

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE  
ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS**

**“MANUAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN  
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ASECONE, S.A. DE C.V., UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

**PRESENTADO POR:**

		<b>CODIGO</b>
ACOSTA DE VENTURA	VICTORIA ELIZABETH	L10802
LÓPEZ MEJÍA	EDWIN OMAR	L10802
PÉREZ RODRÍGUEZ	KARLA NOEMY	L10802

**MARZO 2025**

**CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla.  
Vicerrectora académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.  
Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón  
Secretario: Lic. Juan Pablo Marín  
Coordinador General de Procesos de Grado: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Coordinador de Escuela: Msc. Abraham Vásquez Sánchez  
Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela: Lic. David Mauricio Lima Jaco  
Docente asesor: Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez  
Tribunal evaluador: Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)  
Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres.  
Lic. David Mauricio Lima Jaco.

MARZO 2025

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **Agradecimientos**

Dios te agradezco por darme sabiduría, inteligencia y salud para poder culminar mi carrera. A mi familia, especialmente a mi madre por sus consejos y apoyo. A mis amigos y compañeros de esta especialización Victoria Acosta y Edwin López por su amistad incondicional en los momentos más difíciles, así como a Daniel Ventura quien siempre nos apoyaba y animaba en cada uno de los momentos de nuestros estudios. Además de un agradecimiento a nuestro asesor Lic. Ricardo Rebollo por compartir su tiempo y conocimiento con nosotros.

### **Karla Noemy Pérez Rodríguez**

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme salud, sabiduría, inteligencia y perseverancia para culminar mis estudios universitarios. A mis padres que siempre me brindaron su apoyo incondicional. A mi familia, especialmente a mi esposo Daniel Ventura, quien con amor y comprensión siempre me impulso a seguir adelante y nunca desistir de mis metas, a mi amada hija, por creer en que el sacrificio del tiempo entre nosotras traería su recompensa. A mis amigos y compañeros Karla Pérez y Edwin López; por su amistad y apoyo incondicional. Asimismo, un agradecimiento especial a nuestro asesor Lic. Ricardo Rebollo por guiarnos a través de su tiempo y conocimiento.

### **Victoria Elizabeth Acosta de Ventura**

Primeramente, agradezco a Dios, por darme toda la sabiduría, inteligencia y salud para poder culminar mi carrera, ya que siempre me estaba acompañando en cada decisión. A mi familia por sus consejos y apoyo. A mis amigas y compañeras de esta especialización Victoria Acosta y Karla Rodríguez por su amistad incondicional en los momentos más difíciles, así como a un gran amigo Daniel Ventura quien siempre nos apoyaba y animaba en cada uno de los momentos de nuestros estudios. Además de un agradecimiento especial a nuestro asesor Lic. Ricardo Rebollo por compartir su tiempo y conocimiento con nosotros.

### **Edwin Omar López Mejía**

## ÍNDICE

Resumen .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE POLITICAS Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO. ....	1
1. Generalidades sobre la empresa .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Servicios que ofrece .....	2
1.3. Estructura organizativa actual .....	2
2. Marco Legal e Institucional .....	3
3. Generalidades .....	3
3.1. Antecedentes de los Recursos Humanos.....	3
4. Definiciones.....	5
5. Importancia de la Administración de los Recursos Humanos.....	6
6. Objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos.....	6
7. Funciones de un departamento de Recursos Humanos .....	7
8. Políticas .....	9
8.1. Definición .....	9
8.2. Características .....	9
8.3. Tipos de políticas.....	10
8.4. Ventajas y desventajas .....	10
9. Políticas en recursos humanos .....	11
9.1. Definición .....	11
9.2. Objetivos de las políticas de Recursos Humanos.....	11
9.3. ¿Qué importancia tienen para la empresa el tener políticas en recursos humanos? .....	12
10. ¿Qué son los manuales de políticas?.....	12
11. ¿Qué son los manuales de políticas de recursos humanos?.....	14
12. Reclutamiento .....	14
12.1. Concepto .....	14
12.2. Importancia .....	15
12.3. Tipos de reclutamiento.....	15
13. Selección de personal.....	16
13.1. Definición .....	16

13.2.	Importancia .....	16
13.3.	Bases para la obtención de información sobre el puesto .....	17
13.4.	Técnicas de selección .....	17
13.5.	Entrevista de Selección.....	18
13.6.	Pruebas o exámenes de conocimientos y habilidades.....	19
13.7.	Test Psicológicos.....	19
13.8.	Test de personalidad .....	19
13.9.	Técnicas de simulación. ....	20
13.10.	Proceso de selección de personal.....	20
14.	Contratación de personal .....	22
14.1.	Concepto .....	22
14.2.	Importancia .....	22
14.3.	Tipos de contratación .....	23
15.	Inducción de Personal .....	23
15.1.	Definición .....	23
15.2.	Importancia .....	23
15.3.	Objetivos .....	24
16.	Programa de inducción.....	24
16.1.	Tipos de Inducción.....	25
16.2.	Elementos de un programa de inducción .....	25
CAPITULO II -DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA LA PREPARACION DEL MANUAL DE POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS.....		27
1.	Planteamiento del problema.....	27
1.1.	Antecedentes. ....	27
1.2.	Caracterización del problema.....	27
1.2.1.	Métodos de reclutamiento inadecuados:.....	28
1.2.2.	Carencia de especificación de puestos: .....	28
1.2.3.	Irregularidad en la entrega de contrato individual de trabajo.....	28
1.2.4.	Proceso de inducción no definido: .....	29
1.3.	Formulación del problema .....	29
2.	Objetivos .....	29
2.1.	General.....	29
2.2.	Específicos.....	29

3.	Importancia .....	30
4.	Diseño metodológico .....	30
4.1.	Método de investigación .....	30
4.1.1.	Método de análisis: .....	30
4.1.2.	Método de síntesis: .....	30
4.2.	Diseño de la investigación .....	31
4.3.	Técnicas e instrumentos de recopilación de la información .....	31
4.3.1.	Técnicas de recopilación de la información .....	31
4.3.1.1.	Encuesta .....	31
4.3.1.2.	Entrevista.....	31
4.3.2.	Instrumentos .....	31
4.3.2.1.	Cuestionario .....	31
4.3.2.2.	Guía de entrevista .....	31
5.	Ámbito de la investigación .....	32
6.	Objeto de estudio.....	32
7.	Unidades de análisis .....	32
8.	Determinación de universo y muestra .....	32
8.1.	Universo .....	32
8.2.	Muestra .....	32
9.	Procesamiento de la información.....	32
9.1.	Tabulación, análisis e interpretación de los datos .....	32
10.	Descripción del diagnóstico de la situación actual .....	33
11.	Conclusiones .....	38
12.	Recomendaciones .....	39
CAPITULO III - MANUAL DE POLITICAS EN RECURSOS HUMANOS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.....		41
1.	INTRODUCCIÓN .....	41
2.	OBJETIVOS.....	41
2.1	General.....	41
2.2	Específicos.....	41
3.	Alcance .....	42
4.	Instrucciones para su uso .....	42
5.	Revisiones y recomendaciones.....	42

6. Organigrama propuesto .....	43
7. Políticas para el proceso de reclutamiento .....	44
8. Políticas para el proceso de Selección .....	45
9. Políticas de Contratación.....	46
10. Políticas de Inducción .....	47
11. Plan de implementación.....	48
11.1 Objetivo.....	48
11.2 Compromiso de la empresa.....	48
11.3 Recursos .....	48
11.4 Presentación y ejecución de la propuesta .....	50
11.5 Cronograma de actividades para la implementación .....	50
Bibliografía .....	51
ANEXOS.....	53
ANEXO 1 HERRAMIENTA TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN “CUESTIONARIO” ...	54
ANEXO 2 GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ASECON S.A DE C.V. ....	58
ANEXO 3: RESUMEN DE CUESTIONARIO .....	59
ANEXO 4: FORMULARIOS DEL MANUAL.....	82

## Resumen

Como parte del curso de especialización en recursos humanos es una ventaja contar con un tema de investigación, para ello la coordinación proporciono diversas temáticas, de entre las cuales se seleccionó “Políticas en recursos humanos”. Posteriormente se llevó a cabo la búsqueda de una empresa, estableciéndose un primer contacto con Asesoría y consultoría de negocios, S.A. de C.V., a través de un familiar de un integrante del equipo que labora en la organización. Por medio de este alcance, se obtuvo información básica de la entidad y se gestionó un acercamiento con el representante legal, quien dio a conocer detalles generales sobre los procesos utilizados para la atracción de nuevos candidatos y su inclusión en el ambiente laboral, lo cual permitió la presentación definitiva del tema.

El objetivo principal es proporcionar a la empresa un manual de políticas de recursos humanos para mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la empresa.

La investigación fue llevada a cabo mediante el método de investigación científico con el apoyo de los métodos de análisis y síntesis. Del mismo modo, las técnicas de recopilación de información, como la encuesta y la entrevista resultaron fundamentales para la obtención de datos. El diseño utilizado fue no experimental, basado en la observación de la situación actual, lo que permitió identificar los hallazgos relevantes.

Para la recopilación de la información sobre la situación actual de la empresa en estudio, se seleccionaron los instrumentos, tales como, la guía de entrevista, la cual fue dirigida a la persona asignada de la gestión del recurso humano y, el cuestionario, destinado al resto de colaboradores, con el fin de obtener una visión amplia sobre la situación empresarial.

Dado que el universo y la muestra eran iguales, se decidió realizar un censo. Una vez recolectados los datos, se procedió a su tabulación, interpretación y análisis.

Dentro de la interpretación y el análisis realizados los principales hallazgos revelaron que la empresa no posee una estructura organizacional claramente definida. Además, no cuentan con un departamento de recursos humanos formal y lineamientos claramente definidos. El proceso de incorporación de nuevos empleados se realiza de manera empírica sin una guía o políticas organizadas que regulen el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Por lo expuesto previamente, se concluye que la entidad no posee una guía debidamente estructurada, que facilite los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de

personal, en relación con los requisitos específicos del puesto de trabajo y la identidad empresarial, por lo tanto, se recomienda la implementación de la propuesta del presente trabajo de especialización, ya que les permitirá la correcta incorporación del talento humano, a través de procesos eficientes, efectivos y de bajo costo.

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano es imprescindible en las organizaciones y es fundamental que quienes forman parte de estas posean los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de sus actividades. Esto permite a las empresas alcanzar las rentabilidades esperadas y lograr un crecimiento gradual que beneficie tanto la organización como sus colaboradores.

La finalidad de la presente investigación es presentar una propuesta de políticas de recursos humanos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, mediante un manual que facilite la estandarización de los procedimientos. Este documento tiene como objetivo atraer candidatos que cumplan con los requisitos establecidos por la entidad y optimizar la gestión del talento humano.

El presente trabajo de especialización se encuentra estructurado en tres capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I, se presentan los aspectos generales de la entidad en estudio, incluyendo antecedentes, valores, estructura organizacional y los servicios que ofrece. Posteriormente, se aborda el marco legal e institucional, que abarca los aspectos jurídicos relevantes para la investigación que deben considerarse en su desarrollo. Además, se presentan los antecedentes relacionados con los recursos humanos, comenzando desde una perspectiva general hasta llegar a lo específico. Este recorrido histórico abarca desde la era de la industrialización clásica, en la que el trabajador era considerado una extensión de la máquina; pasando por la industrialización neoclásica con su enfoque en la organización matricial, hasta la era de la información, que marcó el inicio de la gestión moderna del talento humano.

En el contexto regional y nacional, se destaca la influencia de los países más industrializados, lo que aceleró el intercambio de conocimientos y prácticas entre diferentes culturas. También, se menciona el surgimiento de los departamentos de bienestar y el reconocimiento de la importancia de los factores psicológicos y sociológicos como elementos fundamentales en la administración del capital humano.

Asimismo, se examinan la importancia, los objetivos y las funciones principales de la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones, considerando estos elementos para el diseño de las políticas y manuales correspondientes, resaltando la estructura y el papel fundamental de cada uno de los procesos.

En el capítulo II, se presenta el planteamiento del problema, a partir de los antecedentes y la caracterización de la situación actual, con el fin de realizar su formulación. Se detalla la justificación de la investigación y sus objetivos. Posteriormente se describe el diseño metodológico especificando el método y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el objeto de estudio y sus unidades de análisis, además de definir el universo y la muestra. Una vez recopilada la información, se procede a su tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos, lo que permite establecer un diagnóstico actual de la empresa en estudio. El capítulo concluye con la presentación de las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de un manual de políticas de recursos humanos para los procesos de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal. Dicho manual está estructurado en las siguientes secciones: introducción, objetivos, alcance, instrucciones de uso, revisiones y recomendaciones, organigrama propuesto y declaración de políticas para cada proceso. Esta propuesta tiene como finalidad solucionar la problemática derivada de la ausencia de lineamientos estandarizados en la incorporación de nuevo personal. Además, se incluye un plan de implementación y un cronograma de actividades que permiten identificar los tiempos y las herramientas necesarias para su correcta ejecución.

Finalmente, se presenta la bibliografía consultada y los anexos que complementan la información contenida en el desarrollo del trabajo.

# **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE POLITICAS Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.**

## **1. Generalidades sobre la empresa**

### **1.1. Antecedentes**

De acuerdo con documento interno de la empresa ASECONE, S.A. de C.V., la entidad se creó el 02 de marzo de 2006, conformado por profesionales con una sólida experiencia y basados en los valores de: respeto, responsabilidad, lealtad, ética y calidad que desde su fundación han sido parte de su filosofía y razón de ser.

ASECONE, es una firma de profesionales que presta sus servicios de asesoría, consultorías y auditorías administrativas, financieras, contables, laborales y tributarias; actualmente posee 10 empleados especializados en cada una de dichas áreas. Su organización cuenta formalmente con una misión, visión y funciones claramente definidas que le permitan al talento humano enfocar sus actividades y así ofrecer a los clientes un servicio de calidad, ya que la firma considera que el capital humano, es vital para cumplir dicho objetivo.

#### **MISIÓN**

Prestar servicios de calidad con honestidad y ética, en el campo de los negocios, basados en tecnología de punta, compromiso personal, en beneficio y superación de nuestros clientes, rendimiento para el equipo de trabajo y colaboradores.

#### **VISIÓN**

Ser un ente proactivo, en prestación de servicios integrales a empresas, para el desarrollo libre y armónico.

#### **VALORES**

ASECONE, S.A. de C.V. es fiel a sus valores institucionales, los cuales los identifican y proporcionan una guía en el logro de los objetivos de la entidad, los cuales son:

- a) **Respeto:** el trato hacía sus clientes y colaboradores debe ser cortés y educada, sabiendo escuchar y nunca menospreciando las ideas que otros aportan.
- b) **Responsabilidad:** siempre cumplir con los acuerdos tomados, teniendo siempre presente el compromiso adquirido con el cliente.

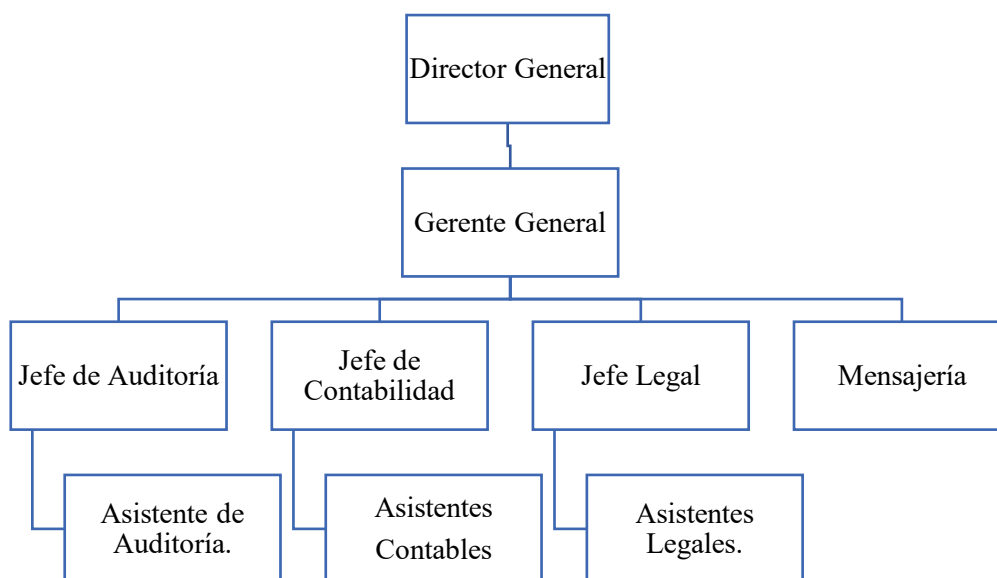
- c) **Lealtad:** ser fieles con los principios de la entidad y cultura organizacional.
- d) **Ética:** toda acción realizada en la firma debe ser ejecutada bajo este valor fundamental.
- e) **Calidad:** todo servicio debe ser caracterizados y brindados bajos los estándares de la de la empresa.

### 1.2. Servicios que ofrece

La empresa ASECON, S.A. de C.V., brinda diversos servicios de asesoría, consultoría y auditoría en las siguientes áreas:



### 1.3. Estructura organizativa actual



El organigrama anteriormente expuesto fue desglosado conforme a lo establecido en el documento proporcionado por la empresa, denominado Manual de organización de ASECON, S.A. DE C.V. Ha dicho organigrama se le realizó un análisis más detallado dentro del diagnóstico en el capítulo II.

