la empresa debe generar un estado de satisfacción en la persona.

La satisfacción laboral generará una buena actitud de la persona ante su trabajo. Si las personas se encuentran bien, generan pensamientos positivos, optimistas, con una forma de trabajar productiva, involucrándose cada vez más en sus funciones y actividades de mejora continua que en consecuencia genera alto desempeño. Por el contrario, sentir falta de satisfacción ante la cultura organizacional promueve una actitud negativa, retrayéndose de tomar más responsabilidades y se baja el desempeño. Si un trabajador se encuentra motivado, estará más dispuesto a adaptarse a los cambios organizacionales que se enfrente la empresa (Yokiris, 2018).

Rotación de personal

Este es un indicador crítico de recursos humanos el cual mide la cantidad de personas que se han retirado de la empresa (Monzón, 2010). Este proceso implica movimiento dentro de la empresa, pues unos se van y otros ingresan, Monzón (2010) dice que el termino es usado para definir la fluctuación del personal que sale y entra de la empresa. Es el porcentaje de admisiones y retiros, así como el promedio de trabajadores que permanecen y su antigüedad. Usualmente la rotación es presentada en los indicadores del área de recursos humanos para realizar reportes mensuales o anuales, que permitan la comparación, generación de diagnósticos y establecimiento de predicciones.

El área de recursos humanos debe llevar un tablero de indicadores donde sea visible el índice de rotación de personal que tiene por mes y el acumulado anual. Algunas empresas tienen una meta de rotación al año con el fin de que todos en recursos humanos, desde cada uno de sus puestos, gestionen lo necesario para evitar que el

talento se fuge de la compañía. La rotación está amarrada a la satisfacción en el trabajo y el bienestar integral de los trabajadores (Andrade, 2010).

Existen diversos motivos por lo cual los trabajadores se retiran de las empresas. Algunos se van por mejoras en temas salariales, de beneficios, crecimiento de posiciones, superación educativa, mejora en jornadas, horarios o distancia del hogar al trabajo, la reputación e imagen de la empresa ante el mercado laboral, trato del jefe al empleado o de los compañeros de trabajo al empleado, entre otros. Macario (2018) indica que la rotación de personal es inevitable; sin embargo, se puede minimizar para que sean los trabajadores que no aportan los que salgan de la compañía, pues esta pierde al ser las personas talentosas y productivas que dejan la compañía.

Como se indica, la rotación de personal no es completamente mala, tiene ventajas como lo son el movimiento del personal y la obtención de talento joven en su lugar. Gracias a la rotación, quedan vacantes posiciones que pueden ser ocupadas por personas que se han preparado para asumir nuevos retos en crecimiento vertical en la compañía, con nuevas responsabilidades. Sin embargo, esta es rotación de personas con cierta cantidad de tiempo en la compañía, en la cual ya hubo un margen de retribución de lo que se invirtió para contratarlas. Caso contrario será que haya rotación de personal de nuevo ingreso.

Capítulo III

Marco metodológico

Diseño de la investigación

El enfoque de la presente investigación es de carácter cualitativo debido a que, el objetivo es que los sujetos estudiados puedan expresarse de forma abierta y expongan su percepción de lo que vivieron conforme a las tres variables del estudio: (1) reclutamiento y selección, (2) inducción al puesto y a la compañía y (3) la cultura organizacional. De acuerdo con Escudero y Cortez (2018) la investigación cualitativa permite observar el contexto social de una realidad y conocer cómo influye ésta en los individuos. Eso es lo que se persigue, averiguar el contexto en que se dieron los hechos y su influencia en cada persona entrevistada.

El diseño de la investigación es narrativo lo cual permite que los sujetos investigados cuenten sus historias o anécdotas sobre la experiencia que tuvieron con respecto a las tres variables previamente indicadas y de estas historias poder extraer la información que se debe analizar. Arias y Alvarado (2015) indican que la narración es plasmar lo que se ha vivido en palabras, ideas y emociones en forma de historia para recrear una serie de acontecimientos en cierto orden cronológico. Se plasma los sentimientos involucrados, así como los aprendizajes obtenidos. Se utilizó la entrevista estructurada, la cual permite recaudar la información narrada por cada uno de los sujetos de investigación en el mismo orden, para posteriormente plasmar la información recaudada en una tabla descriptiva.

Sujetos

Para seleccionar a las personas que serán incluidas en la investigación, Meneses y Rodríguez (s. f.) indican que se debe considerar el propósito el estudio y la finalidad de los sujetos. La presente investigación tiene el propósito de obtener información de las

personas que viven el proceso e impactan en los indicadores de rotación, así como las personas encargadas de desarrollar los procesos. Esto significa que se realiza con dos sujetos de estudio. El primer grupo de sujetos es el personal contratado por la empresa, el cual toma como factor de inclusión la edad de las personas ya que todas deben ser mayores de 18 años, de ambos sexos tanto masculino como femenino, en puestos operativos y administrativos, seleccionados de forma no probabilístico.

Otro criterio de inclusión para poder participar en la investigación es tener una antigüedad de contratación en la empresa no menor a tres meses ni mayor a seis meses en el mismo puesto desde su contratación hasta la fecha de realización del estudio en los años 2021 y 2022. Se excluirán a las personas que hayan tenido cambio de puesto antes de cumplir los seis meses de contratación. También se excluyen aquellas personas que se hayan retirado por despido, abandono o presentaron su renuncia antes de cumplir los seis meses de antigüedad.

El segundo grupo de sujetos de estudio son las personas que pertenecen al equipo de recursos humanos y realizan las tres funciones principales focales del presente estudio. En primer lugar, los procesos de reclutamiento y selección de personal, en segundo lugar, los procesos de desarrollo organizacional que implican la inducción a la empresa y el seguimiento a la capacitación en el puesto de trabajo y en tercer lugar promulgar la cultura organizacional en la compañía. En este grupo se incluirán las personas de sexo masculino y femenino, mayores 18 años, en puestos de recursos humanos que realicen las funciones antes mencionadas. Se excluirán a las personas que no realicen las funciones antes mencionadas, aun cuando pertenezcan al equipo de recursos humanos.

La investigación se realiza en una empresa de alimentos ubicada en el centro de la Ciudad de Guatemala. La empresa se dedica a la fabricación de productos confitados por lo que posee una planta de producción y oficinas administrativas en la misma sede. Las personas que trabajan en esta empresa viven en la ciudad de Guatemala o en los Municipios aledaños a la ciudad capital.

La investigación se realiza de forma sincrónica, derivado a que se pretende conocer lo que cada persona ha vivido en ese periodo. Se registra la respuesta literal de la persona para que el informe contenga los detalles que enriquecen la investigación. El enfoque es determinar lo que el área de recursos humanos requiere en base a lo que se extraiga de los sujetos.

Instrumentos

Se realizó una entrevista estructurada para ambos grupos de investigación. En dicha entrevista se hicieron las mismas preguntas, en el mismo orden y formulación a todos los sujetos estudiados, para generar estímulos iguales para todos. Las preguntas se formularon de forma abierta y no limitó la libre manifestación de la opinión del entrevistado (Corbetta, 2007).

Para el primer grupo de investigación, que fueron las personas contratadas por la industria de alimentos confitados y vivieron la experiencia de ser reclutados, seleccionados, capacitados e introducidos en la cultura organizacional, se realizó un árbol de categorías como lo muestra la Tabla 2. La misma define las subcategorías que se propuso indagar y los indicadores de la información que se buscaba obtener en la entrevista de los sujetos. El árbol está dividido por tres categorías, que son las variables establecidas al inicio de esta investigación: reclutamiento y selección, inducción a la empresa y al puesto, cultura organizacional.

Tabla 2

Árbol de categorías para el personal de reciente contratación en la empresa.

Personal Contratado			
Fenómeno	Categorías	Subcategorías	Indicadores
Indagar los factores en la gestión humana y organizacional que impactan en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso en una industria de alimentos confitados.	Proceso de Reclutamiento y Selección	Claridad del puesto	Percepción de la persona sobre las funciones, salario, beneficios, jornada laboral que implica la plaza.
		Claridad del proceso	Entendimiento de la persona sobre los pasos que implica ser o no ser contratado en la empresa.
		Tiempos del proceso	Percepción de la persona sobre lo lento o rápido que fue su proceso de selección hasta llegar a la contratación.
		Perspectiva de la empresa	Qué opinión tenía de la empresa cuando aplicó a la posición y durante el proceso de selección.
Indagar los factores en la gestión humana y organizacional que impactan en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso en una industria de alimentos confitados.	Inducción a la empresa y al puesto	Inducción Inicial	La inducción a la empresa le brindó la información necesaria general a la persona de nuevo ingreso. El proceso de inducción motiva a la persona a trabajar en la empresa.
		Inducción específica del puesto	Se le brindó a la persona el entrenamiento necesario para tomar la posición.
	Cultura organizacional	Integración	La empresa promueve en la cultura que los trabajadores acepten e integren a nuevas personas, lo que permite a los nuevos ingresos ser bien recibidos por el grupo de trabajo.
		Comunicación de información	Los líderes de área mantienen constantemente informados a sus equipos sobre lo más relevante en cuanto a cultura, objetivos y mejoras. Percepción de la cultura.
		Adaptación a la cultura	Comprensión y adaptación hacia la cultura que hay en la empresa.

Derivado del árbol de categorías, fue creado el instrumento de la entrevista estructurada (Tabla 10 en Anexos) para el personal contratado. Este instrumento se divide en tres categorías principales: reclutamiento y selección, inducción a la empresa y al puesto, cultura organizacional. Se asignaron 4 preguntas por cada categoría con un total de 12 preguntas para el primer instrumento.

Para el segundo grupo de investigación, se ha creado un árbol de categorías similar (Tabla 3). Estas son las personas que han realizado los procesos de reclutamiento y selección para las posiciones vacantes en la empresa, así como el proceso de capacitación para los nuevos ingresos, que implica la inducción general a la empresa y la guía a la inducción al puesto y difundir la cultura organizacional. Este árbol que define las subcategorías a indagar y los indicadores de la información que se busca obtener en la entrevista de los sujetos. Está dividido por las tres categorías principales que son las variables establecidas al inicio de esta investigación: reclutamiento y selección, inducción a la empresa y al puesto, cultura organizacional.

Tabla 3

Árbol de categorías para los encargados del área de recursos humanos.

Puestos de recursos humanos			
Fenómeno	Categorías	Subcategorías	Indicadores
Indagar los factores en la gestión humana y organizacional que impactan en la adaptación laboral del personal de nuevo ingreso en una industria de alimentos confitados.	Proceso de Reclutamiento y Selección	Perfil del candidato	Obtener el candidato idóneo según el perfil de la posición vacante
		Tiempo del proceso	Impacto de las fases del proceso de selección en los tiempos estipulados para contratar a un candidato.
		Perspectiva de la empresa	Promover una empresa de prestigio, estable y sólida en el mercado para hacerla atractiva a los postulantes. Claridad en las funciones, horario, salario, beneficios, etc.

Puestos de recursos humanos			
Fenómeno	Categorías	Subcategorías	Indicadores
	Inducción a la empresa y al puesto	Inducción Inicial	Aspectos imprescindibles de la inducción para asegurar la integración de la persona contratada.
	Cultura Organizacional	Inducción específica del puesto	Estrategia de asignación de tópicos para asegurar el aprendizaje de los aspectos mínimos en la nueva posición.
		Integración	Rol de recursos humanos al promover una cultura que propicie la integración de nuevas personas a los equipos de trabajo.
		Comunicación de Información	Medios de transmisión de la información de cultura, objetivos y mejoras.
		Claridad	Conocimiento de la cultura que hay en la empresa para transmitirla de correctamente a las demás áreas.

Derivado del árbol de categorías, es creado el instrumento de la entrevista estructurada (Tabla 11 en Anexos), la cual se divide en las tres categorías principales antes mencionadas y de 4 preguntas por cada una con un total de 12 preguntas.

Procedimiento de investigación

La investigación se realizó según el siguiente procedimiento: (1) Se elaboró el marco teórico, que tuvo como objetivo mostrar información de autores que brindan aportes relevantes sobre las variables del presente estudio y su relación con la adaptación laboral de las personas para la permanencia en la empresa. (2) Elaboración de dos árboles de categorías los cuales dieron lugar a la creación de instrumentos de investigación. Este procedimiento resaltó, delimitó y enfatizó la información relevante que se debe obtener, así como se desechó distractores que no son importantes en estos procesos.

(3) En seguimiento se procedió a realizar el diseño de las entrevistas para definir la forma en que se deseaba obtener la información y como se aborda a cada sujeto estudiado. (4) Se seleccionó a la población a entrevistar o sujetos de estudio, con puntual énfasis en factores de inclusión y exclusión que permitan obtener a los sujetos correctos para obtener solo la información necesaria y precisa. (5) Se realizó la aplicación de instrumentos de investigación por medio de la entrevista a los sujetos de estudio, en un espacio cerrado para formular una a una las preguntas y anotar los puntos relevantes para no perder detalles importantes. (6) Para los últimos pasos se realizó la sistematización y análisis de la información recolectada con el fin de integrar los diferentes puntos de vista de cada uno de los sujetos. Se resaltó los puntos que fueron denominadores comunes y los que eran aislados, los cuales aportaron nuevas perspectivas o información relevante y (7) se detallaron los resultados obtenidos de la investigación, la cual es una base para la toma de decisiones sobre el proyecto que se desea realizar. Con base a esta información, se puede trabajar de una forma más acertada y con bases sólidas en un proyecto que impacte de forma positiva a los resultados que se tienen el área de recursos humanos.

Diseño y metodología del análisis de la información recabada

El análisis cualitativo se centró en las personas, para entender la experiencia que vivió durante el proceso de integración a la compañía, la inducción y su adaptación a la cultura organizacional. Se realizó el análisis en varias fases, la primera fue el descubrimiento al seguir la intuición o ideas que surgieron durante las entrevistas por medio de las historias que relataron los entrevistados. Posterior a la narración se integraron los puntos relevantes en los temas de interés.

La segunda fase es la codificación donde se reúne y analiza los datos según la semejanza que se vio entre ellos. Posterior se procede a detallar en una tabla la cantidad de respuestas similares que se obtuvieron por ítem. La tercera fase fue el análisis de la información por medio de interpretar los datos según el contexto, influencias externas, sesgo de información que da lugar a construir un documento coherente e integral (Monje, 2011).

Descripción de las principales técnicas y sus instrumentos

Para esta investigación se utilizó la entrevista estructurada, la cual requiere de un guion de temas que se expusieron en la entrevista, con la finalidad de estandarizar los resultados (Corbetta, 2007) no abordó temas que no estaban previstos en este guion. Se hicieron las mismas preguntas a todos los entrevistados según el tipo de instrumento y la población elegida. Se mantuvo el orden de las entrevistas para que cada entrevistado tuviera la libertad de responder como más gustara. Las preguntas que se hacen abiertas dan lugar a flexibilidad en las respuestas (Meneses y Rodríguez, s. f.).

Otra opción pudo ser utilizar una entrevista semiestructurada; sin embargo, se deseó mantener un orden y la uniformidad del contenido extraído del personal. Esta entrevista semiestructurada generó alteraciones en el orden de las preguntas y adiciona otras preguntas que se pueden hacer a algunos sujetos y otros no, lo que pudo sesgar los resultados o divagar (Corbetta, 2007). Por otro lado, tampoco pudo ser una entrevista no estructurada sin ningún guion previo, solo los temas de interés, pues se hubiera obtenido información muy dispersa ya que unos entrevistados tendrán más que contar que otros, además de ahondar en tópicos que no corresponden a la presente investigación y desviar el propósito principal.

Se contempló no usar una entrevista no dirigida o clínica ya que esta es usada para diagnosticar y sacar a luz sentimientos profundos, a veces inconscientes, usados principalmente en la psicoterapia. En esta oportunidad la investigación giró a un enfoque más comercial y general que individual. Tampoco fue considerado usar entrevistas con grupos focales pues se pretende mantener la confidencialidad de la información entre áreas para que los sujetos de estudio pudieran expresarse libremente sobre temas que competen a su área en específico y que, en ocasiones, no están involucrados con otras áreas de la compañía. Por la naturaleza de este tipo de entrevista, no todos los participantes hablan sobre las mismas vivencias que le impactaron o recuerdan, por lo que no se puede tener una documentación completa de todos los participantes o un punto de vista individual más que el grupal hacia la forma en que se dirija la conversación.

Se contempló usar entrevistas para obtener información directa de los sujetos de estudio. Se descarta la opción de realizar observaciones, sean no participantes o participantes ya que, si bien el investigador podrá observar algún comportamiento sobre algunos sujetos de estudios, no podría realizarlo en todos, lo cual tendría agujeros de información de unos en comparación a otros. Según lo anteriormente expuesto, se decidió realizar una entrevista estructurada, que permitió llevar un guion ordenado de temas a tratar, pero permitió la libertad de que la persona expresara sus puntos de vista e hiciera las recomendaciones que pensó eran concernientes según el tema tratado.

Los instrumentos fueron dos (ver Tablas 10 y 11 en Anexos) constituidos por doce preguntas cada uno. El primer instrumento fue dirigido a personas que tenían una temporalidad en la empresa de tres a seis meses lo cual facilita entender la realidad de la persona durante el proceso de atracción, selección, los meses de prueba e integración a la empresa y el puesto. El fin fue obtener la perspectiva de la persona sobre los

procesos superados como lo es la selección y la opinión que le deja la forma en que se le ha orientado para aprender del puesto, lo cual le ha ayudado a adaptarse y dar como resultado su permanencia en la empresa.

El segundo instrumento se dirigió al personal de recursos humanos, quienes son los encargados de los procesos de reclutamiento y selección, inducción a la empresa y al puesto y la inyección de la cultura organizacional en las áreas. Este instrumento posee doce preguntas. Tuvo la finalidad de obtener la forma en que se realizan los procesos para los candidatos y nuevos trabajadores, así como expresar con claridad la opinión del entrevistado sobre la cultura, el proceso de selección y la información general que deben realizar para impactar en la adaptación de las personas contratadas.

Cada instrumento fue dividido en las tres categorías principales que es reclutamiento y selección, inducción a la empresa y al puesto de trabajo y la cultura organizacional. En cada uno de estos elementos se integraron cuatro preguntas relacionadas. Todas estas elaboradas con la finalidad de propiciar respuestas amplias o narraciones de anécdotas que la persona experimentara en su propia experiencia durante cada proceso y brindar su opinión sobre los temas a tratar. Se realizaron anotaciones literales de los comentarios de cada persona para documentar sus ideas sin exponer a la persona por medio de presentar las respuestas de forma anónima.

Capítulo IV

Resultados del trabajo de campo

Resultados del primer instrumento

El proceso de investigación fue realizado durante el mes de abril y mayo del año 2022. Para este momento que se realizaron las entrevistas estructuradas del primer instrumento de investigación (Tabla 10 en Anexos). Para la fecha habían sido contratadas 20 personas en puestos operativos y administrativos. El rango de meses a tomar la muestra es de noviembre a abril, por lo cual se tomó aleatoriamente el 50 % de la población, 10 personas en total, que cumplieran con los parámetros de inclusión y exclusión establecidos en la elección de sujetos. Según las respuestas obtenidas se ha realizado la siguiente tabla, en la cual se condensa las ideas principales.

Este instrumento está dividido por las tres variables de esta investigación: (1) el reclutamiento y selección, (2) la inducción a la empresa y al puesto de trabajo y (3) el clima organizacional. Con la finalidad de describir de mejor forma el instrumento, se divide este en tres tablas conteniendo cada una las cuatro preguntas asignadas a su variable. Se detalla la cantidad de personas que respondieron igual a cada frase clave de cada pregunta para visualizar de forma más fácil lo más y menos recurrente en las respuestas. Posterior al detalle se plasma las respuestas más relevantes en la entrevista de forma literal para asegurar la fidelidad de la información.

Primer instrumento, sección de reclutamiento y selección

Las respuestas obtenidas en la primera pregunta del instrumento demuestran que la mayor cantidad de personas contratadas, siete en total, tenían experiencia previa en el puesto, derivado de ello pueden hacerse una idea general de las funciones de la posición. De igual forma, ocho personas respondieron que conocían sobre los salarios y

horarios que conlleva la posición. Estas respuestas demuestran claridad en esos aspectos por parte de esta población. Por el contrario, únicamente tres personas comentaron conocer los beneficios lo cual da a entender que es una debilidad del proceso de selección.

Se puede deducir que durante el proceso de selección se le indica a la persona los particulares de la posición. Esto con el fin que tenga claridad de temas relevantes como atribuciones de la plaza, salario y horarios, pero se debe reforzar en temas de beneficios. Este conocimiento impacta en que la persona determine si las condiciones del puesto están acordes a lo que requiere individualmente, así como en la satisfacción que tendrá al trabajar en la empresa.

Las respuestas relevantes obtenidas en la primera pregunta son las siguientes: *“...Yo no había trabajado en ningún lugar como auxiliar de producción, no tenía ni idea, aquí fue donde vine a aprender, ellos me explicaron lo que iba a hacer...”*. *“...Sabía super general lo que tenía que hacer y en el camino salieron muchas cosas más que no sabía que tenía que hacer. Aún a la fecha hay veces que me dicen a también vas a hacer esto...”*. *“...Los horarios rotativos, primero que nada, el sueldo base. Si, bueno me contrataron para auxiliar de bodega, imaginé que venía prácticamente era cargar, yo me hice ideas...”*. *“...Si sabía sobre el puesto, lo que implicaba, tenía una idea, salario, los beneficios también, desde la primera entrevista se resolvieron dudas que tenía y sabía los beneficios...”*. *“...Era mi primer trabajo de producción, si sabía que era horario nocturno y diurno, sabía que era el mínimo de pago, eran 8 horas y se trabajaban 12 horas y se hacían las extras y del puesto...”*.

En la segunda pregunta correspondiente a las pruebas que la persona debía afrontar para ser contratado, se muestra que ocho personas recuerdan haber atravesado

entrevistas, cinco recuerdan haber echo pruebas psicométricas, seis personas realizaron un día de prueba en el puesto, de este día dos personas recuerdan haber recibido una charla, la cual es una capacitación de salud y seguridad, así como de calidad, para entrar a la planta de producción. Siete personas comentan haber ido a realizarse una prueba poligráfica, tres personas recuerdan realizar un estudio socioeconómico, así como tres indican que parte del proceso es que las personas que realizan el filtro los conocieran personalmente como candidatos. Una persona comenta atravesar el proceso de assessment.

Parte de los comentarios obtenidos, dos personas indicaron sentir satisfacción y darle claridad que iba a aprender bastante en la empresa al ser contratada. Igualmente, dos personas tuvieron la perspectiva de que iban a trabajar en una empresa formal derivado de la forma en que realizaron el proceso de reclutamiento y selección. Como resultado, las personas tienen claridad de que afrontaron varios procesos de filtro y descarte para ser elegidas en el puesto que actualmente ocupan. Tener este conocimiento sobre que la elección no fue al azar, sino que hubo un proceso establecido les da satisfacción y les deja un buen concepto de la empresa, así como personalmente tener un sentimiento de logro por vencer a más personas para obtener la posición.