## 2. Marco Legal e Institucional

Base Legal.	Decretos	Articulos	Institución encargada de velar por el cumplimiento de la Ley
Constitución de la República de El Salvador	Decreto constituyente N°38 de 57 Diario oficial N° 234 Tomo 281 16 de diciembre 1983	Art.38 Ordinal 2	Corte suprema de justicia a través de la sala de lo constitucional.
Codigo de Comercio	Decreto legislativo N°671 Diario oficial N°140 Tomo 228 31 de Julio 1970	Art. 2-254-256-258	Ministerio de Economía a través de la superintendencia de obligaciones mercantiles
Código de Trabajo	Decreto legislativo N°15 Diario Oficial N° 142 Tomo 236 31 de Julio 1972	Art.1-2-17-18-119-177-196-314-315	Ministerio de trabajo y previsión social.
Código Municipal	Decreto legislativo N°274 Diario oficial N°23 Tomo 290 05 de febrero 1986	Art.Art.2-3	Alcaldia Municipal de San Salvador
Ley del Seguro Social.	Decreto Legislativo N°1263 Diario Oficial 226 Tomo 161 11 de diciembre 1953	Art.2-7-29	Instituto Salvadoreño del seguro social
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Decreto legislativo N°614 Diario Oficial 241 Tomo 437 21 de diciembre 2022	Art.1-8-9-13-14-16	Super intendencia del sistema Financiero
Ley de impuesto sobre la renta	Decreto legislativo N°134 Diario Oficial 242 Tomo 313 21 de diciembre 1991	Art.1-2-37-65	Ministerio de Hacienda
Ley de fomento, proteccion y desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa	Decreto legislativo N°667 Diario Oficial 90 Tomo 403 20 de mayo 2014	Art.1-2-3-7-9-20	Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la micro y pequeña empresa

## 3. Generalidades

### 3.1. Antecedentes de los Recursos Humanos

#### Historia de los recursos humanos

“Los orígenes del área de recursos humanos se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, con el objetivo de suavizar el conflicto entre objetivos organizaciones e individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Durante esta época, a pesar de la estrecha relación entre ambas partes, era necesario establecer dicho órgano para que fuese el interlocutor entre el capital y el trabajo que, a pesar de ser interdependientes, se mantenían en conflicto” (Chiavenato I. , 2011, pág. 2)

#### Era de la industrialización Clásica

Abarca desde 1900 a 1950, periodo que representa un crecimiento acelerado de la industrialización, iniciado por la Revolución Industrial. Esta etapa se caracterizó por un esquema piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelos burocráticos y centralización de decisiones. Se consideraba a las personas como recursos de producción y por lo tanto eran considerado como una extensión de la máquina. (Chiavenato I. , 2011, pág. 7))

#### Era de la industrialización neoclásica

Desde 1950 a 1990. Se inicio al término de la Segunda Guerra Mundial, hecho que trajo consigo cambios veloces e intensos, y sobre todo poco previsibles. Por lo que los modelos utilizados durante la Era predecesora se volvieron lentos y rígidos para adaptarse a nuevas situaciones, razón por la cual dentro de las organizaciones se probaron nuevos modelos de estructuras que les permitieron proporcionar innovación y adaptación, surgiendo así la “organización matricial”; proveyendo ventajas a través de la división de grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios, siendo estas más fáciles y ágiles de administrar.

El termino de Relaciones Industriales fue sustituido por una nueva visión denominada Administración de recursos humanos, siendo concebidas las personas como seres vivos y no solo como un factor de producción. (Chiavenato I. , 2011, pág. 8)

### **Era de la información**

Comienza alrededor de 1990, a partir de este momento el mundo se interna en la tecnología de la información, hecho que dio paso a la globalización de la economía y a que la competitividad en las organizaciones se intensificará. La estructura matricial se hizo insuficiente ante los intensos cambios de la época y los procesos organizacionales se volvieron más importantes y los puestos y funciones se deben redefinir constantemente a raíz de los constantes cambios del entorno y tecnología.

La era de la información, dio un preámbulo a la actualidad, ya que en ella se estableció que las organizaciones del futuro harían un uso distinto de los espacios físicos pasando estos a ser virtuales. El empleo empieza a migrar del sector industrial al sector servicios, el trabajo manual es sustituido por el trabajo mental, lo cual marca el inicio de la era postindustrial. Las personas sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base de la nueva organización. La administración del recurso humano cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. (Chiavenato A. , 2007, págs. 8-9)

### **Historia de los Recursos humanos en Latinoamérica**

América latina ingreso a la etapa de la revolución industrial a mediados del siglo XIX, estableciendo relaciones con países más industrializados, siendo este un proceso de intercambio entre ambas culturas. En el área de administración de los recursos humanos, como en tantas otras, América Latina ha experimentado una evolución influenciada por los países occidentales, aunque aún con características propias.

A finales del siglo XIX, las industrias empezaron a establecer los “departamentos de bienestar”, que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal. No fue hasta el siglo XX que se confirió más atención a las necesidades de los empleados poniendo en marcha políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos, entre otros.

### **Historia de los recursos humanos en El Salvador**

Los Recursos Humanos en El Salvador durante el siglo XX, presentaban pobres condiciones humanas referente a jornadas de trabajo, salarios y seguridad social, estaban muy distantes de ser condiciones aceptables, posteriormente en los años setenta nace la sección de personal, siendo su función principal, la negociación con los sindicatos; y no fue hasta la década de los ochenta que se denomina departamento de personal y su actividad era de realizar asesorías, enfocándose en el reclutamiento y selección del personal.

## **4. Definiciones**

### **“¿Qué son los Recursos Humanos?”**

Es el departamento o área de una empresa encargada de realizar la gestión de todo lo que tenga que ver con las personas que conforman la planilla laboral, es decir el capital humano.

Las actividades realizadas por este departamento son diversas, pero su finalidad es organizar y maximizar el desempeño de todos los colaboradores de la empresa mejorando así su productividad.

En ocasiones a este concepto se le abrevia de diversas formas como RR. HH o HR por su término en inglés. También es importante mencionar que algunos profesionales han sugerido llamarle a este departamento de diversas maneras, como “Gestión de personal”, “People & Happiness” entre otros, con tal de dejar en claro la función que realiza el área de Recursos Humanos. (RUNANH, 2018)

**“Manual:** es un libro que contiene lo más sustancial de un tema, en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

**Políticas:** afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa.

**Políticas de recursos humanos:** son todas aquellas directrices o normas en las que una organización establece los protocolos mediante los cuales se rigen las actividades y el

comportamiento de los empleados. Esto incluye normas sobre organización, contratación, condiciones laborales, conducta de los empleados, entre otras.

**Manual de políticas y procedimientos:** es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización

## **5. Importancia de la Administración de los Recursos Humanos**

De acuerdo con lo mencionado en el artículo publicado de Kelly Service México escrito por Mónica Ordoñez coordinadora de contenidos el 20 de septiembre de 2018, podemos decir que el capital humano es el principal elemento de toda organización, ya que representa el motor que permite mover todos los hilos de las diversas áreas de una empresa. Siendo así, la administración del personal uno de los pilares en la gestión de Recursos Humanos, uno que puede ser determinante para alcanzar los objetivos empresariales.

Por lo tanto, el ambiente empresarial es altamente competitivo, y las organizaciones necesitan alinear los esfuerzos de todos los empleados para poder así alcanzar las metas y posicionarse como líderes en determinados rubros. Para ello, la administración de personal se alza como un aspecto de suma importancia dentro de las organizaciones

En ese sentido, el departamento de Recursos Humanos debe de tomar un rol protagónico dentro de toda organización, pues es el encargado de gestionar el capital humano necesario para el cumplimiento de las metas corporativas. De hecho, la correcta administración de personal reporta beneficios concretos para las empresas. entre las más importantes, podemos mencionar el disponer de talento calificado, incrementar la productividad y eficiencia, fortalecer el trabajo en equipo y administrar mejor el capital humano.

## **6. Objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos**

“Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la cultura de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que

surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, tales como:

**Objetivos corporativos:** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

**Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.

**Objetivos sociales:** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

**Objetivos personales:** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. (Werther W. B., 2000, pág. 10)

## **7. Funciones de un departamento de Recursos Humanos**

“El cambio de concepto de Recursos Humanos se encuentra directamente relacionado con la modificación en la gestión de recursos humanos. Hasta hace poco sus funciones se limitaban a la contratación y selección de personal.

Sin embargo, hoy la misión principal de un departamento de Recursos Humanos es la de organizar y gestionar a las personas de la compañía para que se consigan los objetivos de la manera más satisfactoria posible para todos los implicados.

Cada vez está más presente en las empresas que para aumentar la productividad hay que cuidar todas y cada una de las fases por las que atraviesa un profesional.

Entre las distintas funciones de Recursos Humanos, se pueden mencionar:

### **a) Función de empleo**

Es una de las funciones más importantes del departamento, se incluye todo lo relativo al reclutamiento y selección de personal, pero también aquello que tiene que ver con la atracción de talentos y su incorporación. Para conseguirlo deberá determinar las necesidades de la empresa.

En cuanto a la parte de reclutamiento, determina y pone en marcha los procedimientos enfocados a atraer candidatos para la empresa. Estas técnicas pueden ser internas o externas, en función de si las personas forman parte o no de la organización. Incluye la planificación, el diseño y descripción de los puestos, y la definición de funciones y responsabilidades.

#### **b) Administración del personal**

Se refiere a las herramientas de gestión de recursos humanos que permiten optimizar las tareas jurídico-administrativas relacionadas con los contratos, nóminas, seguros sociales, permisos, bajas por enfermedad, vacaciones, ausencias, controles horarios y similares.

Sin embargo, estas actividades pueden simplificarse mediante la implementación de un sistema que haga más sencilla las funciones elementales de la gestión de personal: gestión de tareas completadas, mantener una base de datos de empleados, control de asistencia, fichaje de trabajadores, gestión de vacaciones, ausencias, etc.

#### **c) Función de relaciones laborales**

Recursos Humanos resuelve los problemas laborales y negocia con los representantes sindicales de los trabajadores. Esto aborda temas con la contratación, política salarial, conflictos laborales, negociaciones colectivas, etc. También se ocupa de garantizar la igualdad entre los empleados de la compañía y de adoptar medidas para conseguir un clima de trabajo adecuado.

#### **d) Retribución**

El departamento de recursos humanos se encarga de diseñar el sistema de retribución del personal y analizar los resultados, siendo esta una de las funciones que más inciden en la satisfacción laboral.

La idea es establecer, a largo plazo, estudios de fórmulas salariales y políticas de incentivos para las diferentes categorías profesionales de los trabajadores de la entidad. Dentro de esta función también figuran las evaluaciones del desempeño de los trabajadores.

#### **e) Función de clima laboral**

Medir el clima y satisfacción laboral de los empleados sirve para detectar problemas a tiempo y mejorar la toma de decisiones al respecto. Además, fomentar un clima laboral positivo incrementa la productividad de los trabajadores y favorece la consecución de objetivos.

### **f) Función disciplinaria**

Es aquí donde tienen cabida las amonestaciones, faltas, sanciones, llamadas de atención y despidos; una parte necesaria dentro de una organización.

### **g) Desarrollo del personal**

Se deben implementar los planes de formación necesarios para favorecer el crecimiento del empleado dentro de la compañía; pero primero hay que evaluar quién necesita esa capacitación y quién no.

Contar con un sistema de evaluación del desempeño es una forma rápida y efectiva de analizar el rendimiento de cada empleado en base a criterios objetivos previamente establecidos.” (BIZNEO, 2022)

Conociendo la importancia, objetivos y funciones que puede desempeñar el tener en las empresas una buena administración de los recursos humanos estas pueden desarrollar un gran trabajo y presentar grandes resultados ante las gerencias y es ahí donde recae la importancia de tener dentro del departamento bien definido las políticas y que estas se encuentren dentro del manual.

## **8. Políticas**

### **8.1. Definición**

“Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.

Asimismo, estas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que esta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. También ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifica los planes, lo cual permite que las líneas de mando deleguen autoridad.” (Koontz, 2012, pág. 112)

### **8.2. Características**

Es importante destacar que las políticas se caracterizan porque se constituyen en guías de acción para los miembros de la organización. Es decir, que se convierten en un camino a seguir para desarrollar y tomar decisiones positivas, ya que estas regulan el que hacer interno.

Dentro de los principales atributos, se pueden mencionar los siguientes:

- Coherentes y claras,

- Útiles para encaminar a la empresa hacia sus objetivos,
- Gozar del máximo consenso dentro de la empresa,
- Aceptadas y cumplidas por lo integrantes de la organización,
- Alineadas con la cultura y valores de la empresa
- Contribuir a reforzar la imagen empresarial.

### 8.3. Tipos de políticas

Las políticas empresariales como acción organizada pueden establecer la existencia de diferentes tipos, en función a su alcance, se mencionan las siguientes:

- **Política general:** alcanza a toda la organización y marca sus líneas generales. Debe ser conocida por todos y servir de guía. Refleja la manera en cómo la empresa debe ejercer la acción sobre los recursos que trata de movilizar y su orientación.
- **Política particular:** ajustan las tareas y actividades de la organización, por lo tanto, deben considerar el describir de manera general y concisa con el fin que se pretende lograr con el establecimiento de la política. Precisar los conceptos básicos y enunciarlas de acuerdo con su importancia los lineamientos específicos necesarios. Son de alto impacto o criticidad.
- **Política específica:** son lineamientos fijados por actividades y proyectos concretos, hechas a la medida de estos. Son las que se aplican a determinados procesos y están delimitadas por su alcance.

### 8.4. Ventajas y desventajas

Es fundamental considerar la creación de lineamientos dentro de la empresa, ya que contribuirá a orientar sus acciones, asignando responsabilidades dentro de la jerarquía organizacional, sin embargo, su desarrollo, implementación y ejecución a lo largo del tiempo, pueden presentar diversos desafíos. Por esta razón, es importante contar con un panorama claro de sus implicaciones. A continuación, se detallan las ventajas y desventajas de contar con políticas dentro de la organización:

Ventajas	Desventajas
<p>Mejoran la comunicación interna en todos los niveles</p> <p>Apoyan a la creación de ambientes seguros.</p> <p>Brindan autoridad y liderazgo</p> <p>Aprendizaje constante y crecimiento progresivo empresarial</p> <p>Ayudan a gestionar los riesgos</p> <p>Refuerzan la imagen corporativa</p> <p>Es una fuente de conocimiento para nuevos empleados</p>	<p>Rigidez y falta de flexibilidad</p> <p>Burocracia excesiva</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Desigualdad en la aplicación</p> <p>Costos adicionales</p>

## 9. Políticas en recursos humanos

### 9.1. Definición

“Son todas las directrices marcadas por una organización en las que se establece cuáles son los protocolos de actuación y comportamiento de los empleados. En ellas se debe detallar todos los aspectos de organización, contratación, códigos de conducta de los empleados, condiciones laborales, etc.

En definitiva, se trata de trazar unos estándares con relación a todos los aspectos que afectan a las personas de la empresa, para que haya una forma universal de hacer las cosas y se sepa cómo actuar en cada momento. Además, cada una de estas políticas deben ayudar a conseguir los objetivos de la empresa.” (EMPRENDEPYME, 2018)

Por lo tanto, de acuerdo con la definición antes mencionada, se puede comprender la importancia de estas, ya que sin esa serie de lineamientos no podrían dar cumplimiento a sus metas organizacionales

### 9.2. Objetivos de las políticas de Recursos Humanos

"La principal finalidad se basa en definir qué es lo que se va a hacer con el personal y marcar cuál es la mejor forma de realizar la actividad, para conseguir el máximo rendimiento de los empleados.

Todas estas decisiones tomadas por la dirección y el departamento de recursos humanos van encaminadas a guiar cómo se deben realizar las diferentes tareas y actividades dentro de la

empresa, y sirven de apoyo para dar solución a los diferentes problemas o imprevistos que puedan surgir en un momento determinado.

Entre los diferentes objetivos se puede mencionar:

- ✓ Establecer formas de trabajo
- ✓ Normalizar procesos de selección de personal
- ✓ Aumentar la eficiencia de la empresa
- ✓ Mantener la capacitación de los empleados
- ✓ Definir retribuciones y condiciones laborales
- ✓ Mantener clima laboral adecuado
- ✓ Mejorar la motivación laboral
- ✓ Resolver problemas con facilidad” (EMPRENDEPYME, 2018)

De acuerdo con los objetivos antes mencionado se puede ver que estos tienen una importancia significativa, ya que estos fueron creados con la finalidad de que las organizaciones puedan obtener los resultados deseados.

### **9.3. ¿Qué importancia tienen para la empresa el tener políticas en recursos humanos?**

Según la publicación realizada por María Abolafio de Edenred España en su blog, la principal importancia es que son un elemento fundamental a la hora de atraer y retener el talento humano, es decir, que estas sirven para comprometer al trabajador con la empresa y, en consecuencia, prevenir la rotación excesiva para los intereses empresariales.

Por otro lado, la aplicación va más allá del compromiso individual del trabajador. En este sentido, es importante entender que estas son una herramienta básica a la hora de crear un buen clima organizacional, es por ello por lo que todas y cada una de las políticas en recursos humanos se establecen y se colocan en un manual de políticas de recursos humanos.

### **10. ¿Qué son los manuales de políticas?**

“Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que probablemente se presenten en determinadas circunstancias. Por ejemplo, una política es promover a las personas con base a sus méritos. Como se ve, la política establece la guía, pero no dice quien será promovido”. (Rodríguez Valencia, 2012, pág. 136)

#### **Objetivos del manual de políticas**

Una política es una guía que se establece para marcar el proseguir de los niveles operativos y estas siempre vienen dadas de la alta dirección, y como toda guía se realiza con un propósito

específico, un manual de políticas no es la excepción, por lo tanto, se persiguen los siguientes objetivos:

- ✓ “Presentar una visión de conjunto de la organización, para administrarla en forma adecuada.
- ✓ unidad administrativa.
- ✓ Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- ✓ Orientar e informar al personal.
- ✓ Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.” (Rodríguez Valencia, 2012, pág. 136)

### **Importancia del manual de políticas**

De acuerdo con Cómo elaborar y usar los manuales administrativos 2012, existen diversas razones por las que es importante el implementar manuales de políticas y entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- ✓ La orientación adecuada al personal, proporcionando soluciones rápidas.
- ✓ Los administradores o gerentes son liberados de repetir información, explicaciones o instrucciones similares, y
- ✓ Es una herramienta de comunicación asertiva en el que hacer administrativo

### **Estructura de los manuales de políticas**

“Un manual solo debe contener los apartados necesarios para lograr los objetivos planteados y para mantener los controles indispensables, es decir, que se deben caracterizar por la sencillez y profundidad.

Actualmente es difícil establecer una fórmula única que abarque los elementos que deben aparecer en el contenido de este tipo de manual, sin embargo, la práctica y la experiencia indican que la siguiente serie de elementos deberían aparecer siempre en todos los manuales:

- ✓ Índice
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivos del manual
- ✓ Alcance

- ✓ Cómo usar el manual
- ✓ Revisiones y recomendaciones
- ✓ Organigrama
- ✓ Declaración de políticas” (Rodríguez Valencia, 2012, pág. 138)|

## 11. ¿Qué son los manuales de políticas de recursos humanos?

“Se define como el documento en el que se detallan las políticas de una organización con respecto a la gestión de los empleados y la relación entre ellos y los gerentes. Estos manuales son esenciales para comunicar la política del lugar de trabajo de una organización y unificar la forma de trabajo de mandos y líderes de recursos humanos. Las políticas establecidas en el manual están diseñadas para promover la comunicación y la comprensión entre las partes involucradas, y para dar una visión general de los programas de la compañía.” (LRH, 2018)

### Objetivo del Manual de políticas de Recursos Humanos

" El manual resume las políticas más importantes y procedimientos con relación a la gestión de recursos humanos para toda la organización y sus subsidiarias, el cual estará sujeto a las disposiciones de la legislación laboral vigente de cada país.

El manual está destinado a servir como un árbitro y ser un guía para los empleados de la organización y las estipulaciones de este estarán sujetas a cambios que a discreción de la empresa crea necesarias para su mejoramiento.” (LRH, 2018)

Como bien se ha definido el manual de políticas de recursos humanos es una herramienta muy importante dentro del departamento de recursos humanos para así poder ejecutar de la mejor manera los procesos como el reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal que ingresa a las organizaciones. Para lo cual iremos definiendo cada uno estos procesos.

## 12. Reclutamiento

### 12.1. Concepto

“**Reclutamiento** es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.” (Chiavenato A. , 2007, pág. 128)

“**El reclutamiento** es el proceso de búsqueda, recolección e identificación de candidatos que encajan con la oferta de trabajo y, en definitiva, con la empresa. La organización publicará un anuncio u oferta a través de los distintos portales y fuentes de reclutamiento. La misión de los

reclutadores es convocar la mayor cantidad de talento que encaje con los requisitos del proceso de reclutamiento.” (BIZNEO, 2022)

Por lo tanto, el reclutamiento de personal, es aquel proceso que le permite a las organizaciones la incorporación de una nueva persona que cumpla con los requerimientos, cualidades, características y destrezas que se necesitan para cubrir la vacante.

## **12.2. Importancia**

“Del éxito de este proceso dependerá no solamente la formación de equipos preparados para cumplir sus funciones. Si no, las futuras caras de la empresa ante la atención al cliente, trato con proveedores, relaciones interempresariales, entre otras situaciones.

Asegurando un reclutamiento de personal efectivo, se logrará un crecimiento eficaz de la empresa y es por esto por lo que se convierte en un proceso fundamental dentro de toda estructura organizacional.” (Mandomedioblog, 2022)

Según lo mencionado en los párrafos anteriores se puede observar que, para las empresas, el poseer un proceso de reclutamiento idóneo es relevante, ya que de esto depende que el nuevo personal pueda llevar a cabo el cumplimiento de sus actividades y que esto se vea reflejado en los resultados empresariales.

## **12.3. Tipos de reclutamiento**

### **Reclutamiento interno**

“El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- ✓ Transferencia de personal.
- ✓ Promoción de personal.
- ✓ Transferencia con promoción de personal.
- ✓ Programas de desarrollo de personal.
- ✓ Planes de carrera para el personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.” (Chiavenato I. , 2011, pág. 134)

Por lo tanto, se observa que dentro de las organizaciones el primer aspecto que deben tener en cuenta es que pueden realizar un reclutamiento interno y así dar oportunidades de crecimiento profesional y financiero, ante las nuevas acciones.

### **Reclutamiento externo**

“Funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante diversas técnicas. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- ✓ Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- ✓ Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- ✓ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- ✓ Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- ✓ Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- ✓ Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- ✓ Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- ✓ Anuncios en periódicos y revistas.
- ✓ Agencias de colocación o empleo.
- ✓ Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- ✓ Reclutamiento por internet.” (Chiavenato I. , 2011, pág. 136)

Como bien es conocido por las organizaciones que una vez no de resultados el reclutamiento interno este proceso se debe de exteriorizar y es así como se incluyen candidatos externos que cumplan con los requerimientos que la organización coloca en los diferentes medios externos.

## **13. Selección de personal**

### **13.1. Definición**

“La Selección es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos” (Louffat, 2011), en pocas palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles.

### **13.2. Importancia**

La selección es una etapa en la cual se comparan y eligen a los candidatos óptimos, mediante la descripción de los requisitos del puesto vacante, por lo cual el punto de partida es la información sobre el puesto y sobre las competencias individuales deseables, lo cual será el insumo para la creación de la ficha de especificaciones que dará paso a la elección de técnicas de selección.

### **13.3. Bases para la obtención de información sobre el puesto**

De acuerdo con La Administración de Recursos Humanos 2011, la información se puede obtener de las siguientes maneras:

- a) **Descripción y análisis de puestos:** es donde se describen las especificaciones del puesto, así como los requisitos que se exigen del candidato, para que el proceso pueda centrarse en los requisitos y características necesarias.
- b) **Aplicación de la técnica de incidentes críticos:** consiste en la descripción por parte del jefe inmediato de las características deseables y no deseables de los candidatos.
- c) **Requisición de personal:** consiste en la verificación de los datos que lleno el jefe inmediato de la vacante, en la requisición de personal, la cual debe ser bastante específica en cuanto a los requisitos y características deseables.
- d) **Análisis de puestos en el mercado:** esta técnica de obtención de información se utiliza con frecuencia cuando la vacante disponible es nueva y no se tiene una conceptualización de esta, por lo cual se verifica en empresas de un rubro similar puestos comparables, su contenido, requisitos y características que poseen quienes lo desempeñan.
- e) **Hipótesis de trabajo:** “es utilizada cuando no es posible la aplicación de ninguna de las opciones anteriores, por lo cual solamente se puede realizar una idea aproximada del contenido del puesto, así como de los requisitos y características necesarias del candidato.”
- f) **Competencias individuales requeridas:** “Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.” (Chiavenato I. , 2011)

### **13.4. Técnicas de selección**

Una vez que se posee la información necesaria sobre la vacante y los requisitos y características del candidato, se procede a la elección de las técnicas de selección más adecuadas, teniendo en cuenta que los resultados de estas técnicas serán la base para la selección previa y presentación al gerente del área donde se encuentra la vacante disponible, siendo este el responsable de elegir al candidato que consideré idóneo.

Las técnicas de selección más utilizadas son las siguientes:

### 13.5. Entrevista de Selección.

"La entrevista de selección es básicamente el proceso de comunicación entre dos personas, en este caso, el entrevistador y el entrevistado.

La entrevista es la técnica de selección más utilizada en todo tipo de empresa y a pesar de poseer un alto grado de subjetividad, es la que mayor influencia ejerce sobre la decisión final respecto del candidato." (Chiavenato I. , 2011)

#### a) Etapas de la entrevista de selección.

De acuerdo con el autor Idalberto Chiavenato 2011, la entrevista de selección se desarrolla en cinco etapas:

- **Preparación de la entrevista:** la entrevista siempre necesita la una planeación que permita cumplir con los objetivos planteados, y se debe de considerar los siguientes aspectos:
  - ✓ EL tipo de entrevista que más se acopla a los objetivos previamente establecidos.
  - ✓ Lectura preliminar del Currículo vitae del candidato.
  - ✓ La mayor cantidad posible de información del candidato.
  - ✓ La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y las características personales esenciales que exige.
- **Ambiente:** es un elemento que merece atención especial ya que deben de eliminarse todas las interferencias posibles, el ambiente se puede enfocar en dos puntos de vista:
- **Ambiente físico:** el lugar físico de la entrevista de ser adecuado, sin ruido y sin interrupciones.
- **Ambiente psicológico:** esto se refiere al clima bajo el cual se desarrollará la entrevista.
- **Desarrollo de la entrevista:** es la parte fundamental del proceso, ya que es donde existe la comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, a fin de realizar un intercambio de información que desean ambos participantes, en donde se deben de considerar dos aspectos importantes: el contenido de la entrevista y el comportamiento del candidato.
- **Cierre de la entrevista:** todo el proceso de la entrevista se debe realizar de manera fluida y controlada, para esto el entrevistador debe de realizar una señal que indique que dicha entrevista está llegando a su fin con lo cual el entrevistador deberá de brindar información respecto a las acciones futuras.
- **Evaluación del candidato:** una vez concluida la entrevista, el entrevistador debe de iniciar su evaluación. Si no hizo anotaciones, debe de escribir los aspectos más importantes de la

misma o si se utilizó una hoja de evaluación debe de revisarla y llenarla. Asimismo, es importante considerar si todavía es necesaria realizar una comparación con el resto de entrevistados, para poder tomar una decisión sobre si aceptarlo o rechazarlo.

### **13.6. Pruebas o exámenes de conocimientos y habilidades.**

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio y la práctica profesional, así como la capacidad o destrezas para ciertas tareas. Existe una variedad de pruebas que pueden realizarse, y estas se clasifican de acuerdo con la manera, el área o la forma.

### **13.7. Test Psicológicos.**

“El termino test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.; se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional y diagnóstico de personalidad.” (Chiavenato I. , 2011)

Las pruebas de aptitudes y habilidades miden en el individuo capacidades, destrezas y competencias, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de los objetivos del puesto.

El objetivo de estas pruebas es identificar en los evaluados un patrón de conducta que identifique competencias laborales y capacidades sobresalientes, con el fin de determinar el potencial en la práctica profesional.

Dentro de las pruebas de aptitudes y habilidades realizadas en la actualidad se pueden mencionar las siguientes:

- **PMA-R:** “permite una evaluación desde las principales aptitudes relacionadas con la inteligencia. Está formada por cinco pruebas o subtests, cada una dirigida a evaluar una aptitud concreta; verbal, espacial, razonamiento lógico, numérica y fluidez verbal.”
- **Terman:** “la escala de Terman Merrill evalúa la inteligencia a través de seis áreas, inteligencia general, conocimiento, razonamiento fluido, razonamiento cuantitativo, proceso visual espacial y memoria de trabajo.”
- **Gordon:** “el inventario de personalidad de Gordon mide nueve rasgos, ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad, autoestima, cautela, originalidad, relaciones personales y vigor.” (Mx, 2011).

### **13.8. Test de personalidad.**

De acuerdo con Idalberto Chiavenato 2011, como su nombre lo indica, estas pruebas sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Las pruebas de personalidad pueden ser genéricos, cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos y pueden ser específicos cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad.

Dentro de las pruebas de personalidad se pueden mencionar:

- Figura humana
- Rorschach
- Árbol
- Descriptivo asociativo

### **13.9. Técnicas de simulación.**

Las técnicas de simulación pasan del estudio individual al estudio en grupo, y del método meramente verbal a la acción social. De acuerdo con la página web Course Hero 2019, la principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles, en donde, cada persona representa un papel que le es más característico como forma de comportamiento, actuando en el aquí y ahora que le permitirá analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

### **13.10. Proceso de selección de personal**

"Las etapas del proceso de selección de personal consideran la aplicación secuencial de diversas metodologías e instrumentos de evaluación, los cuales podrían sufrir variantes en el orden en que son aplicados, dependiendo la organización, pero que de todas formas se aplican." (Louffat, 2011)

En términos generales el proceso de selección comprende las siguientes etapas:

#### **1. Entrevista preliminar.**

Se realiza con el objetivo de obtener una primera impresión del candidato a través de la apreciación de su forma de desenvolverse respecto a sus habilidades de presentación personal, comunicación, ética y valores, así como también ayuda a poder observar la posible compatibilidad dentro de la organización.

## **2. Entrevista de selección.**

Se busca evaluar y escoger candidatos que puedan cubrir una vacante, por lo cual se estima la experiencia y se profundiza en las habilidades y competencias relevantes para la idoneidad del puesto, asimismo el entrevistador revela información sobre la vacante a cubrir.

## **3. Pruebas de selección.**

Buscan medir competencias específicas, tanto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para ocupar el puesto vacante; como también sus potencialidades futuras en otros puestos.

Las pruebas técnicas buscan evaluar principalmente el conocimiento sobre un tema, asunto, especialidad, idiomas, conocimientos técnicos, profesionales o también sobre temas de cultura general. Las pruebas psicotécnicas generalmente se dirigen a evaluar la personalidad, inteligencia, habilidades y actitudes del candidato.

## **4. Investigación de referencias.**

“La verificación de las referencias es una práctica muy extendida entre las organizaciones y refiere a aquella etapa en el que se verifica información entregada por el candidato, buscando corroborar que los antecedentes a partir de los cuales se están tomando las decisiones de contratación, sean precisos y correctos.” (C.I., 2022)

El verificar las referencias es importante ya que al realizarse una comprobación se mitiga el riesgo de realizar una contratación inadecuada, es decir, que puedan ser inadaptados al trabajo, que posean problemas de conocimientos, laborales, del trabajo en equipo, entre otros. Específicamente al realizar la verificación de las referencias se busca la validez de los siguientes aspectos:

- Certificaciones de estudios y grados académicos o títulos profesionales para verificar que fueron obtenidos en instituciones educativas reconocidas por ley.
- Experiencia y desempeño laboral.
- Antecedentes policiales y judiciales, para verificar que no haya tenido problemas con las fuerzas del orden y la justicia, entre otros.

## **5. Entrevista final.**

Una vez realizada todas las fases anteriores del proceso de selección y tomando todas las decisiones oportunas respecto a los candidatos más idóneos, el departamento de recursos humanos

debe presentarlos al encargado del área del puesto vacante, ya que este será la persona que tomará la decisión final para proceder a la contratación.

## **6. Contratación**

Finalmente, cuando el candidato ha aprobado satisfactoriamente cada una de las fases anteriores, se procede a realizar la contratación para cubrir el puesto vacante.

## **14. Contratación de personal**

### **14.1. Concepto**

De acuerdo con la página web bizneo del año 2022 la contratación de personal es el cierre de las fases de reclutamiento y selección con la formalización de la entrada del candidato como colaborador.

“Una vez la persona ha sido elegida es hora de formalizar el proceso para esto, se presenta a la persona seleccionada la oferta económica (salario), profesional (tipo de contrato, duración del contrato, periodo de prueba) y los beneficios (seguridad social). En esta etapa es donde se realiza cualquier tipo de negociación y formaliza conforme a la ley, la futura relación, en otras palabras, se firma el contrato.” (Appvizer, 2020)

Con los anteriores conceptos se comprende que es la contratación de personal, considerando que es un proceso al cual le anteceden las fases del reclutamiento y selección pero que además se finaliza con la firma del contrato laboral.

Se puede definir un contrato como: “El conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas” (Alexis, 2007)

En el contrato laboral quedan registradas todas las obligaciones, derechos, responsabilidades y privilegios de ambas partes, empleador y colaborador, con dicho documento quedan comprometidos a cumplir con lo acordado.

### **14.2. Importancia**

La importancia de la contratación de personal de acuerdo con página web bizneo del año 2022 en su publicación la contratación de personal consiste en: el ingreso de un nuevo elemento a la empresa, pero este deberá adecuarse a los valores, necesidades de la organización y a la vacante misma.