Las respuestas relevantes obtenidas en la segunda pregunta son las siguientes: *“...Fue algo intenso, rápido, al menos a mí con el tema de entrevistas y todo con el assessment, independientemente resultado me hizo sentir satisfecha. En otro lado había sido diferente, aquí al tener a todos los jefes prácticamente cuestionando mi presentación, te dio la pauta de que iba a aprender bastante en esta empresa, eso me gustó...”*. *“...Conocerme exteriormente como en donde vivo, cuantos años tengo, si he trabajado en otros lugares, luego lo práctico, el proceso de aprendizaje para ejecutar la*

producción y luego el polígrafo...”. “...El día de prueba, el polígrafo, la entrevista, la charla que le dieron...”. “...Primera vez que pasé por todo, nunca había pasado por un polígrafo, me perdí para encontrar el lugar, pero al final lo logré encontrar, por eso que realizan se mira que es estable, habla bien de la empresa, me gusta estar en una empresa formal...”. “...Fueron pruebas psicométricas, estudio socioeconómico, entrevistas...”.

La tercera pregunta correspondiente al tiempo que duró el proceso. Se obtuvo cinco respuestas en un tiempo rápido, cuatro personas consideraron que fue un tiempo normal y una persona que fue tardado. Eso significa que la mayoría considera que el proceso se realiza en un tiempo correcto, conforme a las expectativas que tienen de un proceso de selección.

Las respuestas relevantes obtenidas en la tercera pregunta son las siguientes:

“...Buenísimo, fue bastante rápido...”. “...Lo sentí rápido, casi que fue una semana de tiempo, supongo que era más rápido, pero yo me atrase en los papeles y se alargó más. Fue bueno que fuera rápido...”. “...Fue un tiempo exacto, tuve algunos atrasos para tener la papelería, pero en otras empresas se llevan meses...”. “...Fue corto, muy eficiente, el proceso tardó 2 semanas...”. “...Tiempo normal, dos meses...”. “...Si fue bastante largo, por todo. Saco toda la paciencia que tenía. Como era intern tuve que esperar hasta que hubiera una posición vacante y nunca que se daba, por poco me desesperaba”, “Un tiempo normal, lo que dura un proceso...”. “...No recuerdo cuanto duró, pero lo sentí rápido, era un proceso tras el otro...”. “...Al inicio se demoró bastante, no me daban respuesta de mi solicitud, pero una vez arranqué con entrevistas, se fue volando, hasta que me contrataron...”. “...Siento que está bien, yo tenía trabajo entonces no estaba desesperada, es más, yo los hice esperar por tener que renunciar...”.

En la cuarta pregunta relacionada a la opinión que generó en los sujetos estudiados la empresa según como vivieron el proceso de selección, se obtuvo el resultado de cuatro personas que indicaron les gustó la empresa. Otras cuatro personas vieron oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, tres vieron a la empresa grande y en crecimiento, así como dos percibieron que la empresa era formal y estable, dos personas se tomaron el tiempo de investigar a la empresa, otros dos sintieron afinidad a los productos. Por último, es relevante mencionar que una persona pensó en ganar más salario en la empresa derivado a lo grande de la empresa y su posibilidad de crecimiento futuro que se traduce en rentabilidad para la industria y por consiguiente para la fuerza laboral que la integra.

Las respuestas relevantes obtenidas en esta cuarta pregunta son las siguientes:

“...A mi si me gustó bastante la empresa y la corporación, todas las oportunidades. Había muchísimas oportunidades de crecimiento...”. “...De primero recordé los productos de chocolate, sentí nostalgia, si me tomé mi tiempo para investigar un poco, ingresé a la página de internet de la empresa...”. “...Sabía que era una empresa grande, sé que iba en proceso de crecimiento, se tienen que dar a conocer más en otros países. Sabía que la producción debía ir creciendo e iba a ser más oportunidades de trabajo...”. “...Tenía una buena opinión, tuve otras opciones de trabajo, pero elegí esta. En cuestiones de que uno busca algo mejor, aquí iba a ganar más...”. “...Simple vista al momento que yo entre me quedé viendo un ratito, vi que era una empresa muy estable, formal. Pensé que de plano son estrictos con tus normas...”. “...En la primera entrevista me explicaron todo sobre la corporación por ello sabía la magnitud de la corporación que podía pertenecer, lo popular que es la empresa...”.

Tabla 4

Investigación a población activa contratada con antigüedad de 3 a 6 meses en la compañía. Sección de reclutamiento y selección.

Ítem	Respuesta
Reclutamiento y Selección	
¿Describame el conocimiento que usted tenía del puesto al momento de que lo contrataran en cuanto a las funciones, los horarios, salario, beneficios?	Sin experiencia previa (2) Con experiencia previa (7) Conocimiento de funciones del puesto (7) Comprensión de horarios (8) Conocimiento del salario (8) Conocimiento de beneficios (3)
¿Coménteme las pruebas de evaluación que debía afrontar para ser contratado?	Pruebas psicométricas (5) Entrevistas (8) Día de prueba (6) Charla (2) Assessment (1) Polígrafo (7) Estudio socioeconómico (3) Conocimiento personal como candidato (3) Satisfacción, aprender bastante en la empresa (2)
¿Qué opinión tiene sobre el tiempo que duró su proceso de selección hasta la contratación?	Empresa formal (2) Tiempo rápido (5) Tiempo normal (4) Tiempo largo (1)
¿Qué opinión tuvo sobre la empresa durante su proceso de selección y porqué se formó esa opinión?	Me gusto la empresa (4) Oportunidades de crecimiento profesional (4) Los productos (2) Investigar la empresa (2) Empresa grande (3) Empresa en crecimiento (3) Más salario (1) Empresa estable y formal (2)

Primer instrumento, sección de capacitación

En las respuestas obtenidas en la primera pregunta sobre la inducción a la empresa se extrae que nueve personas respondieron que estuvo bien e interesante la inducción. Siete personas respondieron que tuvo información corporativa. Cuatro personas

indicaron que se trató de procesos de la empresa. Tres personas indicaron que les hablaron de productos que hace la empresa. Dos personas mencionan el recorrido a planta que tuvieron, tres personas indicaron haber recibido información de cultura, dos personas recuerdan recibir la información de políticas de la empresa, una persona recuerda recibir capacitación de seguridad y una persona indicó haber recibido capacitación de inocuidad pero que se debe reforzar la información brindada con ejemplos para que sea entendible.

Las respuestas relevantes obtenidas en la primera pregunta de esta sección son:

“...Estuvo bien, vi varios temas sobre qué otras empresas estaban dentro de la corporación, que procesos había en la empresa, algunos de los productos, el recorrido a planta estuvo muy bueno...”. “...Muy interesante porque realmente no como le dijera este eran curiosidades que no sabía, que tiene bastantes socios, creí que era esta empresa nada más...”. “...Positiva porque de todo lo que me hablaron si me sirvió, como seguridad, todo lo que viene como mantener limpio cada área...”. “...Al principio no deja claro del todo sobre la inocuidad, porque deberían dar una explicación más profunda y hacerlos sentir parte del proceso. Ellos lo hacen como muy básico, lo explican tan simple. Faltarían algunos ejemplos para entender. Te envuelve de cierta forma lo de cultura, que te motiva a seguir adelante. Es una motivación pequeña pero significativa...”. “...Fue bonita porque supe de que esta empresa era parte de la corporación, fue bonito. Me gustó como se trabaja acá, metas alcances, el seguimiento que se le da a uno...”. “...La sentí bastante bien, te da como esa visión de cómo es toda la compañía, no solo se enfoca en esta empresa y eso como que te hace ver que no estoy en una empresa cualquiera. Si son bien claros con todo lo de las políticas. Que se puede hacer y que no...”. “...Te dan

bastante información, no recuerdo todo, pero si recuerdo que todo me gustó, estaba muy emocionada ese día y nerviosa...”.

En la segunda pregunta correspondiente a el sentimiento que le generó el servicio prestado por recursos humanos durante la inducción una persona indicó que tuvo un sentimiento de logro. Tres personas expresaron que estuvieron contentas, cuatro personas indicaron que se sentían cómodas, seis personas se sintieron bien, dos personas se sintieron satisfechas, una persona deseaba descubrir más de la empresa y tres personas estaban nerviosos por su primer día. Como resultado podemos deducir que es apropiada y beneficiosa la forma en que recursos humanos realiza la inducción a la empresa, pues las personas salen motivadas y satisfechas del proceso.

Las respuestas relevantes obtenidas en la segunda pregunta de esta sección son: *“... Sensación de que al fin logre entrar a la empresa y quedarme ...”.* *“...Me sentí contenta, como profesional me sentía contenta del lugar donde había llegado...”.* *“...Estaba cómodo pero nervioso...”.* *“...Nervios, no sabía lo que tenía que entrar a hacer adentro...”.* *“...Me sentí muy bien porque uno aprende cosas nuevas, eso es muy bueno, interesantes con ganas de descubrir más...”.* *“...Estuvo muy bonito ese día, ame los chocolates, la atención en general estuvo muy buena, siento que una de las cosas importantes que nos dan es el recorrido a planta, es un punto esencial para que podamos conocer cómo se hace todo. Es una de las experiencias más gratificantes en la inducción...”.*

Las respuestas obtenidas en la tercera pregunta correspondiente a la inducción al puesto cinco personas dijeron que hubo explicación clara y una persona indicó que fue una experiencia satisfactoria. Por otro lado, cinco personas expresaron que hay deficiencia en el proceso de capacitación al puesto. En consecuencia, se deduce que se

debe explorar la forma en que se realiza el proceso de inducción al puesto, así como el seguimiento que se brinda a las personas durante este periodo, para que mejore el número de personas que vean la inducción al puesto como positiva y productiva para su adaptación.

Las respuestas relevantes obtenidas en la tercera pregunta de esta sección son: *“...No fue una capacitación bien pulida, pero ahí voy aprendiendo de algunas cosas...”*. *“...Si hay un coordinador que si me explicó claramente que me dejó con los compañeros, estuve de día por tres semanas ya a la cuarta me toco velar, me explicaron muy bien, me explicaron correctamente para hacer las cosas, logre aprender...”*. *“...En un principio tenían que mostrarme ellos que hacer y luego me dejaron que me desempeñara solo, yo me sentía capaz de hacerlo, pero ellos calificarían...”*. *“...Muy buena, fue gratificante en cierto modo, satisfactorio a mi persona porque si sentí y sé que cumplí con lo requerido de parte de ambos lados...”*. *“...Fue complicado ya que el hecho de que la computadora no estaba lista, se tardó. De ir en capacitación de la mano de lo que estaba haciendo, capacitación en la marcha...”*. *“...Fue como medio tirado al agua, porque siento que fue mejor porque fue así como que lo tenes que hacer. Yo tuve que ver que hacía y aprendí bastante rápido, la parte de SAP si se tomaron bastante el tiempo para explicarme...”*.

En la pregunta cuatro donde se le consulta a la persona que agregaría o modificaría del proceso de inducción al puesto. Cuatro personas expresan que sería oportuno tener un listado de tareas que realiza el puesto, siete personas indican que se necesita tener los procesos claros de lo que la posición conlleva. Una persona indica que le hubiera gustado tener un traslape con la persona que estuvo antes en la posición, tres personas indican que sería oportuno un seguimiento cercano posterior a tomar la posición y una

persona hace la sugerencia de hacer un receso durante el proceso de inducción a la empresa.