“El proceso de contratación como tal no es excesivamente complejo. Lo importante son los momentos previos. Es decir, el proceso de reclutamiento y selección. Si estos procesos previos se han realizado bien y las políticas de la compañía están claros este proceso es sencillo.”

Según el párrafo anterior se puede indicar que el éxito de la contratación no es una acción separada sino más bien el resultado de los procesos que anteceden a la contratación de personal.

### **14.3. Tipos de contratación**

El código de trabajo menciona dos tipos de contratos de trabajo existentes, el contrato individual y colectivo. Estos contratos son utilizados tanto por la empresa privada como por las entidades gubernamentales:

<b>Tipos de contratación</b>	<b>Artículos</b>
Contrato individual	Art.17-20
Contrato colectivo	Art.268-269

## **15. Inducción de Personal**

### **15.1. Definición**

Es el proceso consciente e indispensable mediante el cual se integra al nuevo colaborador tanto a su puesto, equipo de trabajo y a la organización.

“La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa” (Llanos Rete, 2005)

Por lo tanto, según lo citado anteriormente debemos tener en cuenta que el proceso no finaliza con la contratación, debido a que necesita apoyo para adaptarse a la empresa y a las actividades que estarán bajo su responsabilidad con la finalidad de la familiarización y fidelización.

### **15.2. Importancia**

Uno de los aspectos más importantes y olvidados en la gestión de recursos humanos es la etapa de la inducción, siendo esta la clave para evitar muchos inconvenientes futuros.

En esta etapa se le brindan al nuevo colaborador todos aquellos valores, normas, reglas, políticas para que pueda adaptarse a su nuevo lugar de trabajo y funciones, logrando que se sienta

parte del equipo de trabajo e identificado con la empresa de tal forma que su desempeño contribuya al logro de objetivos y metas.

De lo anterior la importancia de que las empresas elaboren un programa de inducción en el cual se detalle claramente las actividades a seguir para brindar todos los conocimientos y herramientas que necesitaran los nuevos colaboradores, realizando esta actividad con una excelente comunicación, respeto y cordialidad.

### **15.3. Objetivos**

En el proceso de inducción podemos encontrar los siguientes objetivos según William y Davis (2008):

- “Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen, las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.
- Ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz
- Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización.
- Facilitar al personal de nuevo ingreso, los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-laboral propios de la organización.
- Promover la adaptación de las características personales de los nuevos empleados con los demás de la organización.” (Davis, 2008)

Los objetivos descritos se consideran fundamentales de aplicar, debido a que todos los nuevos comienzos laborales llevan cierto grado de incertidumbre y ansiedad en los colaboradores.

### **16. Programa de inducción**

El programa de inducción es una serie de pasos a seguir con el cual se busca la ubicación correcta del nuevo colaborador y que obtenga todos los conocimientos sobre la empresa y las funciones que desempeñará, sin que se sienta abrumado o desorientado, debido a que tendrá una guía clara en el proceso.

Entre los beneficios asociados al programa de inducción se encuentran los siguientes: según Alfonso Sotomayor año 2015:

- “Identificación completa de la persona hacia la organización
- Realización eficaz y eficiente de las funciones de su puesto
- Socialización con sus compañeros
- Colaboración efectiva con el equipo de trabajo asignado

- Reducción de la rotación “ (Sotomayor, 2015, pág. 156)

Contar con un programa de inducción es un gran beneficio para la empresa para compartir con el equipo laboral brindando información que les apoyara en su adaptación y desempeño.

### **16.1. Tipos de Inducción**

Se clasifican en dos tipos: inducción general e inducción específica.

#### **Inducción General**

Según Martha Alles “La inducción general dice que es el reconocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto a la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto a personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, misión, valores etc.” (Alles, 2010, pág. 354)

Un punto para tomar en cuenta es que la inducción general es responsabilidad del departamento de recursos humanos por el tipo de información que se comparte.

#### **Inducción específica**

Para Villegas 1997 “Aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato” (Villegas, 1997).

Es así como la inducción específica es brindada por el jefe inmediato o en su defecto por un compañero, quien explicara todo lo relacionado a sus actividades laborales.

### **16.2. Elementos de un programa de inducción**

#### **“Temas de la organización:**

Se comparte toda la información sobre la empresa con el nuevo colaborador, dicha información es fundamental para que comprenda y logre los objetivos y metas establecidos, entre ellos tenemos:

- ✓ Historia de la compañía
- ✓ Estructura de la compañía
- ✓ Misión, visión y objetivos
- ✓ Normas y políticas de la empresa
- ✓ Normas de seguridad

- ✓ Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- ✓ Estructura de edificios e instalaciones
- ✓ Periodo de prueba
- ✓ Línea de productos y servicios

### **Prestaciones y servicios al personal**

Se comparte toda la información sobre las prestaciones que ofrece la empresa para cada uno de los colaboradores, sean de ley o las adicionales:

- ✓ Política salarial y de compensación
- ✓ Vacaciones y días feriados
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Asesoría profesional
- ✓ Seguros individuales y/o de grupo
- ✓ Programas de jubilación
- ✓ Servicios médicos especiales

### **Presentaciones Personales**

Se designa a una persona para que acompañe al nuevo colaborador y realizar las debidas presentaciones además y mostrarle las instalaciones.

### **Funciones y deberes específicos**

El jefe inmediato o un compañero será quien le explique las funciones básicas que deberá desempeñar en su nuevo puesto de trabajo.

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del empleado
- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Objetivo del puesto
- Relación con otros puestos” (Werther W. D., 2008)

El detalle anterior es una guía para poder elaborar un programa de inducción con la información básica y precisa que los nuevos colaboradores necesitan conocer de la empresa, esto con el fin que el proceso de inducción sea estandarizado para todo el personal.

## **CAPITULO II -DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA LA PREPARACION DEL MANUAL DE POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Planteamiento del problema**

La información detallada a continuación en el planteamiento del problema ha sido trasladada del documento anteproyecto de investigación de recursos humanos.

#### **1.1. Antecedentes.**

ASECONE, S.A. de C.V. se creó el 02 de marzo de 2006, conformado por profesionales con una sólida experiencia y basados en los valores de: respeto, responsabilidad, lealtad, ética y calidad que desde su fundación han sido parte de su filosofía.

Es una firma de profesionales que presta sus servicios de asesoría, consultorías y auditorías administrativas, financieras, contables, laborales y tributarias. Actualmente posee 10 empleados especializados en cada una de dichas áreas. Su organización cuenta formalmente con una misión y visión que le permiten al talento humano enfocar sus esfuerzos a la razón de ser de la empresa y así ofrecer a los clientes un servicio de calidad, ya que la firma considera que el capital humano es vital para cumplir dicho objetivo.

Debido a que la organización reconoce la importancia de poseer un personal calificado y con sólidos conocimientos, en el tiempo, ha implementado diversas prácticas para el reclutamiento y selección del personal, así como de su contratación e inducción respectiva; no obstante, la empresa no cuenta con un departamento de recursos humano bien estructurado, por lo cual actualmente no se implementan técnicas adecuadas que les permitan realizar dicho proceso de forma oportuna y rápida.

#### **1.2. Caracterización del problema**

En la actualidad el departamento de recursos humanos representa una parte fundamental de las organizaciones, debido a que sobre este se encuentra la responsabilidad de realizar las contrataciones necesarias e idóneas.

En el caso específico del objeto de estudio, debido a la ausencia del área de recursos humanos debidamente estructurada, se identifican diversos problemas, tales como:

#### **1.2.1. Métodos de reclutamiento inadecuados:**

El reclutamiento es el paso inicial para la contratación del personal, debido a que se encarga de atraer a los candidatos con las habilidades y competencias necesarias para cubrir una vacante, por lo cual la organización debe poseer directrices claras respecto a las fuentes y procesos a seguir internamente.

Actualmente no se poseen lineamientos claramente definidos en cuanto a las fuentes y métodos a utilizar para canalizar a los candidatos adecuados, ya que su principal fuente de reclutamiento ha sido de boca en boca entre los mismos colaboradores, razón por la cual con el tiempo se ha perdido la diversificación de postulantes idóneos.

#### **1.2.2. Carencia de especificación de puestos:**

Una herramienta fundamental para seleccionar el talento humano apropiado que pueda asumir las funciones asignadas de forma capaz, es la especificación de puestos, el cual hace especial énfasis en las demandas que la labor asignada implica para el personal a cargo, es decir, que se enlistan las características profesionales y humanas específicas que este debe poseer.

Por tal razón el poseer una especificación clara y precisa de estas características, es esencial en el proceso de selección de personal, así como definir los lineamientos a seguir para poder optimizar cada una de las herramientas necesarias en el curso de esta etapa.

Dentro de la organización, actualmente se cuenta con un descriptor de puestos que le permite detallar las funciones que el candidato realizará; pero no cuenta con la especificación correspondiente a cada una de estas posiciones, lo cual entorpece la selección del candidato óptimo para la vacante.

#### **1.2.3. Irregularidad en la entrega de contrato individual de trabajo**

Parte fundamental de la contratación es el cumplir con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, los cuales estipulan el proceso obligatorio que cada empresa debe realizar al momento de incorporar a un nuevo asociado, dentro de estos requisitos se

encuentra la elaboración en triplicado del contrato individual de trabajo, documento que, a lo largo del tiempo, no ha sido entregado a todos los colaboradores.

#### **1.2.4. Proceso de inducción no definido:**

Es importante destacar que, si bien es cierto que la inducción es la parte final del proceso de adición de un nuevo integrante, este no es menos importante, ya que esta etapa le permite al personal contratado el poder familiarizarse con la entidad.

En la empresa se realiza una inducción general al personal de una forma poco estructurada, ya que no siempre brinda un panorama general de su misión, visión, políticas, procedimientos, entre otros. Asimismo, no se posee una descripción de la inducción específica del cargo, generando a su vez dudas que se solucionan “en la marcha”; por lo que, de poseer lineamientos y procesos visiblemente definidos para dicha etapa, enriquecería el conocimiento general del nuevo asociado y a su vez facilitaría el aprendizaje de las funciones a desempeñar.

### **1.3. Formulación del problema**

¿En qué medida un manual de políticas en recursos humanos mejoraría los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la empresa ASECCONE, S.A. de C.V.?

## **2. Objetivos**

### **2.1. General**

Formular un diagnóstico que determine la situación actual con relación a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de la entidad.

### **2.2. Específicos**

- Determinar la metodología de investigación a utilizar para la elaboración de los instrumentos de recopilación de información.
- Realizar el análisis e interpretación de los resultados para la determinación de la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de la empresa ASECCONE, S.A. de C.V.

- Proporcionar conclusiones y recomendaciones que permitan sustentar de manera objetiva la propuesta de un manual de políticas de recursos humanos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

### **3. Importancia**

El presente capítulo fue de vital importancia dentro de la investigación, porque permitió tener un acercamiento real a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal dentro de la empresa, a través de las técnicas de recopilación de información, tales como, la encuesta y la entrevista.

Además, conociendo la opinión de los colaboradores y transformándolas en datos, estos se analizaron e interpretaron para determinar la situación actual, e identificar las políticas de recursos humanos necesarias, que serán de utilidad para el mejoramiento de los procesos correspondientes a la atracción del talento humano.

### **4. Diseño metodológico**

#### **4.1. Método de investigación**

La investigación fue realizada bajo el uso del método científico. Por lo que se tomaron en cuenta las variables que contiene el problema y nos permitió el levantamiento de la información a través del encargado y los colaboradores de la situación de la organización y presentar así una propuesta de solución. Los métodos utilizados fueron los siguientes:

##### **4.1.1. Método de análisis:**

El método de análisis permitió comprender el punto de vista del encargado de ejecutar las actividades que se realizan al incorporar una nueva persona, facilitando la determinación de la situación actual al aplicarlos sin tener un lineamiento específico.

##### **4.1.2. Método de síntesis:**

El método de síntesis permitió comprender de una mejor manera la situación actual al aplicar estos procesos no estructurados y por medio del cuestionario que se proporcionó a los colaboradores de la empresa se obtuvieron diferentes resultados que fueron tabulados e interpretados para lograr así concluir con el respectivo diagnóstico.

## **4.2. Diseño de la investigación**

El tipo de diseño de la investigación fue, el no experimental, debido a que no se realizó una manipulación de variables, solamente se realizó la observación de la problemática existente dentro de la empresa; para posteriormente relatar los hallazgos y así establecer las conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de sus procesos de atracción del talento humano.

## **4.3. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información**

### **4.3.1. Técnicas de recopilación de la información**

#### **4.3.1.1. Encuesta**

La encuesta fue dirigida a ocho colaboradores que no ejercen ningún tipo de jefatura y por lo cual no influyen en la toma de decisiones para una nueva contratación, esto contribuyo a conocer sus experiencias en los diferentes procesos aplicados para la adición de cada uno, a la organización.

#### **4.3.1.2. Entrevista**

En la investigación, se utilizó la entrevista como técnica de recopilación de información, la cual fue dirigida a la persona asignada de realizar el proceso de adición del talento humano. Esto permitió obtener la perspectiva empresarial de los procesos y como se han aplicado para llevar a cabo dicha tarea.

### **4.3.2. Instrumentos**

#### **4.3.2.1. Cuestionario**

Este instrumento se utilizó, para la recopilación de la información y está estructurado con preguntas cerradas, abiertas y semi abiertas, lo cual permitió tener un acercamiento a la opinión y percepción de los colaboradores, para así poder analizar dichas opiniones; y a su vez determinar el diagnóstico de la situación actual. (Ver anexo 1)

#### **4.3.2.2. Guía de entrevista**

Este instrumento se utilizó, para la recopilación de información por parte de la persona encargada del talento humano a través de una guía de entrevista estructurada, con el objetivo de conocer de cerca lo que implican los procesos realizados. (Ver anexo 2)

## **5. Ámbito de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en las oficinas de la empresa en estudio ubicada en 63av. norte y 1ra. calle poniente, edificio comercial A&M, tercer nivel, local C-16, Colonia Escalón, San Salvador.

## **6. Objeto de estudio**

El objeto de estudio fue la empresa ASECONE, S.A. de C.V.

## **7. Unidades de análisis**

Las unidades de análisis se dividieron entre el personal que influye y gestiona los procesos intrínsecos a la contratación y aquellos colaboradores que no influyen en la toma de decisiones para la adición de personal.

## **8. Determinación de universo y muestra**

### **8.1. Universo**

Universo 1: se encuentra conformado por una persona, siendo la asignada de realizar la gestión de contratación.

Universo 2: es un total de ocho colaboradores, que no participan e influyen en la toma de decisiones para la adición de nuevo personal.

### **8.2. Muestra**

La muestra fue del tamaño del universo y por lo tanto no fue necesario emplear formulas estadísticas, lo aplicado fue un censo.

## **9. Procesamiento de la información.**

### **9.1. Tabulación, análisis e interpretación de los datos**

La información recopilada, se presentó clasificada y ordenada por medio de la utilización de cuadros estadísticos. La tabulación se realizó con respecto a cada una de las preguntas planteadas en el instrumento de investigación, las cuales se muestran con su objetivo respectivo.

Los datos obtenidos a través de las encuestas fueron tabulados en hojas de cálculo Excel, luego se procedió a seleccionar la información por medio de tablas. Finalmente se elaboraron gráficos para presentar los resultados de cada pregunta de forma clara y entendible. La información que se obtuvo en la investigación fue interpretada por el equipo investigador para elaborar el diagnóstico de la situación actual.

## **10. Descripción del diagnóstico de la situación actual**

ASECONE, S.A DE C.V. presta servicios de asesorías, consultorías y auditorías administrativas, financieras, contables, laborales y tributarias, a través de talento humano enfocado en sus actividades para así ofrecer a los clientes un servicio de calidad, ya que la organización considera que el capital humano es esencial para cumplir los objetivos establecidos.

Por lo anterior, los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal son de vital importancia para la toma de decisiones referente a la adición de nuevos colaboradores, ya que las organizaciones buscan realizar la incorporación del candidato adecuado, que logre una rápida adaptación al ambiente institucional y que cumpla las expectativas laborales requeridas.

A través de los instrumentos de recopilación de información utilizados y de la observación misma realizada, se determina que actualmente el 75% del personal son mujeres y un restante 25% son hombres, indicando que por la naturaleza del negocio es indiferente el género del candidato, debido a que las responsabilidades a desempeñar no requieren habilidades que conciernan específicamente a un hombre o una mujer. (Ver anexo 3, datos de identificación - Género).

Por otra parte, es importante mencionar que el rango de edades en donde se encuentra el 50% de la población encuestada se centra entre los 18 y 25 años, de manera que se considera que el equipo de trabajo está conformado en su mayoría por jóvenes y se puede reforzar el hecho de que la entidad brinda la adquisición de una primera experiencia profesional (Ver anexo 3, datos de identificación – Edad). Asimismo, tomando en cuenta que la rotación del personal se realiza en promedio entre el primer y tercer año, se contempla que la empresa es un lugar en donde los trabajadores llevan a la práctica sus conocimientos teóricos, y una vez sentadas dichas bases, evalúan el optar, por nuevas oportunidades laborales. (Ver anexo 3, datos de identificación – Tiempo de laborar)

Con respecto a la estructura organizacional, no posee una bien definida, y se puede ver reflejado en el organigrama actual, de acuerdo con lo estipulado en su escritura de constitución, esta se encuentra bajo el régimen de administrador único, decisión que fue tomada por la junta general de accionistas. Según lo indicado en el código de comercio en su artículo No 254, en donde se determina que las sociedades anónimas deben estar a cargo de uno o varios directores que pueden o no, ser accionistas. Además, se observa que dentro del organigrama no se visualiza el departamento de recursos humanos como una unidad separada, que administre e implemente todas las funciones y responsabilidades que conlleva dicha dependencia; pero si cuenta con una persona designada para llevar a cabo todo lo inherente a la contratación, administración de salarios y prestaciones laborales.