Las respuestas relevantes obtenidas en la cuarta pregunta de esta sección son:

“...Agregaría una lista de las tareas bien específicas de lo que se tiene que hacer, como las rutinas, para que sepas y no tengas que estar preguntando, una rutina de cuáles son tus check de que es lo que tenes durante el día y lo demás que vaya saliendo...”. “...Que se hubiera hecho un traslape con la persona que se fue, para darle continuidad a lo que ella dejó estructurado en sus procesos...”. “...Está bien todo así como está, las charlas muy rápidas. La gente, así como yo, creo que si le dieran más importante para ver qué tal te va para que te den un seguimiento más cercano...”. “...El tiempo de capacitación creo que está bien, de 8 a 12 suficiente tiempo para lo que le explican a uno. Está más que claro...”. “...No, totalmente si está bien todo, desde que uno entra le explican, lo capacita desde que entra, uno entra con una idea, todo totalmente está bien...”. “...Inducción está bien, para la capacitación ir como en orden, seguir un programa como tal. Cumplir con que se den todas las capacitaciones...”. “...Estuvo bonito, la forma como hablaban lo motivaba a uno. Agregaría tiempos de receso entre temas, porque hubo una capacitación que se fueron de largo y si es bastante información la que dan...”.

Tabla 5

Investigación a población activa contratada con antigüedad de 3 a 6 meses en la compañía. Sección de capacitación.

Ítem	Respuesta
Capacitación	
Cuénteme sobre la inducción inicial a la empresa que le brindó recursos humanos.	Estuvo bien, interesante (9) Información corporativa (7) Procesos de la empresa (4) Productos (3) Recorrido a planta (2) Seguridad (1)

Reforzar el tema de inocuidad (1)
Cultura (3)
Políticas (2)

Ítem	Respuesta
Capacitación	
¿Explíqueme cómo le hicieron sentir el área de recursos humanos durante el proceso de inducción a la empresa?	Sentimiento de logro (1) Contento (3) Cómodo (4) Nervioso (3) Bien (6) Ganas de descubrir más (1) Satisfecho (2)
¿Explíqueme cómo fue su experiencia durante el proceso de inducción (capacitación) para el puesto en su área de trabajo?	Deficiencia en capacitación (5) Explicación clara (5) Experiencia satisfactoria (1)
¿Qué agregaría o modificaría del proceso de inducción (capacitación) para el puesto?	Listado de tareas del puesto (4) Entrega de puesto con persona anterior (1) Seguimiento posterior cercano (3) Proceso claro (7) Receso durante la inducción (1)

Primer instrumento, sección de cultura organizacional

Las respuestas obtenidas en la primera pregunta sobre la forma en que los compañeros recibieron a la persona por ser de primer ingreso, seis personas indican que fueron bien recibidas, tres personas indican que no hubo una reacción, sintieron que fue indiferente la forma en que lo trataron, una persona indica que no fue bien recibida por sus compañeros de trabajo. En consecuencia, la mayoría indican que hubo un buen recibimiento. Es importante resaltar que un buen número de sujetos no se sintieron a gusto en la forma en que lo recibieron sus compañeros, por lo cual es un área de oportunidad que la empresa debe trabajar.

Las respuestas relevantes obtenidas en la primera pregunta de esta sección son las siguientes: “...El recibimiento fue muy bueno, muy bonito...”. “...Me trataron bien, creo

que a veces no hay un equipo al 100 porque si hubo unos desperfectos que yo no sabía e incluso un señor se molestó por un desperfecto...”. “...Ni bien ni mal, pues al principio como que no nada que ver, pero ya ahorita con el tiempo ya más mejor...”. “...Los primeros días no es que te traten mucho, sino que a te mandaron aquí para que aprendas y solo te vamos a hablar para cosas del trabajo. Con forme el tiempo se va uno soltando...”. “...Muy bien, me gustó el ambiente, acá no es que cada quien tenga su oficina, todos tenemos comunicación con todos, es bien abierto...”. “...La verdad no fue tan bien, porque es un tema porque todos dijeron que despidieron a otra persona para contratarme a mí y fue feo...”.

La segunda pregunta correspondiente a la comunicación de información por parte de los líderes, siete personas indican que sus jefes les hablan directamente para explicarle la información. Tres personas reciben la información por correo, dos personas indican recibir esta información en reuniones. Una persona indica que hay canales de comunicación en la empresa donde reciben esta información, una persona recibe la información por WhatsApp y una persona indica que no recibe ninguna información.

Por tanto, se puede deducir que los líderes prefieren la comunicación directa con sus subalternos para exponerles información. En menor cantidad hacen uso de herramientas de comunicación como correos y WhatsApp para transmitir el mensaje, así como reuniones para exponer los puntos. Sin embargo, existe una brecha de comunicación ya que una persona indica no recibir la información, posiblemente sea una oportunidad de ciertos líderes para mejorar la competencia de comunicación activa con sus equipos de trabajo.

Las respuestas relevantes obtenidas en la segunda pregunta de esta sección son las siguientes: “...Si fueron claros, si me explicaron y todo, mi jefe si se toma el tiempo

para explicarnos lo de la corporación...”. “...Correos, reuniones periódicas semanales, temas puntuales con dudas directamente a los líderes. Canales de comunicación...”. “...Nunca me han dado información...”. “...Hay un coordinador que hace excelente su trabajo, coordina los equipos y todo, ayuda nos apoya. Nos habla cuando no más entramos nos dice haceme favor con esto y esto...”. “...Por medio de reuniones generales y como equipo, salen a luz los temas, nuevos proyectos que se deben de trabajar...”. “...Lo llaman o le explican que tal cosa hay que hacer, tal cosa hay que mejorar, esto no está bien, de forma presencial...”.

La cuarta pregunta correspondiente a lo que más le gusta a la persona de la cultura de la empresa, se obtuvieron tres personas que indicaron las oportunidades de crecimiento laboral que existen. Cuatro personas expusieron que la empresa genera identificación institucional. Una persona indica que le gusta la celebración de aniversario laboral, a una persona le gusta la apertura y disponibilidad de las personas en la empresa y una persona indica que le gusta que exista una sensación de gusto por lo que se hace. Una persona expuso que hay trabajo en equipo, trabajo bajo objetivos, aprendizaje nuevo y comunicación. Una persona indica que le gustan los valores y otra persona indica que le gustan los horarios rotativos que tiene su puesto de trabajo.

Por tanto, se deduce que la empresa genera identificación institucional con las personas para que se sientan parte y así luchar por crecer profesionalmente a mejores puestos dentro de la empresa. Esto genera retención por parte de las personas pues están enfocadas en la empresa y dejan de buscar oportunidades fuera de ella, de igual forma impacta en que las personas son abiertas y estén disponibles a ayudar. La dinámica grupal es importante pues se expresa que hay trabajo en equipo, aprendizaje,

comunicación, apertura y disponibilidad, esto propicia a que las personas se sientan bien con los demás.

Las respuestas relevantes obtenidas en la tercera pregunta de esta sección son las siguientes: *“...Que me van a dar mi diploma cuando cumpla un año de trabajar aquí...”*. *“...Las oportunidades de crecimiento y otra cosa que me gustó un montón es que podés venir y hablarle a cualquiera de la corporación y están dispuestos a ayudarte...”*. *“...Me siento muy identificada con la marca, porque todos trabajamos para mantener bien la marca. Importante que uno como trabajador se sienta identificado y le gusta lo que hace...”*. *“...La unión de apoyarse y salir juntos adelante, las ganas de crecer y todo eso...”*. *“...Me gustan los horarios rotativos, una semana de día y una de noche. Me gusta en el puesto que estoy realmente uno aprende cosas nuevas y experimenta día con día y sirve para el mañana...”*. *“...El vivir los valores...”*. *“...La forma en cómo se trabaja por objetivos, te miden y sabes cómo vas, no estas a ciegas. Estas empresas son líderes en lo que hacen y es un orgullo trabajar aquí...”*. *“...Me gusta como comunican las cosas y que siempre involucran a empleados para que uno se sienta identificado...”*.

La cuarta pregunta sobre la descripción de la cultura que tiene la empresa, tres personas indican que es una cultura familiar, de apoyo mutuo. Una persona indica que se trabaja en equipo, una persona dijo que la cultura es mágica. Una persona siente que la cultura involucra al empleado y lo hace sentirse parte de la empresa, dos personas dijeron percibir las normas claras, una persona percibe a la cultura empresarial como formal, una persona ve a la cultura como innovadora.

Alineado a las respuestas obtenidas en la tercera pregunta, esta cuarta pregunta muestra que las personas ven la cultura empresarial como humana, de apoyo mutuo. Se incluye la parte de innovadora, lo cual va de la mano con el aprendizaje nuevo que se

había planteado. Las personas perciben que la cultura promueve la unidad y el aprendizaje.

Las respuestas relevantes obtenidas en la cuarta pregunta de esta sección son las siguientes: *“...Es una empresa familiar, se ve y se nota el trabajo en equipo...”*. *“...La cultura es muy interesante y muy bonita y son cosas nuevas y experiencias nuevas porque uno no se imagina ni pasa por la mente. Muy atentos, muy estrictos en sus reglas y horarios. La empresa muy formal...”*. *“...Hay convivencia entre el personal de la producción, para fechas festivas siempre tratan de convivir, los de producción y los de oficina...”*. *“...Sería como mágica talvez, porque si te hace soñar en cosas grandes, cosas así, como crecer como persona, también te ayuda...”*. *“...Compromiso de realizar recuerdos, comunicación de los operadores, en el super busca sus productos, compra sus productos, me gustan mis productos, siento que soy parte de eso, si alguien me pregunta le hablo de mi jefe o de mi ambiente, de dar a conocer lo que hacemos acá...”*. *“...Es como una cultura de apoyo entre todos, como de hermandad, te impulsan mucho a crecer, cuando sos bueno, salir de tu zona de confort, hay como mucha oportunidad...”*.

Tabla 6

Investigación a población activa contratada con antigüedad de 3 a 6 meses en la compañía. Sección de cultura organizacional.

Ítem	Respuesta
Cultura organizacional	
Cuénteme, ¿Cómo lo trataron sus compañeros de trabajo cuando recién ingreso a la empresa?	Bien (6) Indiferente (3) Mal (1)
¿Describe la forma en que sus líderes le brindan la información en cuanto a los objetivos, metas y mejoras en que está trabajando la empresa?	Jefe explica directamente (7) Correo (3) Reuniones (2) Canales de comunicación (1) No recibo información (1) WhatsApp (1)

¿Qué es lo que más le gusta de la cultura de la empresa?	Celebración de aniversario laboral (1) Oportunidad de Crecimiento (3) Apertura y disponibilidad (1) Identificación institucional (4) Gusto por lo que se hace (1) Trabajo en equipo (1) Horarios Rotativos (1)
Ítem	Respuesta
Cultura organizacional	Aprendizaje nuevo (1) Valores (1) Trabajo por objetivos (1) Comunicación (1)
Si le pidieran que describiera la cultura de la empresa ¿Qué diría?	Familiar/apoyo mutuo (3) Trabajo en equipo (1) Innovación (1) Normas claras (2) Formal (1) Mágica (1) Involucramiento/Sentirse parte (1)

Resultados del segundo instrumento

El proceso de investigación fue realizado durante el mes de abril y mayo del año 2022. Se entrevista a las personas que en ese momento ocupaban las posiciones de recursos humanos. El instrumento (Tabla 11 en Anexos) fue usado para entrevistar a dos personas que son el 100 % de la población encargada de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y cultura organizacional en la empresa de productos confitados. Según las respuestas obtenidas se han realizado las tablas que a continuación se exponen, en las cuales se condensan las ideas principales recabadas y posteriormente se explica la información.

Este instrumento está dividido por las tres variables de esta investigación: (1) el reclutamiento y selección, (2) la inducción a la empresa y al puesto de trabajo y (3) el clima organizacional. Con la finalidad de describir de mejor forma el instrumento, se divide este en tres tablas conteniendo cada una las cuatro preguntas asignadas a su variable.

Se detalla la cantidad de personas que respondieron igual a cada frase clave de cada pregunta para visualizar de forma más fácil lo más y menos recurrente en las respuestas. Posterior al detalle se plasma las respuestas más relevantes en la entrevista de forma literal para asegurar la fidelidad de la información.

Segundo instrumento, sección de reclutamiento y selección

Las respuestas obtenidas de la primera pregunta sobre la elección del candidato idóneo, las dos personas entrevistadas resaltan los filtros predefinidos que hay por puesto. Una de ellas indica que se califica al candidato en los procesos de selección. Las dos personas indican que se hace un primer contacto por medio de una entrevista y una de ellas indica que se deduce si la persona puede adaptarse a la cultura, esto les permite tomar una decisión de permitir que el candidato continúe o no en el proceso de selección.

Por consiguiente, se deduce que los filtros de selección ayudan a orientar a los profesionales de reclutamiento y selección a elegir a los candidatos idóneos. Promueve la toma de decisiones conforme avanza el proceso de descartar o la persona avanza a otra fase en la selección. Confirma que el proceso no se hace a ojos cerrados ya que hay profesionalismo en sus fases.

Las respuestas obtenidas en la primera pregunta de esta sección son las siguientes:
“...Por los procesos uno va filtrando y eso también ayuda para calificar al candidato para la posición. Sin embargo, el primer contacto en la entrevista es importante para saber si la persona podría adaptarse a la cultura que uno vive acá...”. “...Hay varias pruebas que ayudan a filtrar a las personas, iniciando con pruebas psicométricas, entrevistas, día de prueba o assessment, estudio socioeconómico o polígrafo y analizar la papelería que no haya inconsistencias. Al finalizar todo el proceso, podemos estar seguros de que llegamos a la persona correcta, aunque siempre hay un margen de error al contratar...”.

Las respuestas obtenidas en la pregunta dos sobre el tiempo de contratación, los dos sujetos entrevistados indican que cada fase del proceso tiene tiempos determinados, así como cada puesto conllevará una serie de procesos que requieren tiempos específicos. Aun así, ambos sujetos indicaron estar enfocados en que los procesos se realizaran con rapidez. Una persona indica que se extiende el tiempo cuando la persona debe renunciar a su empleo actual para pasarse a la nueva empresa ya que según el tiempo en que la persona tiene de laborar para la empresa, así es el tiempo que deberá dar de preaviso.

Por tanto, se deduce que hay claridad en los tiempos que conllevan los procesos de reclutamiento y selección y que cada puesto tiene un proceso en particular. Esto hace que algunos procesos sean más largos que otros. Impacta mucho en los tiempos el enfoque que tengan las personas que realizan el proceso de reclutamiento y selección ya que en este caso están focalizadas a hacerlo con rapidez, lo que ha de propiciar que empujen el proceso para que avance rápido.

Las respuestas obtenidas en la segunda pregunta de esta sección son las siguientes: *“...Nosotros lo hacemos lo más rápido posible, siento que las fases están bien diseñadas y con el tiempo no tengo inconvenientes porque entre más rápido mejor. Depende de la posición, porque así son los diferentes procesos que tienen que pasar, incluso también aplica si la persona está trabajando o no, porque tiene que renunciar y tenemos que esperar esos 15 días y ahí se hace más tiempo...”. “...Definitivamente cada fase tiene como su tiempo establecido, desde contactar a la persona y darle el tiempo para que realice las pruebas psicométricas o realice una prueba de assessment para presentarla a una terna evaluadora, como enviarlos a estudio socioeconómico, que la duración del estudio es de tres a seis días hábiles para que analicen el perfil de la*

persona. Definitivamente plazas con mayor grado de responsabilidad o que son con perfiles muy específicos por la carrera o la experiencia que se necesita, sumarán más tiempo al proceso. Aun así, intentamos hacerlo lo más rápido posible...”

La tercera pregunta correspondiente al interés que se despierta en el candidato por presentar a la empresa, los dos sujetos entrevistados indicaron que explican sobre la corporación, así como las oportunidades de crecimiento que se dan y los beneficios que se tienen. Una persona indica que comenta la historia de la empresa. Por lo tanto, se deduce que durante el proceso de selección se toman tiempo para explicar al candidato sobre la empresa y la corporación, con la finalidad de enganchar a la persona.

Las respuestas obtenidas en la tercera pregunta de esta sección son las siguientes:

“...Yo regularmente les pregunto siempre si saben sobre la empresa, en caso sí, qué saben. Si no, les cuento que tenemos mucho tiempo en el mercado, que no solo es esta empresa, sino que es una corporación. Les comento sobre los beneficios que tenemos por trabajar acá y que durante el proceso conocerán los demás beneficios. Depende las posiciones, en las más altas, como de jefes les he dicho que hay posibilidades de crecer y desarrollarse...”. “...Contarles sobre la empresa es enamorar al candidato, decirle que acá sus sueños se pueden hacer realidad. No es solo hablar de la empresa como tal, sino de las posibilidades que brinda para las personas, lo grande que es y como se ha expandido a diferentes países, que pertenece a una corporación, los beneficios adicionales a los de ley que brinda a sus trabajadores y la estabilidad laboral que sentirán. Uno debe estar seguro, por cómo reacciona la persona conforme le vas hablando, que la persona te va entendiendo y le gusta lo que le dices, la idea es emocionarlos y que se queden deseando poder trabajar aquí...”

La cuarta pregunta habla sobre el proceso que realizan para dar claridad al candidato sobre las peculiaridades del puesto. Los dos sujetos entrevistados indican que se aseguran de brindar información clara. Repiten la información durante o posterior a la entrevista para puntualizar en que la persona la entienda. Una persona indica dar un espacio para que la persona haga preguntas. Una persona expuso que en el primer contacto telefónico explican las generalidades de la plaza.

Por tanto, se deduce que para los encargados de reclutamiento y selección es importante exponer al candidato las particularidades del puesto y esperan que haya claridad en la persona. Brindar un espacio para que la persona pregunte es importante, pues cada persona tendrá inquietudes diferentes. De igual forma, cada posición es distinta y la educación o especialización de cada candidato hará que tenga inquietudes diferentes que plantear, así poder resolver antes de tomar una posición. De esta claridad al inicio del proceso se determina que una persona esté satisfecha posteriormente cuando tome la posición y esté en la realidad del puesto. Se observa que los encargados de selección comprenden la importancia y relevancia de brindar toda la información desde el inicio, para que no repercuta en una rotación de personal posteriormente.

Las respuestas obtenidas en la cuarta pregunta de esta sección son las siguientes:

“...Cuando son plazas operativas, desde el primer contacto telefónico le indico el salario que estamos pagando, los horarios de trabajo, que son turnos rotativos, ósea una semana de noche y una de día, esto es fundamental pues varias personas en ese momento me dicen que no están interesadas al escuchar el tiempo de turnos, así no pierden tiempo ellas ni yo y les comento de forma general cuáles serán sus funciones. Luego en la entrevista me tomo el tiempo nuevamente de comentarles los tres puntos anteriores y de explicarles los beneficios que tendrán por trabajar aquí, así me aseguro que la

información está clara para ellos, incluso les doy la oportunidad de hacer preguntas para que despejen todo lo que les inquieta...”. “...Reservo un tiempo en cada entrevista para explicar todas estas peculiaridades, siempre consulto la pretensión salarial antes de arrancar con un proceso de selección, así me aseguro de no tomar en cuenta en el proceso a alguien que posteriormente no podré pagar lo que espera. Es fundamental que la persona sepa todos los detalles del puesto antes de ser contratada, así no sentirá que se le engañó ni que se tope con sorpresas...”.

Tabla 7

Investigación a población de recursos humanos. Sección de reclutamiento y selección.

Ítem	Respuesta
Reclutamiento y Selección	
¿Cómo se asegura de seleccionar al candidato idóneo según el perfil de la posición vacante?	Filtro según proceso (2) Calificación del candidato (1) Primer contacto en entrevista (2) Procesos de selección (1) Capacidad del candidato a adaptarse a la cultura (1)
¿Cómo impactan las fases del proceso de selección en el tiempo de contratación?	Fases con tiempos (2) Según el puesto es el proceso y tiempo (2) Tiempo legal de renuncia para candidatos con trabajo actual (1) Enfoque en rapidez (2)
¿Cómo presenta a la empresa para que el candidato se interese en trabajar en ella?	Historia (1) Corporación (2) Beneficios (2) Oportunidad de Crecimiento (2) Estabilidad laboral (1) Generar emoción (1)
¿Qué proceso realiza para que el candidato entienda las funciones, los horarios, salario, beneficios y otros que el puesto tiene?	Contacto telefónico para explicar generalidades de la plaza (1) Durante o posterior a entrevista se repite la información (2) Asegurarse de brindar información clara (2) Candidatos hagan preguntas (1)

Segundo instrumento, sección de capacitación

La primera pregunta sobre los temas importantes para la inducción a la empresa, los dos sujetos entrevistados indicaron que es importante la historia, hablar de la corporación y el código de ética. Una persona indicó la importancia de presentar los valores y el sueño, los beneficios y los productos que realiza la empresa. Derivado de esto se entiende que lo relevante es comunicar la cultura de la empresa, su historia, así como la razón de ser de la compañía debido a los productos que ofrece al mercado. Esto hará que la persona tenga un correcto contexto de la empresa a la que entra a laborar.

Las respuestas obtenidas en la primera pregunta de esta sección son las siguientes: *“...Casi todos, la historia de como creció la empresa y como todavía aún sigue en el mercado, el tema de los productos, presentar todos los productos o las unidades de negocio y las empresas que ya incorporan hoy por hoy las unidades de negocio, el código de ética, necesitamos más información sobre los procesos que se hacen. Explicar un poco mejor lo del ciclo de gente, por ejemplo, el tema de las metas...”. “...Si hablamos de temas imprescindibles diría que la historia de la empresa, sus valores y sueño, los beneficios que ofrece, el código de ética y como está conformada la corporación. Esta estructura es fundamental explicarla para los nuevos integrantes comprendan que no ingresan a una empresa pequeña, sino que hay un monstruo detrás respaldándola...”*

Las respuestas obtenidas en la segunda pregunta que indaga sobre la estrategia para asignar los tópicos a capacitar para la persona de nuevo ingreso, los dos sujetos de investigación comentan que existe una matriz de inducción parametrizada. Una persona indica que se usa el descriptor de puesto. Una persona expone que la estrategia es conocer las áreas de trabajo y una persona indica que piden apoyo al jefe y compañeros de la posición.

Por lo tanto, se deduce que existe un listado de temas predeterminados por puesto que la persona debe seguir para completar la capacitación de la posición. Probablemente este listado salga del descriptor de puesto y parte de los temas que indique el jefe y compañeros de la posición. Esta matriz debe ser entregada a la persona para que se guíe y asegure su capacitación según lo que indica el listado.

Las respuestas obtenidas en la segunda pregunta de esta sección son las siguientes: *“...Hay una matriz de inducción que ya está parametrizada, donde deben pasar por todos los departamentos asignados para conocer las áreas...”*. *“...Según el descriptor del puesto, se ha hecho un listado que es una matriz de inducción, ese listado de temas se les da impreso para que ellos se lo lleven y junto con sus compañeros de trabajo y su jefe, vayan chequeando los temas que deberán aprender para ser eficientes en su función...”*.

Las respuestas obtenidas en la tercera pregunta sobre asegurarse que el nuevo trabajador obtenga una buena experiencia del proceso de inducción, los dos sujetos entrevistados indicaron la importancia de brindar un kit de inducción o bienvenida. Una persona indicó la importancia de generar motivación al hablar de la empresa. Una persona habló sobre prepararse previamente para estar listos en recibir a las personas, así como tener una rapidez en la atención del primer día y no dejarlos en espera para que les den el ingreso. Una persona indicó que es importante darle a la persona un recorrido por la planta de producción. Una persona expuso que es importante presentarle al resto de trabajadores de las demás áreas.