Por lo mencionado anteriormente es significativo indicar que, a pesar de poseer un encargado que realice cada una de las fases que concluyen con la contratación de un nuevo integrante, esta persona no cuenta con una guía o políticas, que le permitan llevar a cabo su función de manera organizada o que le brinden los pasos o consideraciones a tomar en cuenta, en consecuencia, no se dispone de procesos claramente definidos ya que cada uno de ellos se ejecutan con base al conocimiento empírico adquirido a través del tiempo. (Ver anexo 2, pregunta 1).

Por otra parte, como hecho positivo, es importante mencionar que la entidad cuenta con aspectos que pueden ser aprovechados, como el que actualmente se brindan oportunidades de crecimiento profesional internamente, para todos aquellos colaboradores que consideren que las plazas vacantes son acordes a sus metas y expectativas profesionales, asimismo se les proporciona la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos dentro de su ocupación, dependiendo del interés y actitud que demuestren en sus actividades actuales. (Ver anexo 2, pregunta 2).

Asimismo, dentro de los aspectos que se consideran relevantes, existe el hecho de que a pesar de ofrecer las oportunidades de crecimiento interno, la organización como tal no cuenta con un sistema de incentivos que retribuya a aquellos empleados que desarrollen su trabajo de forma sobresaliente o que cumplan sus actividades en el tiempo y calidad requerida, en este aspecto, más allá de otorgar los beneficios antes mencionados y las prestaciones de ley; se queda corta en procurar impulsar incentivos por resultados y generales, que fomenten un mayor sentido de pertenencia a la entidad. (Ver anexo 2, pregunta 13).

### **Proceso de reclutamiento**

Dentro de la organización, y debido a las diversas responsabilidades que cada uno desempeña, es importante realizar una sustitución rápida de aquellos colaboradores que deciden emprender nuevos retos profesionales, a causa de que las asignaciones de cada uno de los integrantes restantes son incrementadas. Por lo anterior se considera prioritario que el reclutamiento se realice en la menor cantidad de tiempo posible, contemplando la factibilidad de recibir recomendaciones de candidatos a través de empleados activos.

Lo mencionado anteriormente se respalda con el 75% de encuestados, que aseguran que el método principalmente utilizado para la atracción de aspirantes ha sido el dar a conocer la oferta laboral por medio de su personal, a causa de la urgencia por realizar un reemplazo rápidamente, es repetitivo el no tomar en cuenta otros medios para dar a conocer la plaza vacante, como por ejemplo publicaciones en redes sociales. (Ver anexo 3, pregunta 7).

Asimismo, es importante indicar que a raíz de la manera en que se realiza la atracción de talento humano, el tipo de reclutamiento empleado mayoritariamente es el externo, y si bien es cierto que este hecho ha aportado el beneficio de obtener una contratación rápida, la percepción general referente al proceso como tal, es que se necesita mejorar, ya que al utilizar un solo método limita la posibilidad de ampliar el número de candidatos y contemplar las diferentes habilidades y conocimientos en cada uno de ellos, en resumen, reduce la oportunidad de obtener un elemento que se adapte a las necesidades empresariales y que pueda cumplir en menor tiempo y mayor asertividad las responsabilidades asignadas. (Ver anexo 3, pregunta 4).

### **Proceso de Selección.**

La selección es una etapa que no se puede tomar a la ligera, ya que de este depende el elegir al candidato idóneo para su respectiva contratación, por ello es importante el poder definir el punto de partida y finalización de este.

Para que esta fase sea efectiva y eficaz se debe de tener en claro el perfil deseado, con toda la formación académica y experiencia que la vacante necesita para cumplir con las tareas y metas asignadas.

La entidad actualmente no cuenta con los lineamientos que definan claramente el inicio y fin del proceso de selección, ni con las herramientas que le permitan organizar su desarrollo, lo que se puede confirmar con lo consultado a la persona asignada, que manifiesta no realizar una prueba

de conocimientos técnicos previa a la contratación, no obstante, afirma que la realización de dicha evaluación es posterior al tercer mes de iniciadas las labores. (ver anexo 2, pregunta 4).

Con lo anterior se evidencia que no existe un acercamiento preliminar para una primera impresión del candidato, no se efectúan pruebas de selección como tal y en la mayoría de los casos, no se realiza una investigación profunda del postulante (referencias personales, antecedentes penales y solvencia de la Policía Nacional Civil); por lo tanto, lo que se lleva a cabo es una entrevista única, previa a la contratación, con lo cual se demuestra que dicha etapa carece de un método adecuado que les permita elegir a los aspirantes idóneos. (ver anexo 2, pregunta 7)

Asimismo, según la percepción de los encuestados el desarrollar dicha etapa de forma estructurada y con un alto grado de organización, se podrán obtener diversos beneficios, tales como, eficiencia en la ejecución de dicho proceso, personal con habilidades requeridas, compromiso, disminución en rotación de personal, entre otros. (Ver anexo3, pregunta 12).

Adicionalmente indican que la eficiencia y productividad de la empresa se mejorarían, debido a que tendrían el personal adecuado o con los conocimientos técnicos necesarios, lo que reduciría los tiempos en el desarrollo de las actividades diarias. (ver anexo2, pregunta 11)

### **Proceso de contratación**

La contratación se obtiene por medio de los resultados de los procesos de reclutamiento y selección donde se ha elegido a la persona apropiada para la plaza ofertada, en otras palabras, es la negociación final entre el candidato y la empresa donde se establecen las obligaciones y derechos entre patrono y colaborador en un documento legal llamado contrato laboral.

Dentro de la organización, esta etapa consiste básicamente en notificar al candidato que ha sido seleccionado y solicitar la documentación esencial para la apertura de su expediente y en consecuencia la elaboración del acuerdo laboral, lo anterior es un procedimiento sumamente sencillo y aun así es importante mencionar que la documentación solicitada ha variado entre cada colaborador, así como los tiempos que han requerido cada uno de ellos para completarlos, sin embargo, la problemática no radica en la diversidad de tiempo que cada candidato seleccionado necesita, sino más bien en la diferencia de documentos que solicitan a cada uno de ellos, de manera que se evidencia el hecho de que no se posee un lista de verificación que estandarice todo lo necesario para la creación del expediente. (ver anexo 2, pregunta 7, y anexo 3, pregunta 13).

Adicional, el requerimiento establecido por el código de trabajo referente al contrato individual, estipula que, una vez realizado el acuerdo de prestación de servicios, se debe extender tres ejemplares de dicho contrato, uno para cada una de las partes involucradas y un tercero para a la dirección general de trabajo; obligación que eventualmente no se le ha dado el cumplimiento debido, ya que más de la mitad de los empleados afirman no poseer la copia estipulada. (ver anexo 3, pregunta, 15).

Por otra parte, aun cuando les fuere o no proporcionada una copia del contrato laboral, indicaron que, si recibieron explicación de temas relacionados a las actividades, horarios, prestaciones laborales y salario. (ver anexo 3, pregunta 16)

Después de complementados los requisitos de documentación y la elaboración del contrato, se da a conocer al candidato seleccionado, que dentro de lo estipulado en el documento a firmar se detalla un periodo de adaptación para ambas partes, en donde si posterior a dicho plazo existieren inconvenientes en la ejecución del trabajo a realizar o insatisfacción por una de las partes, este se dará por terminado. Lo anterior, no se encuentra acorde a lo estipulado en el código de trabajo, que establece que el periodo de prueba debe realizarse solamente por treinta días y posterior a este lapso, si ninguna de las partes quiere dar por terminado el contrato, este continuara por tiempo indefinido. (ver anexo 2, pregunta 6).

### **Proceso de Inducción**

La inducción es la etapa mediante la cual se debe gestionar con el nuevo integrante, su adaptación al ambiente organizacional, brindando información necesaria sobre la identidad empresarial entre los que se pueden mencionar la misión, visión, valores entre otros aspectos generales y así mismo la asignación de actividades propias del puesto a desempeñar.

En relación con el proceso que realiza la entidad, se visualiza que, si existe esta fase como tal, pero directamente aplicado a las actividades específicas de su puesto de trabajo, es decir, una inducción específica, esta consta de asignar a una persona con un grado de conocimiento íntegro de las labores que estarán bajo su cargo. (ver anexo 2, pregunta 8 y anexo 3, pregunta 19 y 20).

Así mismo se constata que existen opiniones divididas en cuanto a si se recibió o no, una inducción general, ya que parte del personal manifiesta que no se le dieron a conocer los aspectos básicos de la cultura institucional, de manera que la empresa no tiene completamente establecido

un proceso de inducción, que abarque de forma integral, tanto la general como la específica; a pesar de esto, si se busca crear en los nuevos empleados un sentido de pertenencia, ya sea con el equipo asignado o con la actividades que este desarrollará. (Ver anexo 2, pregunta 9 y anexo 3, pregunta 17).

Por lo anteriormente descrito el alcance de la propuesta será brindar un manual de políticas en recursos humanos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, contribuiría a que esta posea pautas o lineamientos que guíen de una mejor forma, la organización de dichos procesos lo cual se podría ver reflejado en la inclusión de otros medios de reclutamiento que amplíen el alcance de candidatos ya sean estos internos o externos, la elaboración de entrevistas previas, como un primer acercamiento y así mismo la realización de pruebas de conocimientos técnicos, que con lleven a una contratación más acertada de acuerdo a la necesidad de la empresa, para posteriormente iniciar con el proceso de inducción general y específica que le permita al empleado tener un conocimiento íntegro de la cultura organizacional. (ver anexo 2, pregunta 14).

Así mismo la propuesta no abordará el tipo y forma de reclutamiento que se ejecutará en el proceso, así como los criterios de selección empleados para la toma de decisiones en cuanto a la elección del candidato que consideren adecuado ya que esto dependerá únicamente de la persona encargada de gestionar la contratación del recurso humano, por lo cual solamente se incluirán los lineamientos a seguir en dichas etapas. De igual manera no se indica el tipo de contratación que se realizará, ya sea por tiempo definido o indefinido, ello dependerá de la necesidad de la organización, así como no se incluyen parámetros para llevar a cabo un seguimiento posterior al desarrollo de la inducción general y específica.

## **11. Conclusiones**

1. La empresa no cuenta con una guía debidamente estructurada que facilite los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, que permita la correcta incorporación del talento humano en relación con los requisitos específicos del puesto de trabajo y la identidad empresarial.
2. El reclutamiento de personal da inicio según se presenta la necesidad de cobertura de una plaza vacante; pero debido al sentido de urgencia de esta, actualmente hace uso de una sola técnica para la atracción de nuevo talento.

3. En la fase de selección se hace uso de una sola técnica, la cual es la entrevista única, que a su vez no posee una estructura predeterminada; y sumado a esto, la no realización de pruebas de conocimientos generales y específicas se puede manifestar que la organización no cuenta con las técnicas fundamentales que le permitan obtener información relevante para tomar la decisión idónea con relación a la necesidad del cargo.
4. Después de que el candidato ha sido seleccionado, este debe presentar una serie de documentos requeridos para la creación de su expediente, en donde posteriormente se debe emitir el respectivo contrato laboral; pero la entidad, no posee una guía, de cuál es la documentación necesaria, generando la creación de expedientes incompletos que en el mediano o largo plazo pueden concluir en inconvenientes de índole laboral, legal y económico.
5. La organización realiza una inducción específica concerniente a las actividades propias del cargo a desempeñar; sin embargo, no existe una directriz clara respecto a la inducción general, lo cual puede influir en el grado de seguridad que el colaborador pueda obtener a través de su primer acercamiento al nuevo entorno laboral

## **12.Recomendaciones**

1. Se recomienda implementar la propuesta del capítulo tres del presente trabajo de especialización, ya que les permitirá la correcta incorporación del talento humano, a través de procesos eficientes, efectivos y de bajo costo.
2. Se sugiere ampliar las técnicas de reclutamiento de personal, a través del uso de medios digitales tales como redes sociales, las cuales no necesariamente tendrán una repercusión económica.
3. La empresa debe de diversificar las técnicas de selección utilizadas que contribuyan a la toma de decisiones sobre cual candidato es el indicado.
4. Es importante que se establezca de manera estandarizada la documentación que se debe solicitar al candidato seleccionado para la creación del expediente, el cual debe incluir primordialmente la entrega del contrato laboral por la parte contratante.
5. Se recomienda que la persona designada para el tema de recursos humanos realice una charla informativa con el personal de nuevo ingreso, en donde se exponga la información general de la organización, tal como la misión, visión, políticas, valores y

todo aquello que consideren importante para la pronta adaptación del nuevo integrante, así como la estructura jerárquica que les permita identificar los jefes superiores e inmediatos.

## **CAPITULO III - MANUAL DE POLITICAS EN RECURSOS HUMANOS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El presente documento es el conjunto de directrices en las que se establecen los protocolos mediante los cuales se rigen las actividades a seguir por el encargado de la gestión del recurso humano dentro de la empresa.

Se disponen los lineamientos generales y estandarizados para realizar de manera eficiente las actividades necesarias para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

La elaboración se fundamenta en la importancia de establecer pautas y lineamientos que guíen la ejecución de las fases necesarias para la incorporación del nuevo integrante de la organización.

La responsabilidad de cumplir con lo establecido en el presente manual recae en la persona designada para la gestión del talento humano, quien deberá cumplir las disposiciones detalladas en dicho documento.

### **2. OBJETIVOS**

#### **2.1 General**

- ✓ Proporcionar una herramienta administrativa para la eficiente aplicación de los lineamientos establecidos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en la organización.

#### **2.2 Específicos**

- ✓ Definir los lineamientos que guíen los procesos que se realizan en el área de gestión humana.
- ✓ Orientar al encargado de la gestión del recurso humano, sobre las pautas a seguir para la ejecución de las etapas inherentes en la incorporación y adaptación de nuevo personal.

- ✓ Contribuir a la formalización documental de las acciones ejecutadas en las fases de reclutamiento, selección, contratación e inducción establecidos por la empresa.

### **3. Alcance**

El presente manual abarca las políticas para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la empresa ASECCONE; para que el encargado de recursos humanos tenga una guía clara y estandarizada de los pasos a seguir en cada etapa.

### **4. Instrucciones para su uso**

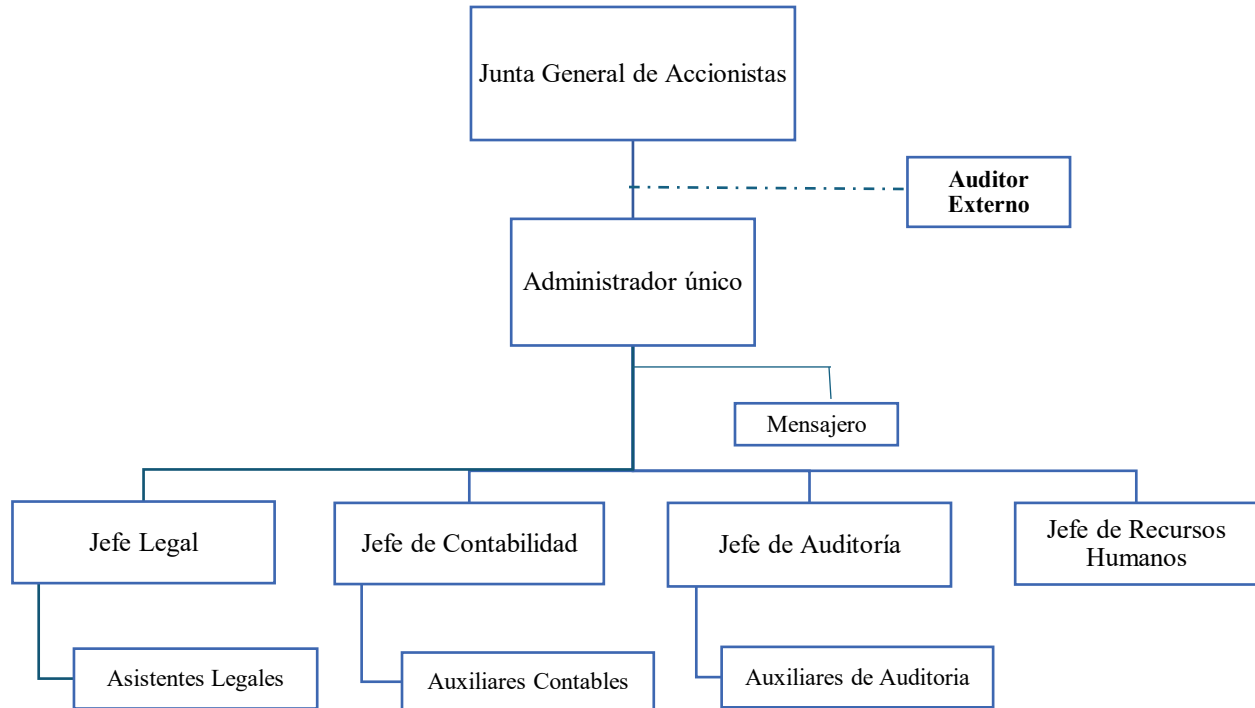
El manual incluye en cada una de las etapas del proceso un detalle de las políticas que se deben seguir para que los procesos se desarrollen de la misma forma para todos los candidatos que ingresen a la empresa, adicional se incluyen formatos de documentos para la apertura del expediente del nuevo colaborador hasta un examen para evaluar a los candidatos.