Según las respuestas obtenidas, se deduce que se realiza un esfuerzo de tiempo y recursos para prepararse en recibir a la persona y generar en ella una experiencia grata que sea fuente de motivación. Además, se resalta que hay un enfoque en realizar el

proceso de inducción de forma completa donde se brinde información, papelería, recorrido por las áreas y presentación a las personas. Este proceso permite que el nuevo trabajador pierda el miedo a movilizarse por las instalaciones, así como sentirse parte del grupo al ser presentado ante los demás.

Las respuestas obtenidas en la tercera pregunta de esta sección son las siguientes:

“...Siento que impacta mucho el kit que se le da, los regalitos que se le brindan, la motivación que uno tiene al poder platicar sobre la empresa, porque me lo han dicho un par de chicos, que es muy diferente como uno expone la información de la empresa y es motivacional...”. “...Desde el momento en que entran por la puerta, el no hacerlos esperar si no que se les atienda rápido. Les brindamos un kit de inducción, el cual lleva producto de la empresa, ciertos regalos con los logos que refuerzan la identificación institucional, tener la papelería en orden, la cual fue previamente preparada para minimizar el tiempo en que la persona deba esperar, que el proceso sea fluido al preparar la sala donde se les capacitará, la información que se les dará, los documentos legales que deben llenar, todo. Y luego irles presentando la empresa poco a poco, por medio de un recorrido a la planta o a las instalaciones e irles presentando a las personas para romper el hielo...”.

Las respuestas obtenidas en la cuarta pregunta la forma de medir el nivel de satisfacción en el proceso de inducción, los dos sujetos entrevistados indican que no hay un método establecido para medir la satisfacción de los nuevos ingresos. Una persona comentó que se hace de forma subjetiva al percibir cómo se siente la población atendida. Por lo cual los encargados del proceso de inducción no tienen certeza de realizar los procesos bien, se guían por su intuición y la forma en que responden las personas a las que dirigen la información.

Las respuestas obtenidas en la cuarta pregunta de esta sección son las siguientes:
“...Actualmente no lo medimos, no lo hemos implementado...”. “...Podría decir que por sus rostros de felicidad y energía al terminar con el proceso. No tenemos algo para dejarlo plasmado, es muy subjetiva la forma en que vemos que se está cumpliendo nuestro objetivo de que se sientan a gusto y conformes...”.

Tabla 8

Investigación a población de recursos humanos. Sección de capacitación

Ítem	Respuestas
Capacitación	
¿Qué temas abarca la inducción de personal que usted considere imprescindibles para integrar a la persona en la empresa?	Historia (2) Productos (1) Corporación (2) Código de ética (2) Valores y sueño (1) Beneficios (1)
¿Cuál es la estrategia que tienen al asignar los tópicos para capacitar a la persona de nuevo ingreso que le permita tomar el control del puesto?	Matriz de inducción parametrizada (2) Conocer las áreas (1) Descriptor de puesto (1) Apoyo del jefe y compañeros de trabajo (1)
¿Cómo se aseguran de que el nuevo colaborador se lleve una buena experiencia del proceso de inducción?	Kit de inducción (2) Generar Motivación hablando de la empresa (1) Rapidez en atención (1) Preparación previa (1) Recorrido a la planta de producción (1) Presentarles al resto de trabajadores (1)
¿Cómo miden el nivel de satisfacción de los nuevos colaboradores en temas de capacitación en su inducción?	No hay un proceso para medir el nivel de satisfacción (2) Forma subjetiva (1)

Segundo instrumento, sección de cultura organizacional

Las respuestas de la primera pregunta sobre las acciones para promover que la cultura integre a las nuevas personas, los dos sujetos entrevistados indican que publican en los medios de comunicación, dirigidos a todos los integrantes de la compañía, la información de la persona de nuevo ingreso para que sea de conocimiento público. Una

persona comenta que se dan capacitaciones sobre se concientiza de la importancia de integrar a las personas nuevas. Una persona indica que se presenta uno a uno a las personas y se agendan reuniones a los gerentes para que conozcan las áreas.

Según las respuestas obtenidas se deduce que el personal de recursos humanos conoce la importancia de que el nuevo trabajador se integre, así como que el resto de los trabajadores tengan conocimiento que hay un nuevo ingreso. Parte del éxito en la adaptación de la persona repercute en que conozca a la gente y pueda trabajar en equipo con estas personas. Es importante generar alianzas y socializar.

Las respuestas obtenidas en la primera pregunta de esta sección son las siguientes: *“...La comunicación interna, el presentar a las personas que ingresan, también por diálogos...”*. *“...Cuando se capacita a la gente se les recalca que todos fuimos nuevos en algún momento y necesitamos de alguien que nos orientara, por lo que se les pide que recuerden cuando ellos iniciaron a aprender cómo les hubiera gustado que les enseñaran. No es que sea periódico que lo hagamos, pero si lo incluimos en nuestras capacitaciones esporádicamente, adicional enviamos por correo la publicación de los nuevos integrantes a la empresa para que los demás los conozcan, vean su foto y sepan a qué puesto se están integrando. Los administrativos los vamos a presentar uno por uno, para que vayan conociendo el nombre y rostro de cada persona y los puestos Gerenciales les ponemos una reunión con cada Gerente para que se conozcan cada uno de ellos y les comente qué funciones realizan en su área...”*.

Las respuestas obtenidas de la segunda pregunta correspondiente a los medios que se usan para transmitir la información, los dos sujetos entrevistados indican que usan medios digitales como WhatsApp, correo electrónico, carteleras digitales y carteleras físicas en el lugar de trabajo. Una persona indica que publican en Yammer, una red social

interna de la empresa, los periódicos, cuadros en los muebles y paredes de la empresa, en la página de internet y las reuniones periódicas.

Con esto se deduce que la empresa tiene una estructura de comunicación para llegar a las distintas poblaciones según los recursos accesibles que se tengan. Esta comunicación permite estar alineados e informados de los sucesos, así como minimizar errores por desconocimiento. Los cuadros en paredes y muebles generan un aprendizaje por visualizarlos de forma repetitiva cada vez que se pasa por las áreas, lo cual es una buena estrategia para inculcar cultura.

Las respuestas obtenidas en la segunda pregunta de esta sección son las siguientes: *“...Nosotros utilizamos WhatsApp, Yammer, correo electrónico, las carteleras digitales y físicas, periódicos...”*. *“...Usamos mayormente medios digitales, como las pantallas donde hay videos de valores, información relevante, normas del código de ética, nuevos lanzamientos y otros. También tenemos carteleras físicas, cuadros sobre mueves o en la pared con información de cultura, se hacen reuniones mensuales donde se habla de la cultura de la empresa, los resultados que se obtienen y la integración que se lleva y los medios normales de comunicación como los correos electrónicos, WhatsApp, páginas en internet de cultura...”*.

Las respuestas de la tercera pregunta sobre describir la cultura de la empresa, los dos sujetos entrevistados indican que es una cultura familiar, de integración y cooperación, donde se trabaja en equipo. Una persona indica que la cultura se basa en valores y normas éticas de conducta. Una persona indica que es una cultura enfocada en resultados. Por lo tanto, se deduce que se promueve una cultura de integración, para que las personas se sientan en confianza y comprendan que hay normas que seguir en un estilo de trabajo con métricas y resultados.

Las respuestas obtenidas en la tercera pregunta de esta sección son las siguientes:

“Siento que es, bueno, es familiar de cierta forma, cooperativa, tratamos de ayudarnos en lo que podamos, todos los departamentos, todas las áreas, disfrutamos el poder estar en oficinas, que es parte de la cultura, disfrutar la compañía, los compañeros que se hacen, el trabajo en equipo que es significativo acá, es importante trabajar acá”, “Es una cultura enfocada en resultados y trabajar en equipo, respaldada por sus valores y normas de conducta. La corporación se empeña en difundir la integración entre sus empresas y que todos puedan conocer un poco de todas las compañías que lo conforman. Es muy bonita la cultura, el ambiente, a mí en lo particular me gusta mucho”.

En la cuarta pregunta sobre la forma de inyectar la cultura en los trabajadores, los dos sujetos entrevistados comentan que se valen de capacitaciones. Una persona indica que por medio de las reuniones inyectan la cultura. Una persona indica que se valen de los medios de comunicación interna para reforzar los temas culturales. Se deduce que se usan medios de comunicación digital y oral para llevar a la mente de las personas temas culturales, los cuales impactan en el día a día de los trabajadores.

Las respuestas obtenidas en la cuarta pregunta de esta sección son las siguientes:

“...Recordando y viviendo los valores de la empresa, con las capacitaciones que se dan, las reuniones que se hacen como diálogos, donde se habla de la cultura, se muestran resultados operativos y administrativos para que podamos trabajar en base a ello...”,
“...Por medio de los medios internos de comunicación se refuerza la cultura, las capacitaciones dirigidas a mejorar las competencias de las personas en temas de trabajo en equipo, integración, gestión del cambio, entre otros y la frecuente presión de trabajar bajo a metas o KPIS, que te hace enfocarte en lo importante de trabajar juntos por

alcanzar el sueño que se ha propuesto la empresa, siento que todo esto genera un salario emocional, además de una sensación de bienestar y querer dar lo mejor de ti...”.

Tabla 9

Investigación a población de recursos humanos. Sección de cultura organizacional.

Ítem	Respuestas
Cultura organizacional	
¿Qué acciones está realizando recursos humanos para promover en la cultura que el personal actual integre a nuevas personas a sus equipos de trabajo?	Comunicando los nuevos ingresos (2) Capacitaciones (1) Presentación uno a uno (1) Reuniones a Gerentes para conocer área por área (1)
¿Qué medios usa la empresa para transmitir la información referente a cultura, objetivos y mejoras que tiene la empresa?	WhatsApp (2) Yammer (1) Correo electrónico (2) Carteleras digitales (2) Carteleras físicas (2) Periódicos (1) Cuadros en muebles/pared (1) Reuniones (1) Páginas de internet (1)
¿Cómo describiría la cultura de la empresa?	Familiar/ Integración/Cooperativa (2) Trabajo en equipo (2) Enfoque en resultados (1) Valores (1) Normas de conducta (1)
¿Cómo inyectan la cultura de la empresa en los trabajadores?	Capacitaciones (2) Reuniones (1) Medios de Comunicación (1) Enfoque en objetivos (1)

Comparativo entre instrumentos

Reclutamiento y selección

Según las respuestas obtenidas en ambos instrumentos de investigación, se determina que el proceso de reclutamiento y selección es fundamental para elegir a la persona que llene los requisitos del puesto y mejor se adapte a la cultura organizacional. La persona siente claridad durante el proceso al brindarle la información de las

condiciones laborales para cada posición en cuanto a la jornada, actividades laborales, salario y los beneficios que la empresa ofrece, incluso las oportunidades de desarrollo. La información que se le brinda permite que la persona perciba a la empresa como formal y organizada.

Según comentarios de los sujetos entrevistados, se genera un sentimiento de satisfacción por sentirse ganador en un proceso formal, bien estructurado, de selección que sirvió para descartar al resto de competidores por la plaza. Prepara la mente del candidato y genera una buena disposición, junto con una actitud positiva para aceptar el nuevo reto. Hubo personas que dedujeron debido al proceso que aprenderían cosas nuevas en la compañía. Lo anterior es resultado de la claridad del proceso a seguir por parte de los encargados de reclutamiento y selección, según la posición vacante.