### **5. Revisiones y recomendaciones**

Las revisiones deberán realizarse anualmente con el fin de evitar el desfase de este, asimismo, cualquier cambio, corrección o recomendación se realizará a través del encargado de recursos humanos, quien se encargará de solicitar la respectiva aprobación de la gerencia de la empresa.

## 6. Organigrama propuesto

Organigrama de ASECONE, S.A. DE C.V.



Símbolo	Descripción
	<b>Líneas llenas sin interrupción:</b> comunicación directa.
	<b>Líneas discontinuas:</b> relación de apoyo externo y/o asesorías.
	<b>Líneas horizontales:</b> relación de especialización y correlación.
	<b>Líneas Verticales:</b> representación de cadena de autoridad.
	<b>Rectángulos:</b> representación de órganos y cargos dentro de la empresa.

Fecha de elaboración: octubre del 2023

## 7. Políticas para el proceso de reclutamiento

**Propósito:** determinar los criterios necesarios para la implementación de diversas fuentes y medios de reclutamiento, con el fin de atraer al talento humano con las competencias requeridas para ocupar la vacante.

### **Declaración de políticas**

Dentro de la institución el proceso de reclutamiento inicia desde el momento en que un determinado departamento necesita cubrir una vacante, para lo cual se debe trasladar una solicitud de personal al encargado de la gestión del recurso humano; una vez realizada se consideran las siguientes políticas:

1. La persona designada para la gestión del recurso humano será quien llevará a cabo el proceso de reclutamiento y por consiguiente realizará la publicación de la vacante. (Ver en anexo 4.1 del formulario de publicación y postulación de vacante).
2. Hacer uso de técnicas de reclutamiento internos y externos para la divulgación de las ofertas de empleo, a fin de atraer aspirantes que cumplan con los requisitos del puesto.
3. Se le dará prioridad al personal interno que desee postularse a la vacante publicada por encima de los aspirantes externos.
4. Todos los candidatos internos deberán inscribirse en el proceso a través del encargado de recursos humanos.
5. El proceso se realizará en el ámbito de la igualdad de oportunidades, sin excepción de raza, religión, estado civil, preferencia política, entre otros.
6. Las hojas de vida recibidas tendrán vigencia por un período de un año, a fin de ser considerados en procesos futuros, ya sea para las mismas ofertas laborales o similares.
7. Los candidatos que hayan reunidos los requisitos solicitados pasarán al proceso de selección

## 8. Políticas para el proceso de Selección

**Propósito:** establecer los lineamientos a seguir para facilitar la toma de decisiones sobre el aspirante que cumpla con los requisitos necesarios que solicita la vacante y supere las diversas etapas que implica la selección.

### Declaración de políticas

Dentro de la organización el proceso inicia con la recepción de solicitudes de empleo y finaliza con la decisión de contratación del candidato óptimo, sin embargo, previo y durante dicha etapa se deben de considerar las siguientes políticas

1. Todo aspirante que opte a la plaza vacante debe cumplir con los requisitos establecidos por el departamento solicitante a través del perfil y descripción del puesto.
2. Para cada candidato se debe de crear una ficha resumen en la cual se detallen sus datos y las especificaciones de la oferta laboral a la cual se encuentra aplicando.
3. Se realizará como mínimo el desarrollo de una entrevista, con el fin de intercambiar información relevante para cada una de las partes involucradas.
4. Las pruebas de selección técnicas para evaluar los conocimientos y habilidades requeridos deben aplicarse en un ambiente tranquilo, con un tiempo máximo de 60 minutos y un puntaje mínimo aprobado de 7.0. (Ver en anexo 4.2 Evaluación de conocimientos básicos auxiliar contable).
5. Las referencias personales y laborales deben verificarse a través de llamada telefónica.
6. El responsable del área solicitante debe notificar mediante correo electrónico al encargado de la gestión del personal, cual candidato considera que cumple con los requisitos del puesto.

## 9. Políticas de Contratación

### **Propósito:**

Notificar y formalizar la selección del candidato que se determinó como idóneo para suplir la vacante ofertada.

### **Declaración de políticas**

Una vez ha sido elegido el candidato que se considere apto para cubrir la plaza vacante, se realiza la formalización del proceso, mediante la contratación, etapa sobre la cual se formaran las bases de la futura relación laboral:

1. Se notificará vía llamada telefónica al aspirante que cumple los requisitos, que ha sido seleccionado para cubrir la plaza vacante y que dentro de un máximo de tres días hábiles se le estará proporcionando una carta oferta económica oficial.
2. La carta oferta económica se enviará vía correo electrónico institucional, detallando toda aquella información necesaria para la contratación y la lista de comprobación de apertura de expediente. (Ver en anexo 4.3 -formato de correo electrónico y carta oferta)
3. La carta oferta tendrá una vigencia de tres días hábiles posterior a su envío, plazo dentro del cual se debe verificar la aceptación o rechazo de la misma.
4. Para la apertura del expediente laboral, el candidato seleccionado, deberá proporcionar los documentos detallados en la lista de comprobación de apertura de expediente. (Ver en anexo 4.4 Check List)
5. Dentro del contrato laboral a firmar, se estipulará que existe un periodo de prueba. (Ver en anexo 4.5-Modelo de contrato individual de trabajo)
6. Posterior al tiempo estipulado como periodo de prueba, se realizará una evaluación de desempeño para definir la contratación fija. (Ver en anexo 4.6 evaluación de desempeño).

## **10. Políticas de Inducción**

### **Propósito:**

Establecer pautas que permitan conocer organizacionalmente a la entidad, por medio de una orientación general y específica al nuevo colaborador.

### **Declaración de políticas**

Una vez finalizada la fase de contratación se da paso a la inducción, la cual iniciará con el desarrollo del conocimiento general de la organización y finalizara con la inducción a las actividades específicas del puesto, para lo cual se tomarán las siguientes consideraciones:

1. La inducción general estará a cargo de la persona asignada para la gestión del recurso humano y para la específica se designará a un compañero del área de la cual formará parte.
2. El desarrollo de la inducción general se realizará dentro de los primeros siete días hábiles posterior a la contratación.
3. Durante el desarrollo de la inducción general se brindará orientación en temas de cultura organizacional y laboral.
4. Al nuevo colaborador se le realizará un recorrido de las instalaciones para adecuarse a su nuevo entorno laboral y que le permita conocer a los integrantes de las diferentes áreas.
5. Se indicarán las actividades específicas a desarrollar en el puesto de trabajo, ya sea por medios electrónicos o físicos.
6. Para el desarrollo de la inducción específica la persona designada le explicará detalladamente al nuevo integrante como realizar las actividades que estarán bajo su responsabilidad.

## **11. Plan de implementación**

### **11.1 Objetivo**

Proporcionar las actividades y herramientas a utilizar por la organización, para la implementación del manual en políticas de recursos humanos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

### **11.2 Compromiso de la empresa**

El representante legal, deberá asumir el compromiso de que la propuesta antes descrita sea implementada, para la mejora en la incorporación de nuevo personal y de igual manera conocer los beneficios que alcanzaran con dicha implementación.

### **11.3 Recursos**

Se presenta el detalle de los insumos necesarios con los que ASECONE, S.A. de C.V., debe contar para la implementación del manual propuesto.

#### **11.3.1 Recursos Humanos**

Actualmente, una persona asignada gestiona el recurso humano, con conocimiento empírico respecto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal y además desempeña una jefatura en el área contable, por lo que es fundamental la incorporación de un nuevo elemento con experiencia y conocimientos específicos en la administración del recurso humano para ejecutar eficientemente las actividades relacionadas.

#### **11.3.2 Recursos tecnológicos**

Para que la empresa pueda implementar mejores medios de reclutamiento externo, ellos deben de crear sus cuentas en las diferentes redes sociales que son utilizadas para la difusión de vacantes en una organización, las cuales no generaran un costo significativo, como, por ejemplo: Facebook, LinkedIn y WhatsApp

#### **11.3.3 Recursos Financieros**

Se debe elaborar un presupuesto, dentro del cual es necesario detallar el costo de la incorporación de una nueva plaza dentro de la organización, el mobiliario y equipo de oficina, pelería y otros costos asociados a la puesta en marcha de la implementación de la propuesta, la cual será revisada y aprobada por el representante legal.

Para la incorporación de los costos asociados a la jefatura de recursos humanos se presentan las siguientes consideraciones:

- Monto de concepto de salario correspondiente a un año de servicio, el cual es equivalente al salario de diez días.
- Monto en concepto de vacaciones anuales, posterior a un año de servicio, el cual es corresponde al salario de quince días más un treinta por ciento de este.
- Se incorporan los aportes patronales.
- Los cálculos se realizaron a lo correspondiente a un año de servicio.

### Aportes patronales y planilla de pago

Puesto	Salario mensual base	Cuota Patronal			Total Aportaciones Mensual	Total Aportaciones Anual
		ISSS 7.50%	AFP 8.75%	INCAF 1%		
Jefe de recursos humanos	\$ 800.00	\$ 60.00	\$ 70.00	\$ 8.00	\$ 138.00	\$ 1,656.00
<b>Totales</b>	<b>\$ 800.00</b>	<b>\$ 60.00</b>	<b>\$ 70.00</b>	<b>\$ 8.00</b>	<b>\$ 138.00</b>	<b>\$ 1,656.00</b>

Puesto	Salario mensual base	Salario Neto Mensual	Salario Anual	Salario Anual y Prestaciones
Jefe de recursos humanos	\$ 800.00	\$ 675.73	\$ 8,108.76	\$ 8,628.76
<b>Totales</b>	<b>\$ 800.00</b>	<b>\$ 675.73</b>	<b>\$ 8,108.76</b>	<b>\$ 8,628.76</b>

Puesto	Salario mensual base	Salario - ISSS Y AFP	Retenciones de Ley			Descuento mensual total	Salario Neto Mensual	Prestaciones de Ley	
			ISSS 3%	AFP 7.25	ISR			Vacaciones	Aguinaldo
			Jefe de recursos humanos	\$ 800.00					
<b>Totales</b>	<b>\$ 800.00</b>	<b>\$ 718.00</b>	<b>\$ 24.00</b>	<b>\$ 58.00</b>	<b>\$ 42.27</b>	<b>\$ 124.27</b>	<b>\$ 675.73</b>	<b>\$ 120.00</b>	<b>\$ 400.00</b>

### Presupuesto de implementación

	Presupuesto de implementación	Total
	Salarios y obligaciones patronales jefe de Recursos Humanos	\$10,284.76
	Papelería y útiles de oficina	\$104.00
	1 Equipo de oficina -Laptop Acer Aspirire lite	\$799.00
	1 Licencia de Office	\$100.00
	2 Capacitaciones para dar a conocer el manual	\$150.00
	2 Socializaciones -refrigerios-	\$100.00
	<b>Total</b>	<b>\$11,537.76</b>



## Bibliografía

### *Libros*

- ✓ Alles, Martha, (2010) Selección por competencias.: Editorial Granica Buenos Aires
- ✓ Chiavenato I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración. Novena Edición México D.F.: MCGRAW-HILL-INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- ✓ Illera, Luis Eduardo. (2015). Política empresarial, línea de dirección y estrategias. Segunda edición. Editorial CESA.
- ✓ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. Décimo cuarta edición. México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ✓ Llanos Rete, Javier (2005) Integración de Recursos Humanos.: Editorial Trillas México.
- ✓ Louffat, Enrique. (2011) Administración de potencial humano. Argentina, Cengage Learning.
- ✓ Rodríguez Valencia, Joaquín (2012) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- ✓ Raúl Rojas Soriano, (2010). El proceso de la investigación científica 4ª. Edición. México D.F. Editorial Trillas México.
- ✓ Serrano Alexis. 2007. Administración de Personas. Primera edición. Editorial Talleres Gráficos UCA.
- ✓ Sotomayor, A.A. (2015) Administración de Recursos humanos Su Proceso Organizacional. Monterrey México.: Editorial universitaria UANL
- ✓ Villegas, J (1997) Administración de Personal. Ediciones Vega SAI Caracas Venezuela
- ✓ Werther, William B. y Keith Davis, 2000, Administración del Personal y Recursos Humanos. 6ta. Edición. Mc Graw Hill, México
- ✓ Werther, William B. y Keith Davis, 2008, Administración del Personal y Recursos Humanos. 6ta. Edición. Mc Graw Hill, México

### *Leyes*

**Constitución de la República de El Salvador.** Decreto Constituyente No. 38 de 57 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983

**Código de Comercio,** Decreto legislativo, N°671 del 8 de mayo de 1970. Publicado en Diario oficial N°140 Tomo 228 del 31 de Julio de 1970.

**Código de Trabajo,** Decreto Legislativo, N° 15 de 23 junio de 1972. Publicado en Diario Oficial No. 142, Tomo 236 del 31 de Julio de 1972.

**Código Municipal,** Decreto legislativo N° 274 al 31 de enero de 1986. Publicado en el Diario oficial N°23 Tomo 290 del 05 de febrero de 1986.

**Ley del Seguro Social.** Decreto Legislativo, No. 1263 de 03 de marzo de 1953, Publicado en Diario Oficial No. 226, Tomo 161 del 11 de diciembre de 1953

**Ley Integral del Sistema de Pensiones.** Decreto Legislativo, No. 614 de 20 de diciembre de 2022 Diario Oficial 241 Tomo 437, de 21 de diciembre de 2022

**Ley de impuesto sobre la renta.** Decreto Legislativo, No 134 de 18 de diciembre de 1991, Publicado en Diario Oficial No 242, Tomo 313 de fecha 21 de diciembre de 1991.

**Ley de fomento, protección y desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa,** Decreto Legislativo No. 667 del 25 de abril de 2014. Publicado en Diario Oficial No. 90, Tomo 403 de fecha 20 de mayo de 2014

### *Trabajos de graduación*

<https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/25545/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20COMERCIAL%20DERAS%20ULTIMA%20VERSION.pdf>

### *Material Electrónico*

- ✓ Appvizer (2020) Recursos humanos, Reclutamiento. España. Recuperado de <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/contratacion-de-personal>
- ✓ BIZNEO.2022. Qué son los Recursos Humanos: funciones y secretos. Recuperado de [https://www.bizneo.com/blog/recursos-humanos-funciones/#7\\_funciones\\_de\\_un\\_departamento\\_de\\_Recursos\\_Humanos](https://www.bizneo.com/blog/recursos-humanos-funciones/#7_funciones_de_un_departamento_de_Recursos_Humanos).
- ✓ BIZNEO. 2022. Todo lo que tienes que saber sobre reclutamiento y selección de personal. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-y-seleccion-de-personal/#Reclutamiento>
- ✓ BIZNEO. (2022) Contratación de personal, consejos para un proceso exitoso. España. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/contratacion-de-personal/>
- ✓ ENDALIA. (Publicación del 15 de mayo de 2020). Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital. Recuperado de <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/#:~:text=El%20origen%20de%20los%20RRHH,de%20las%20empresas%20y%20f%C3%A1bricas>.
- ✓ EMPRENDEPYME. Publicado el 06 de junio de 2018. Políticas de Recursos humanos. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/politicas-de-recursos-humanos.html>
- ✓ Evidence Based Metrics C.I. (2022). Chequeo de referencias. Recuperado de <https://www.ebconsulting.cl/>.
- ✓ Mandomedioblog. Publicado el 8 de junio de 2022. Cuál es la importancia de un buen reclutamiento de personal. Recuperado de <https://mandomedio.com/?s=Cu%C3%A1+es+la+importancia+de+un+buen+reclutamiento+de+personal>
- ✓ Psicométricas Mx. (2011). Test Gordon. Recuperado de <https://psicometricas.mx/>.
- ✓ RUNA.(2018) RUNAHR- ¿Qué son los Recursos Humanos y cuál es su función en una empresa?, México D.F. Recuperado de <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/recursos-humanos-en-una-empresa/>.
- ✓ RECURSOSHUMANOS.Fecha de publicación: 09/05/2018. Autoría del contenido: LRH. Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones. En línea desde 2005 en forma ininterrumpida. Obtenido el 18/10/2022, desde la url: <https://www.losrecursoshumanos.com/manual-de-recursos-humanos/>
- ✓ The Sage Group plc. Fecha de publicación 06/03/2023. ¿Cómo definir la política de empresa y por qué es importante para tu negocio?. España recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/como-definir-la-politica-de-empresa-y-por-que-es-importante-para-tu-negocio/#como-redactar-una-politica-de-empresa>
- ✓ Medina Mariana. (2012, mayo 14). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

# ANEXOS



# ANEXO 1 HERRAMIENTA TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN “CUESTIONARIO”



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ASECONE, S.A. DE C.V.

**Objetivo:** Recopilar información acerca de la manera en que se incorpora nuevo personal por medio de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa ASECONE, S.A. DE C.V., para realizar una propuesta de un manual de políticas que permita optimizar dichos procesos.

**Nota:** El presente instrumento de recolección de información tiene fines académicos, es de carácter anónimo y confidencial.

**Indicaciones:** Este instrumento está conformado por preguntas cerradas, semiabiertas y de opción múltiple. Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente.

## I. Datos de identificación

a. Genero

Femenino  Masculino

b. Edad:

18-25 \_\_\_\_ 26-35 \_\_\_\_ 36-45 \_\_\_\_ 46 y más años \_\_\_\_

c. Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año \_\_\_\_ de 1-3 años \_\_\_\_ de 4-5 años \_\_\_\_ De más de 5 años \_\_\_\_

## II. Generalidades sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

1. ¿Cuándo usted se incorporó a la empresa paso por un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción por parte de la empresa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Conoce las políticas que tiene la empresa internamente?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. Si la respuesta a la pregunta anterior fue **SI**, podría mencionar por lo menos 2 políticas que recuerde, si su respuesta fue **NO**, continuar con la siguiente:

- i. \_\_\_\_\_
- ii. \_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que el uso de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal permitiría atraer a la empresa personal con muy buena experiencia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Qué beneficios considera usted que obtendría la empresa ASECCONE al hacer uso de un bien definido proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal?

- Eficiencia
- Personal con las habilidades requeridas
- Mejor rentabilidad
- Mayor compromiso
- Todas las anteriores

**III. Reclutamiento**

6. Según su experiencia ¿Cuáles fuentes de reclutamiento son utilizadas por ASECCONE para atraer nuevo talento humano a la empresa? (Puede indicar más de una opción)

- Publicaciones
- Asensos de personal
- Consulta de expedientes de candidatos
- Recomendación de candidatos por empleados
- Otros:
- Especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo fue que usted se enteró de la oferta de trabajo en la empresa? (Puede indicar más de una opción)

- Redes Sociales
- Anuncios publicitarios
- Páginas web de ofertas laborales
- Recomendación
- ¿Alguien le dijo?
- Otros:
- Especifique \_\_\_\_\_

8. ¿Según su experiencia como considera el procedimiento con el que fue reclutado/a y seleccionado/a como candidato?

Excelente  Muy bueno  Bueno  Se necesita mejorar

9. ¿Cuál beneficio considera usted que obtendría la empresa el hacer uso de un procedimiento eficiente de reclutamiento?

- Personal Capacitado
- Disminución de Costos
- Agilidad del proceso

#### IV. Selección

10. Según su experiencia, en el momento que usted llegó a la etapa de selección ¿Cuáles de las siguientes pruebas le realizaron?

- Pruebas Psicométricas
- Pruebas Psicológicas
- Pruebas de Conocimientos

11. ¿Considera que contar con un buen proceso de selección bien estructurado contribuirá a mejorar la eficiencia y productividad en la empresa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

12. ¿Qué beneficios considera usted que obtendría la empresa ASECCONE al tener bien estructurado el proceso de selección?

- Eficiencia
- Personal con las habilidades requeridas
- Disminución en rotación de personal
- Mayor compromiso
- Todas las anteriores

#### V. Contratación

13. De la siguiente lista de documentos ¿Cuáles se le pidieron entregar después que se le notificó que fue seleccionado? (puede seleccionar más de una opción)

- Entrega solicitud de trabajo
- DUI y NIT
- Antecedentes penales y solvencia policial
- Documentos de afiliación ISSS y AFP
- Exámenes médicos
- Recomendaciones profesionales
- Recomendaciones personales
- Comprobante de educación media o superior

14. ¿Cuánto tiempo le tomo cumplir todo el requerimiento de documentación que la empresa le solicitó para comenzar a laborar?

Menos de 2 días

De 3 a 5 días

Más de 5 días

15. Al momento de la contratación le fue extendido algún tipo de contrato por parte de la empresa

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

16. ¿En el momento en que fue contratado se le dieron a conocer aspectos como el salario, prestaciones y horarios?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## VI. Inducción

17. ¿Fue participe de un procedimiento completo de inducción donde se le dieron a conocer normas, políticas, reglas, filosofía de la empresa, estructura organizacional, valores, etc.?

Si su respuesta es sí, continuar con la siguiente pregunta.

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

18. Podría mencionar por lo menos 3 valores que recuerde, si su respuesta a la pregunta anterior fue NO, continuar con la siguiente:

i. \_\_\_\_\_

ii. \_\_\_\_\_

iii. \_\_\_\_\_

19. ¿Le fueron detalladas las actividades que estaría desempeñando y su área de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

20. ¿Durante su proceso de inducción le fue asignado un capacitador de las tareas específicas del puesto?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

21. ¿Cuál fue tiempo de aprendizaje y adaptación para poder sentirse bien con sus asignaciones, compañeros y superiores?

De 1 a 3 meses

De 4 a 6 meses

GRACIAS POR SU APOYO A LA INVESTIGACION Y POR EL TIEMPO PROPORCIONADO.



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



**ANEXO 2 GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ASECON S.A DE C.V.**

**Objetivo:** La presente entrevista tiene por objetivo recopilar información de parte del encargado del departamento de recursos humanos respecto a los procesos de Reclutamiento, Selección, contratación e inducción de la empresa.

**Indicaciones:** Responda a las preguntas de acuerdo a su percepción de la situación actual.

**Nota:** La presente guía de entrevista tiene fines estrictamente académicos.

**Preguntas:**

1. ¿Existe actualmente en la empresa procedimientos estandarizados para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal? Explique
2. ¿Qué medios utilizan para el reclutamiento de personal?
3. ¿Cuentan con descriptores de puestos?
4. ¿Se realizan pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas y test psicológicos a los candidatos? Explique brevemente
5. ¿De qué manera determinan quien es el candidato idóneo para realizar la contratación?
6. ¿Cuánto tiempo tardan actualmente para contratar a un nuevo colaborador?
7. ¿Durante el proceso de contratación que documentación le solicitan al nuevo colaborador para crear su expediente?
8. ¿Realizan proceso de inducción con el nuevo personal? y ¿en qué consiste?
9. ¿Transmiten a los nuevos colaboradores las políticas internas de la empresa?
10. Dentro de las políticas que posee la empresa, ¿tienen políticas específicas para la gestión de adición de personal a la empresa?
11. ¿Podría mencionarnos algunas de las políticas específicas enfocadas en el área de recursos humanos?
12. ¿El personal de la empresa tiene oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?
13. ¿Cuentan con incentivos para compensar al personal por su buen desempeño laboral?
14. Considera que un manual de políticas de recursos humanos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción facilitaría la adición de nuevo personal a la empresa.

## ANEXO 3: RESUMEN DE CUESTIONARIO

### Interpretación de los datos obtenidos en la encuesta

#### Datos de identificación

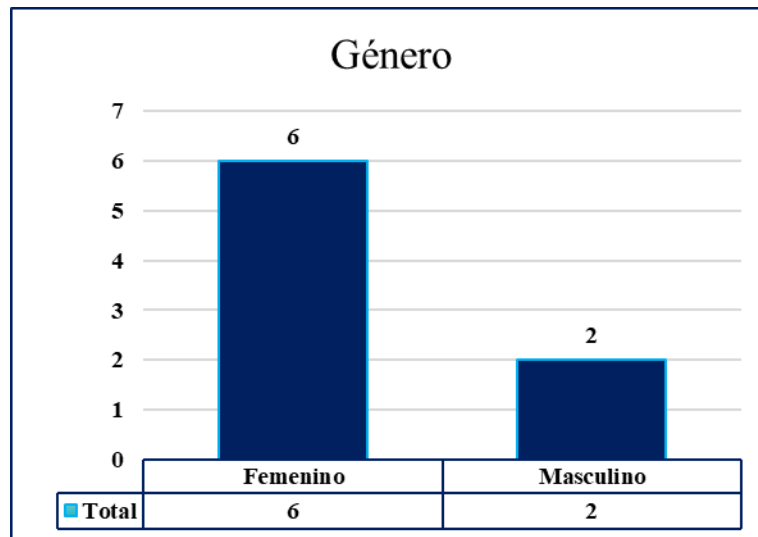
#### Genero

**Objetivo:** Conocer el promedio de hombres y mujeres que laboran dentro de la empresa

**Cuadro N° 1**

Opciones	Frecuencia	% Total
Femenino	6	75%
Masculino	2	25%
Total	8	100%

**Gráfico N° 1**



**Interpretación:** Del total de encuestados el 75% corresponde al género femenino y el 25% restante al masculino, en donde a pesar de contar con un equipo conformado mayoritariamente de mujeres el trabajo realizado se puede desempeñar de forma indistinta por ambos géneros.

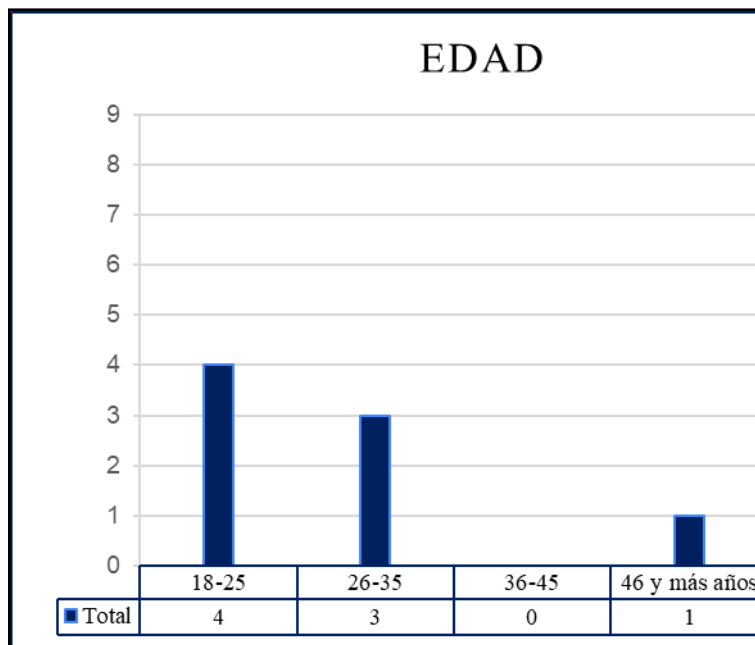
## Rango de edad

**Objetivo:** Determinar el rango de edades de los colaboradores que laboran en la empresa.

**Cuadro N° 2**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
18-25	4	50%
26-35	3	37%
36-45	0	0%
46 y más años	1	13%
Total	8	100%

**Gráfico N° 2**



**Interpretación:** entre el total de encuestados el 50% del personal se encuentra conformado por trabajadores entre los 18 a 25 años, seguidos del 37% en el rango de 26 a 35 años, y con un 13% siendo mayor a 46 años, por lo tanto, se puede decir que es un equipo joven al cual se le brinda la oportunidad de adquirir su primera oportunidad laboral.

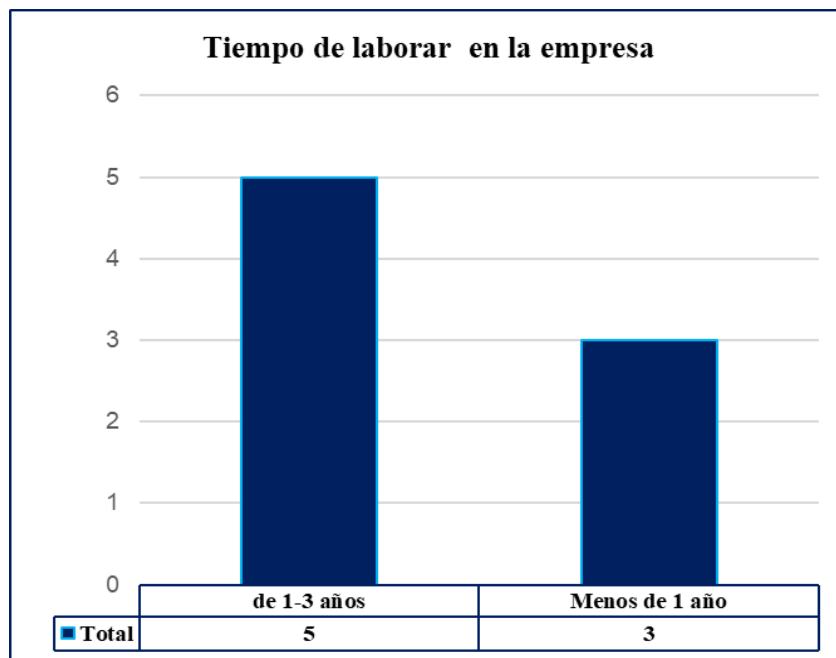
## Tiempo de laborar

**Objetivo:** Conocer los niveles de antigüedad y el nivel de rotación de los empleados.

**Cuadro N° 3**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
de 1-3 años	5	63%
Menos de 1 año	3	37%
Total	8	100%

**Gráfico N° 3**



**Interpretación:** la empresa en estudio está conformada por personal que tiene entre uno y tres años de laborar, representado por el 63%, de manera que se puede considerar que dicho lapso es prudencial para adquirir la experiencia fundamental antes de considerar nuevas oportunidades laborales.

## Generalidades sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción

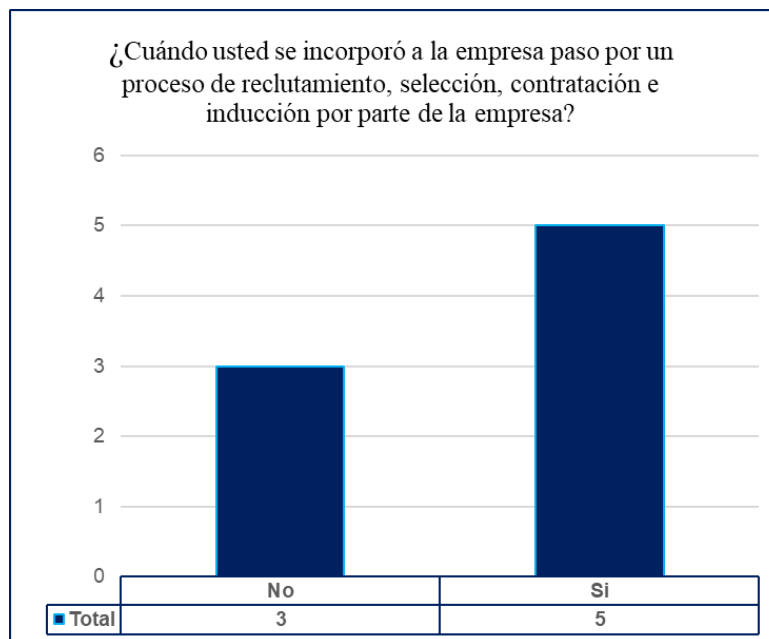
1. ¿Cuándo usted se incorporó a la empresa paso por un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción por parte de la empresa?

**Objetivo:** Conocer si la empresa aplica las funciones de administración por medio de un proceso estructurado para incorporar a su personal de manera eficiente.

**Cuadro N° 4**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	3	37%
Si	5	63%
Total	8	100%

**Gráfico N° 4**



**Interpretación:** el 63% de los colaboradores posee una percepción de que, si se implementan los procesos inherentes a la incorporación formal de nuevo personal, contra un 37% que considera que no. Esta diferencia de opiniones puede radicar en que, si se aplican procesos, aunque no formalmente estructurados.

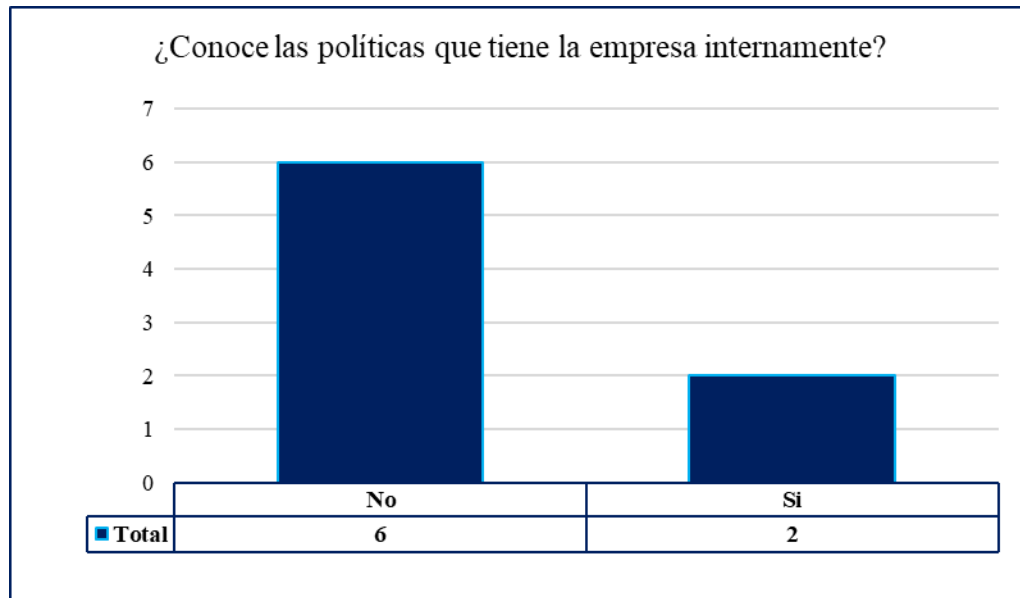
2. ¿Conoce las políticas que tiene la empresa internamente?