El tiempo que dura el reclutamiento tiende a dejar una perspectiva positiva o negativa en la persona sobre la organización y la metodología que la empresa tiene para realizar sus procesos. En la mayoría fue una perspectiva positiva, pues indicaron que el tiempo fue rápido o normal, lo que está relacionado con que los encargados del proceso estén enfocados en la rapidez. Lo anterior es de resaltar y que cada proceso conlleva tiempos diferentes y hay pasos que no están bajo su control que llevan una buena cantidad de tiempo, como lo es el tiempo de preaviso por renuncia de la persona en su empleo actual.

Capacitación: inducción a la compañía y el puesto

Una vez afrontado el proceso de selección, la persona debe integrarse a la empresa y al puesto. Según el resultado obtenido en las entrevistas, las personas encargadas del proceso de integración están enfocadas en brindar una buena experiencia de los nuevos integrantes al preparar previamente del salón, la papelería, el kit de inducción que es un

regalo para los nuevos ingresos, el recorrido a planta y el material para la capacitación. Esta preparación previa permite que la persona sea atendida rápido, evita la desesperación por quedarse en la recepción o en la calle a espera que le den ingreso y lo atiendan. A pesar de todos los esfuerzos que se hacen por darle un cálido recibimiento a la persona, no se tiene un instrumento o herramienta que permita conocer lo que cada persona siente y piensa sobre lo que vivió en la inducción, lo cual es un punto de oportunidad de mejora para recursos humanos.

Las personas de nuevo ingreso comentaron que se sintieron bien, nerviosas pero cómodas durante la inducción, así como realizadas de poder iniciar su nuevo trabajo. En su mayoría, tuvieron un buen recibimiento por parte de los compañeros de trabajo, esto está amarrado a que se promueva en capacitaciones y reuniones la importancia de incluir a los nuevos ingresos, así como la comunicación en distintos medios que se hace de ellos. Presentarles a los compañeros existentes las personas de nuevo ingreso, permite que se inicie una apertura y confianza, así como crear en la persona el sentimiento de ser parte de un todo.

La mitad de los trabajadores indicó que hubo una dedicación por parte de sus jefes y compañeros para explicarle las características del puesto, así como las funciones. Sin embargo, la otra mitad indicó que hay déficit en el proceso de capacitación al puesto, en el cual se debe crear un listado de las acciones que se realizan en la posición. Por parte de los encargados de capacitación, indican que existe una matriz de inducción parametrizada según los descriptores del puesto, así que se puede deducir que no se usa tal como fue destinada o no se le da seguimiento progresivo para que se cumpla.

Cultura organizacional

La cultura organizacional ha jugado un rol importante en la percepción de la persona hacia la empresa que sirva de apoyo para la adaptación laboral. Según la información recaudada por parte de los encargados de difundir la cultura, se hacen esfuerzos para mantener comunicados a los trabajadores y constantemente repetirles la información de cultura para que penetre en su mente, además de generar espacios de integración para que conozcan a los nuevos ingresos en las áreas. Se usan medios de comunicación variados para que la información llegue a las diferentes poblaciones según los medios que tienen accesibles.

Por su parte, los nuevos ingresos mencionan que sienten agradable la cultura que se vive en la empresa, el trabajo en equipo y apoyo mutuo donde se sienten retados y pueden crecer profesionalmente. En una mínima cantidad se expresó que sintieron indiferencia por parte de los compañeros hacia ellos como nuevos integrantes y una persona sintió que no la trataron bien. Por lo cual se considera que es un tema relevante para ser atendido en un proceso de mejora continua por parte de los encargados de recursos humanos.

En un seguimiento progresivo del nuevo ingreso se podrían identificar las áreas donde surge esta indiferencia. También los motivos de los cuales radica las variantes y la potestad de interferir o actuar para mejorar la situación. Las jefaturas deben estar al tanto de lo que pasa con su personal, lo cual impacta en la dinámica de grupo y el alcance de los objetivos en conjunto.

Capítulo V

Conclusiones

1. La investigación extrajo el efecto de los tres factores principales que ejecuta el área de reclutamiento y selección e impactan en el personal de nuevo ingreso. Se demostró que desde el primer contacto con la persona se impacta en la perspectiva que esta tiene de la empresa durante todo el proceso de selección y se confirma al realizarse la contratación pues la inducción contribuye a que la persona sienta orgullo de haber podido lograr posicionarse en la compañía.
2. Influye la forma en que el representante institucional, que en este caso es la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección, realiza todo el proceso. Desde el inicio da claridad a la persona del puesto, el proceso y tiempos que se requieren para llegar al punto de contratación.
3. La persona encargada de la inducción da una inyección de emoción desde el primer día. Genera un sentimiento de bienestar, confianza y felicidad en las personas con el objetivo de motivar a la persona a arrancar la posición con buena actitud y deseo de trabajar en una cultura organizacional que integra a las personas y brinda beneficios atractivos para todos.
4. La inducción es un proceso ya establecido que requiere tiempo, dedicación y preparación por parte de las encargadas, para garantizar una excelente experiencia desde el primer día laboral del nuevo trabajador. Este esfuerzo es percibido por el nuevo integrante ya que según las respuestas de la experiencia que tuvieron, las personas se sintieron bien, a gusto, emocionadas. Hubo expresiones positivas, que mejoraron la actitud de las personas y generaron un ambiente positivo. Este aspecto es fundamental que se mantenga y se refine con el tiempo ya que pesa bastante en

la capacidad de retener al personal de nuevo ingreso y prepararlo para afrontar los meses difíciles de apercibimiento y adaptación a la empresa.

5. A pesar de ser el proceso de inducción tan importante, aún se tiene oportunidad a mejorar en la metodología y logística de la inducción. El punto relevante es brindar la documentación que guíe al nuevo trabajador para entender las funciones del puesto y le permita a la persona tener un listado de lo que debe aprender. También hay un campo de oportunidad en la retroalimentación que pueden brindar las personas de nuevo ingreso a los encargados de inducción, pues al momento no existe un documento donde quede registrado su satisfacción o decepción hacia diferentes partes del proceso como lo son el tiempo, la logística, la información recibida, los regalos institucionales, el producto, la documentación y el recorrido a planta. Este campo de oportunidad podría ser un proyecto que se pueda formar para reforzar la buena experiencia que ya se tiene en este proceso y detectar algunas fallas que al momento no son visibles por falta de documentación de estas.
6. Todo el proceso está entrelazado en sí y genera una línea de tiempo, que aporta poco a poco a la retención del personal y su sensación de satisfacción, autorrealización, inclusión y actitud hacia su propio trabajo y la empresa. Cada uno de los procesos tiene su importancia y relevancia, además que son la base para que el siguiente proceso sea de éxito.
7. Al ingresar una nueva persona a la empresa ella aprende una nueva forma en que debe realizar las cosas, nuevos jefes, compañeros y cultura, la persona puede ponerse metas nuevas para desarrollarse profesionalmente y así postularse a un crecimiento en un futuro. Al recibir su inducción a la empresa, la información recibida debe motivar a la persona para sentirse orgullosa del lugar donde va a trabajar.

Todo el proceso debe generar buena actitud ante el empleo y la buena disposición para insertarse en el puesto de trabajo y aportar a la cultura organizacional. Conforme avanzan los días de inducción, la persona debería mostrarse más receptiva a la comunicación cultural que se brinda para grabarla en su memoria. Esta carga de emoción en la inducción de la empresa debe realizarla la encargada de desarrollo, enfocándose en influir en la mente de las personas para motivarlas y emocionarlas por laborar para la empresa.

8. Se debe dar el valor adecuado a que los encargados de la comunicación y promulgación de la cultura organizacional tengan claro cuál es la cultura que permea en la organización, para poder generar material de comunicación acorde a esta cultura e impactar en la mente del resto de las personas.
9. El equipo global de recursos humanos debe tener claro cómo impacta su trabajo en la vida de las personas con las que tiene contacto, con la finalidad de hacer cada cosa con el esmero que requiere, lo cual dejará una huella en cada persona que reciba un servicio de ellos.

Recomendaciones

1. La gerencia de recursos humanos debe especificar en el tablero de KPIs del área el indicador de rotación del personal de nuevo ingreso, de 0 a 6 meses y los motivos por los cuales se ha retirado las personas. Esto permitirá enfocar los esfuerzos en las brechas que se tienen, así como reforzar el seguimiento cercano que puede brindar la persona encargada de Desarrollo al tener un acercamiento a cada persona, de preferencia dos veces al mes, para solventar dudas, apoyar a gestionar los permisos de sistemas o apoyo adicional que la persona requiera, así como monitorear el nivel de adaptación al puesto que cada uno tiene durante su curva de aprendizaje.
2. La persona encargada de desarrollo debe llevar una bitácora del seguimiento que realiza a cada persona de nuevo ingreso, con la finalidad de documentar el apoyo brindado y poder extraer en un futuro el impacto que recursos humanos tiene en la retención de personal, el cual frecuentemente se ve reflejado en números, pero no se tiene la experiencia que impacta en la vida de la gente.
3. Establecer un proceso de seguimiento al personal de nuevo ingreso durante la curva de aprendizaje, la cual usualmente consta del primer día de labores hasta 6 meses después de la contratación, para tener definidos las acciones y pasos a realizar por parte de la persona encargada de desarrollo, así mantener una comunicación cercana a la persona y apoyarle en necesidades especiales que tenga para contribuir a su adaptación laboral.
4. Conocer opinión de las personas sobre el proceso de inducción, así como la perspectiva que tienen del proceso de capacitación del puesto. Esto permite generar planes de acción para atender en un seguimiento cercano que se le brindaría por

parte del área de desarrollo. De igual forma, al concluir el proceso de adaptación al puesto y capacitación, brindarle una encuesta general para que la persona pueda expresarse sobre el seguimiento que se le brindó por parte de recursos humanos y por este medio medir el nivel de efectividad de este proceso, así como detectar brechas de oportunidades a corregir.

5. El área de recursos humanos y los líderes de todas las áreas de trabajo, deben asegurarse de realizar un proceso de inclusión del nuevo personal contratado al equipo de trabajo existente. Es prioridad que en ningún momento este nuevo ingreso se sienta excluido del equipo de trabajo, por el contrario, se debe propiciar que pueda acelerar la creación de relaciones sociales, que son imprescindibles en el ambiente laboral. Tener un proceso de inclusión a los nuevos ingresos debería ser una rutina mensual o semanal, según se requiera la frecuencia, como también parte de la cultura organizacional.
6. Los jefes de cada área podrían elegir y asignar un padrino o madrina de integración a los nuevos ingresos, quienes serán personas que le ayuden a responder sus dudas de cómo se hacen las cosas dentro de la empresa, lo integrará a conocer a nuevas personas, será más fácil que una persona se integre así a su equipo de trabajo que por sus propios medios sin apoyo externo.
7. Los encargados del proceso de inducción deben implementar un formato donde las personas puedan plasmar su agrado o desagrado al proceso global de inducción, en los diferentes tópicos que crean necesarios indagar, como el tiempo, la información, los regalos brindados, la organización del evento, etc. Adicionalmente, considerar los tiempos en que se realiza la capacitación, dándole tiempo a las personas para que tomen un respiro entre temas, ir al baño, levantarse o distraer la

mente. Esto puede mejorar la experiencia del nuevo integrante hacia su inclusión a la empresa.