**Objetivo:** confirmar si la empresa dio a conocer las políticas internas a los aspirantes

**Cuadro N° 5**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	6	75%
Si	2	25%
Total	8	100%

**Gráfico N° 5**



**Interpretación:** el resultado indica que el 75% del personal no conoce que la empresa posee políticas, contra un 25% que afirma si conocerlas, siendo este resultado significativo, ya que se puede inferir que no se realiza un proceso de inducción general estandarizado para cada uno de los nuevos colaboradores.

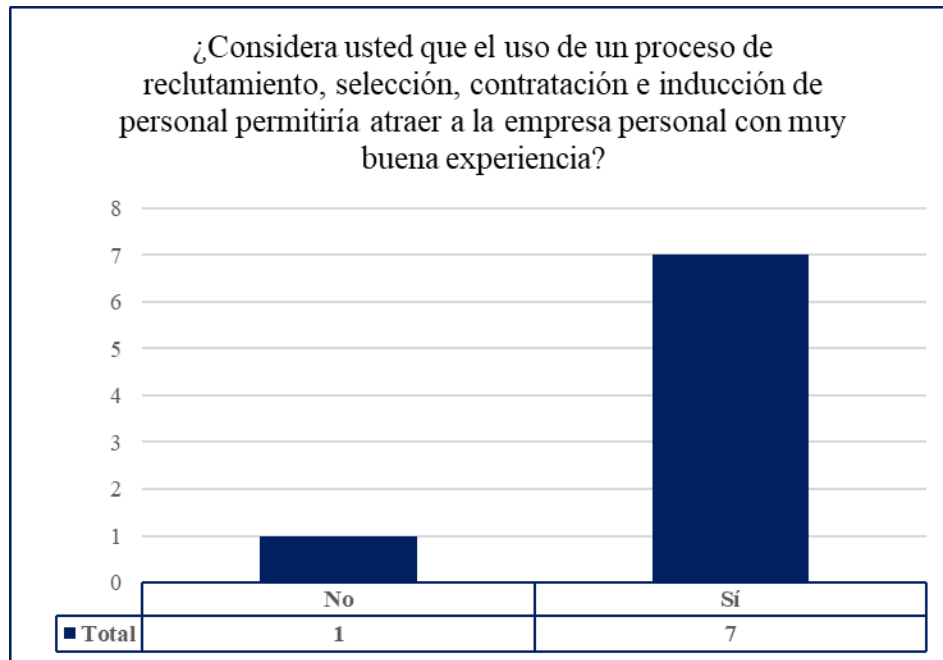
4. ¿Considera usted que el uso de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal permitiría atraer a la empresa personal con muy buena experiencia?

**Objetivo:** Identificar la importancia de contar con un buen proceso en la empresa que permita contar con el mejor personal.

**Cuadro N° 6**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	1	12%
Sí	7	88%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 6**



**Interpretación:** los resultados indican que los empleados de ASECONE, S.A. de C.V., están conscientes de que el poseer un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción contribuiría a obtener personal con experiencia laboral y en consecuencia aumentaría el enriquecimiento de los procesos internos del área en la cual se van a desempeñar.

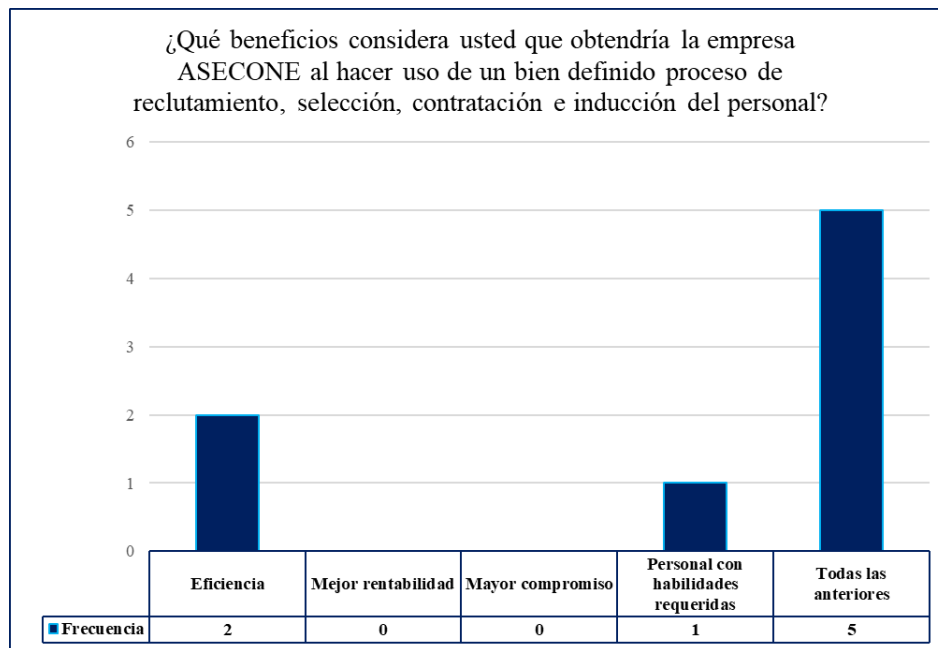
5. ¿Qué beneficios considera usted que obtendría la empresa ASECONE al hacer uso de un bien definido proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal?

**Objetivo:** conocer los beneficios que se obtendrían al contar con un buen proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción en la empresa.

**Cuadro N° 7**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia	2	25%
Mejor rentabilidad	0	0%
Mayor compromiso	0	0%
Personal con habilidades requeridas	1	12%
Todas las anteriores	5	63%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 7**



**Interpretación:** en esencia todos los encuestados consideran que el poseer procesos claramente definidos conlleva a obtener diversos beneficios empresariales, entre los cuales se pueden destacar el disponer de personal eficiente en la realización de sus asignaciones y en consecuencia que contribuyan al logro de los propósitos organizacionales.

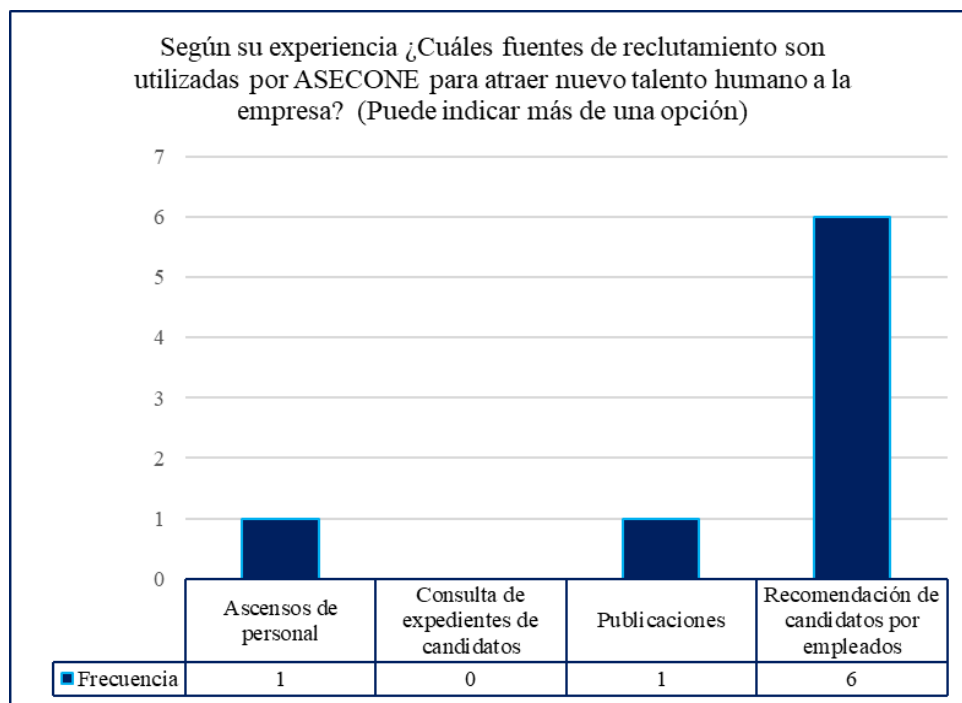
6. Según su experiencia ¿Cuáles fuentes de reclutamiento son utilizadas por ASECCONE para atraer nuevo talento humano a la empresa? (Puede indicar más de una opción)

**Objetivo:** identificar cual es el tipo de fuente de reclutamiento que utiliza ASECCONE para determinar la forma de atraer candidatos ya sean internos o externos.

**Cuadro N° 8**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos de personal	1	13%
Consulta de expedientes de candidatos	0	0%
Publicaciones	1	13%
Recomendación de candidatos por empleados	6	74%
Total	8	100%

**Gráfico N° 8**



**Interpretación:** actualmente el 74% del personal, fue reclutado debido a la recomendación de un empleado actual y el restante 26% por medio de publicaciones o ascensos internos, por lo tanto, se puede afirmar que se emplea el reclutamiento externo e interno, aunque ambos en diferentes medidas.

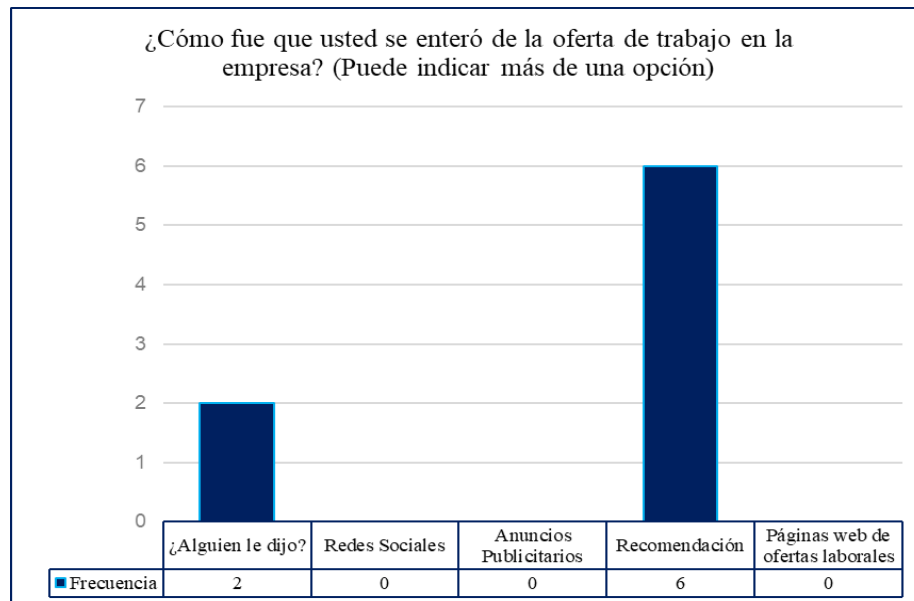
7 ¿Cómo fue que usted se enteró de la oferta de trabajo en la empresa? (Puede indicar más de una opción)

**Objetivo:** Identificar cuáles son los medios de reclutamiento más utilizados para la obtención de candidatos por parte de la empresa.

**Cuadro N°9**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
¿Alguien le dijo?	2	25%
Redes Sociales	0	0%
Anuncios Publicitarios	0	0%
Recomendación	6	75%
Páginas web de ofertas laborales	0	0%
Total	8	100%

**Gráfico N°9**



**Interpretación:** del total de encuestados el 75% afirma que conocieron sobre la oportunidad laboral a través de la recomendación de un colaborador actual y el 25% por medio de terceras personas externas a la organización, lo cual es positivo porque se puede obtener una respuesta más eficiente para cubrir las plazas ofertadas.

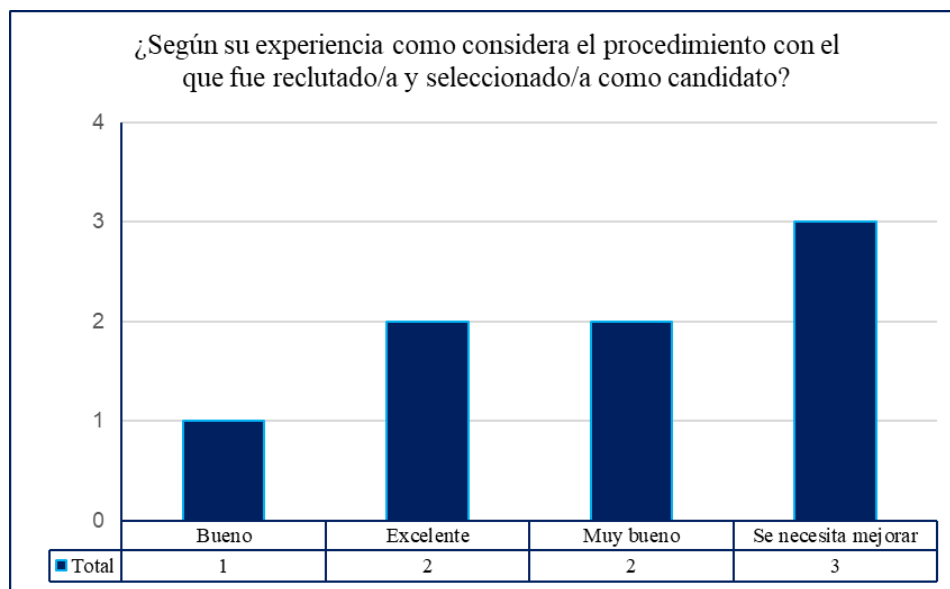
8. ¿Según su experiencia como considera el procedimiento con el que fue reclutado/a y seleccionado/a como candidato?

**Objetivo:** Conocer si la empresa está haciendo usos de las fuentes y técnicas adecuadas para reclutar y seleccionar a los candidatos.

**Cuadro N°10**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	1	12%
Excelente	2	25%
Muy bueno	2	25%
Se necesita mejorar	3	38%
Total	8	100%

**Gráfico N°10**



**Interpretación:** en conglomerado el 63% de los empleados considera que los procesos son buenos contra un 37% que consideran, se deben mejorar; debido a la variabilidad de respuestas y a pesar de que en términos generales la percepción sea positiva, se infiere que la empresa posee un uso de fuentes y técnicas de reclutamiento y selección deficientes.

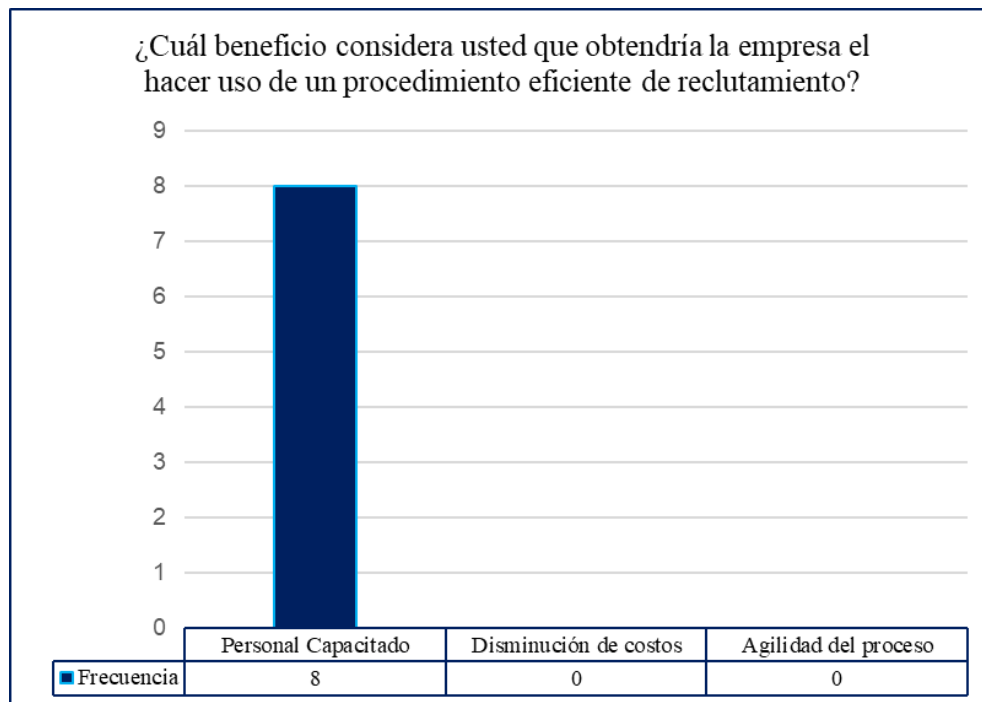
9. ¿Cuál beneficio considera usted que obtendría la empresa el hacer uso de un procedimiento eficiente de reclutamiento?

**Objetivo:** Determinar el principal beneficio que traería a la empresa la implementación de un procedimiento de reclutamiento eficiente.

**Cuadro N°11**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Personal Capacitado	8	100%
Disminución de costos	0	0%
Agilidad del proceso	0	0%
Total	8	100%

**Gráfico N°11**



**Interpretación:** El 100% de los encuestados coincidieron en que el principal beneficio que se obtendrá al contar con un procedimiento eficiente de reclutamiento de personal es el ingreso de personal capacitado con habilidades y destrezas que le permitan adaptarse a la organización.