8. Hacer reuniones periódicas con el equipo de recursos humanos para alinear la información que se brinda a los nuevos ingresos referente a la cultura organizacional, para asegurar que esté bien alineada a los objetivos de la empresa. De esta forma detectar posibles sesgos de información o desviaciones por equivocación ya que la comunicación llega a tener una influencia en las personas y es determinante para asegurar retener al nuevo personal.
9. Los encargados del proceso de selección, deben tener una tabla establecida de los pasos a seguir durante el proceso de selección que sirva de matriz o guía según el nivel de puesto buscado los requerimientos que la plaza necesita. Esto impedirá que se rompa la estructura y orden, asegurará que el candidato tenga claridad de su proceso ya que ha sido uno de los puntos positivos destacados en la presente investigación y que son fundamentales para la retención de los nuevos talentos.
10. La gerencia de recursos humanos, debe monitorear constantemente cada proceso del área, con la finalidad de detectar fallas en los procesos y corregirlos, así como también reconocer el buen trabajo que se realiza para motivar a las personas que hacen cambios importantes en la compañía.
11. Al finalizar la entrevista de trabajo, las personas encargadas del proceso de selección deben solicitar a cada candidato que le explique en sus propias palabras las generalidades que conlleva el puesto, con la finalidad de detectar si la persona ha entendido la información correspondiente a jornada laboral, salario, beneficios, actividades que realiza el puesto y otros temas que se consideren relevantes.

Referencias

- Aldi López, H. J. (2018). *Inducción y Desempeño Laboral*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/publiircifuentes/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>
- ALGAMA Desarrollo Empresarial (Ed.). (2010). *Adaptación y Flexibilidad*. Escuela de Administración Pública.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica.
- Andrade Martínez, M. L. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S. A. de la Ciudad de Cuenca en el 2009*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Arcila Niño, O. H. (1996). Las líneas de investigación como elemento articulador de los procesos académicos en la Universidad. *Nómadas*, (5). <https://www.redalyc.org/pdf/1051/105118998013.pdf>
- Arias Cardona, A. M. y Alvarado Salgado, S. V. (2015). Investigación narrativa: apuesta metodológica para la construcción social de conocimientos científicos. *Revista CES*, (8), 171-181. <https://www.redalyc.org/pdf/4235/423542417010.pdf>
- Ballesteros Domingo, J. J. (2011). Cómo mide la inteligencia la escala terman. Modelo psicométrico general. Normas revisadas y actualización de resultados. *Psicología Educativa*, (17), 179-193. <https://www.redalyc.org/pdf/6137/613765482005.pdf>
- Benjumea López, L. M. (2019). *Diseño del proceso de incorporación de personal: requisición, reclutamiento, selección, inducción y contratación de la compañía Transportes Terminales S. A. para el año 2019*. [Tesis de grado, Universidad del

Valle].

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19128/0602527.pdf?sequence=1>

Bravo Macas, S. J., Orellana Fernández, M. J. y Tapia-Espinoza, N. J. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. *Ciencia Latina*, (6), 3630 - 3648

Builes Roldán, I., Manrique Tisnés, H. y Henao Galeano, C. M. (2017). Individuación y adaptación: entre determinaciones y contingencias. *Nómadas*, (51).
<https://www.redalyc.org/pdf/181/18153284002.pdf>

Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T. y Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5), 83-91.
<https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>

Cardona Arbeláez, D. A., Del Río Cortina, J. L., Romero Severiche A. K. y Lora Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *Revista Investig.Desarro.Innov*, (10), 37-51, <http://www.scielo.org.co/pdf/ridi/v10n1/2027-8306-ridi-10-01-37.pdf>

Chiavenato, I. (2009 a). *Comportamiento Organizacional* (2a. ed.). Editorial McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2009 b). *Gestión del Talento Humano* (3a. ed.). Editorial McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social* (1a. ed.). McGraw-Hill.

- Córdova Herrera, M. A. (2020). *Estudio de la percepción de la adaptación laboral del personal femenino en un entorno mayoritariamente masculino en la Dirección General de Obras Públicas del GAD Municipal del Cantón Cuenca, período marzo 2020 – septiembre 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19748/1/UPS-CT008943.pdf>
- Díaz Sanjuán, L. (2011). *La observación*. Facultad de Psicología UNAM. https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Díaz, M. L. (2020). *Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano*. [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&is
- Escuela Nacional de Administración Pública (Ed.). (2022). *Elaboración del manual de perfiles de puestos*. Escuela Nacional de Administración Pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3159944/Elaboraci%C3%B3n%20del%20Manual%20de%20Perfiles%20de%20Puestos.pdf>
- Escudero Sánchez, C. L. y Cortez Suárez, L. A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14209/1/Cap.3-Dise%C3%B1o%20de%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>

- Fernández Martín, M^a. A. y Pinto Martín, A. (1989). La adaptación escolar. Bases explicativas, problemas e intervención en el aula. *Tabanque: Revista pedagógica*, (5), 31-44.
- García Gutiérrez, G. N. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>
- González Cifuentes, C. E., Riveros, F., Ovalle Garzón, O. y Vera Maldonado, L. A. (2019). Propiedades psicométricas del perfil y el Inventario de Personalidad de Gordon “P-IPG” en una muestra de adultos de la ciudad de Bogotá. *Informes Psicológicos*, (19), 181-196. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/lmartinezplata,+Art+10.pdf>
- González Ríos, M. (2006). *La rotación del personal como un elemento laboral*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León] <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Hernández, R. M., Carranza, E., Renzo, F. (2017). Felicidad, optimismo y autorrealización en estudiantes de un programa de educación superior para adultos. *Interdisciplinaria*. (34), 307-325. <https://www.redalyc.org/pdf/180/18054403005.pdf>
- Llanos Encalada, M., Pacheco Rodríguez, M. G., Romero Vélez, E. M., Coello Arrata, F. y Armas Ortega, Y. M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Universidad Ecotec. <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- López Barra, S. y Ruiz Otero, E. (2022). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. McGraw Hill Education.

- Macario de Paz, F. I. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjr/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Maldonado Barrios, R. M. (2013). Entrevista laboral y selección de personal (Estudio realizado con el sector educativo 090111 de Quetzaltenango). [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>
- Manzo Maldonado, K. I., Rivera Lozano, C. A. (2020). Determinación del perfil de los rasgos de personalidad según el modelo DISC en los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en el semestre B-2019. [Tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14578/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-552.pdf>
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, (46), 11-47. <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>
- Mendoza Jiménez, T. E. (2013). *Elaboración de un manual de Inducción para el personal de la editorial Don Bosco*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>
- Meneses, J. y Rodríguez, D. (s. f.). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>

Ministerio de Trabajo y Previsión Social (Ed.). (1947). Código de Trabajo de la República de Guatemala. Decreto 14-41.

<https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/gt/gt015es.pdf>

Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 2(20), 1-20.
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

Monzón Bautista, J. R. (2010). *Análisis de los efectos de la rotación de personal en los costos de producción de maquilas del sector de Mixco, con más de quinientos trabajadores*. [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala].
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3552.pdf

Municipalidad de San Francisco del Valle (Ed.). (s. f.). *Manual de reclutamiento y selección*. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M8SC.pdf

Perea Rivera, J. L. (2008). La entrevista en las organizaciones: Una perspectiva psicológica para su clasificación y aplicación. *Revista IIPSI*, (11), 227-244.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3851/3086>

Pereira Burgos, M. (Ed.). (2020). *Caleidoscopio de las Ciencias Sociales*. Universidad del Zulia.

- Rivera Flores, M. (2012). *Los procesos de reclutamiento, selección e inducción para la inmobiliaria Arroche Mercadeo de Inmuebles*. [Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4181.pdf
- Rodríguez Trujillo, N. (1999). *Glosario de términos psicométricos y áreas afines*. Universidad Central de Venezuela. <http://www.psicoconsult.com/getattachment/a31bf150-b25a-4c13-b0b9-cf2dcb3a55e6/Glosario-terminos-Psicometricos.pdf>
- Romero Delgado, J. J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. [Tesis de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Saiz Bringas, C. (2016). *Reclutamiento 2.0. Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento*. [Tesis de grado, Universidad de Cantabria]. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDIA.pdf>
- Salazar Latorre, D. E. (2019). *Importancia de la poligrafía en un proceso de selección de personal preempleo*. [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35693/SalazarLatorreDerlingElibeth2019.pdf?sequence=1>
- Santizo Santizo, M. d. C. (2018). *Cultura organizacional y motivación*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Santizo-Maria.pdf>
- The English Insider (Ed.). (2020). ¿Qué tasa de rotación de empleados es Saludable? *The English Insider*. <https://likulacenglishinsider.com/que-tasa-de-rotacion-de->

saludable/#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20los%20empleados,menos%20C%20entonces%20es%20bastante%20saludable.

Vallejo Calle, O. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura, Educación y Sociedad*, (2) 171-176. https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/946/pdf_166

118

Anexos

Tabla 10

Instrumento de evaluación para la entrevista dirigida a colaboradores.

Entrevista Estructurada dirigida a trabajadores	
1. Proceso de Reclutamiento y Selección	
1.1.	¿Describame el conocimiento que usted tenía del puesto al momento de que lo contrataran en cuanto a las funciones, los horarios, salario, beneficios? Respuesta:
1.2.	¿Coménteme las pruebas de evaluación que debía afrontar para ser contratado? Respuesta:
1.3.	¿Qué opinión tiene sobre el tiempo que duró su proceso de selección hasta la contratación? Respuesta:
1.4.	¿Qué opinión tuvo sobre la empresa durante su proceso de selección y porqué se formó esa opinión? Respuesta:
2. Capacitación	
2.1.	Cuénteme sobre la inducción inicial a la empresa que le brindó recursos humanos. Respuesta:
2.2.	¿Explíqueme cómo le hicieron sentir el área de recursos humanos durante el proceso de inducción a la empresa? Respuesta:
2.3.	¿Explíqueme cómo fue su experiencia durante el proceso de inducción (capacitación) para el puesto en su área de trabajo? Respuesta:
2.4.	¿Qué agregaría o modificaría del proceso de inducción (capacitación) para el puesto? Respuesta:
3. Cultura Organizacional	
3.1.	Cuénteme, ¿Cómo lo trataron sus compañeros de trabajo cuando recién ingreso a la empresa? Respuesta:
3.2.	¿Describa la forma en que sus líderes le brindan la información en cuanto a los objetivos, metas y mejoras en que está trabajando la empresa? Respuesta:
3.3.	¿Qué es lo que más le gusta de la cultura de la empresa? Respuesta:
3.4.	Si le pidieran que describiera la cultura de la empresa ¿Qué diría? Respuesta:

Tabla 11

Instrumento de evaluación para la entrevista dirigida a recursos humanos.

Entrevista Estructurada dirigida a trabajadores	
1. Proceso de Reclutamiento y Selección	
1.1.	¿Cómo se asegura de seleccionar al candidato idóneo según el perfil de la posición vacante? Respuesta:
1.2.	¿Cómo impactan las fases del proceso de selección en el tiempo de contratación? Respuesta:
1.3.	¿Cómo presenta a la empresa para que el candidato se interese en trabajar en ella? Respuesta:
1.4.	¿Qué proceso realiza para que el candidato entienda las funciones, los horarios, salario, beneficios y otros que el puesto tiene? Respuesta:
2. Capacitación	
2.1.	¿Qué temas abarca la inducción de personal que usted considere imprescindibles para integrar a la persona en la empresa? Respuesta:
2.2.	¿Cuál es la estrategia que tienen al asignar los tópicos para capacitar a la persona de nuevo ingreso que le permita tomar el control del puesto? Respuesta:
2.3.	¿Cómo se aseguran de que el nuevo colaborador se lleve una buena experiencia del proceso de inducción? Respuesta:
2.4.	¿Cómo miden el nivel de satisfacción de los nuevos colaboradores en temas de capacitación en su inducción? Respuesta:
3. Cultura Organizacional	
3.1.	¿Qué acciones está realizando recursos humanos para promover en la cultura que el personal integre a nuevas personas a sus equipos de trabajo? Respuesta:
3.2.	¿Qué medios usa la empresa para transmitir la información referente a cultura, objetivos y mejoras que tiene la empresa? Respuesta:
3.3.	¿Cómo describiría la cultura de la empresa? Respuesta:
3.4.	¿Cómo inyectan la cultura de la empresa en los trabajadores? Respuesta: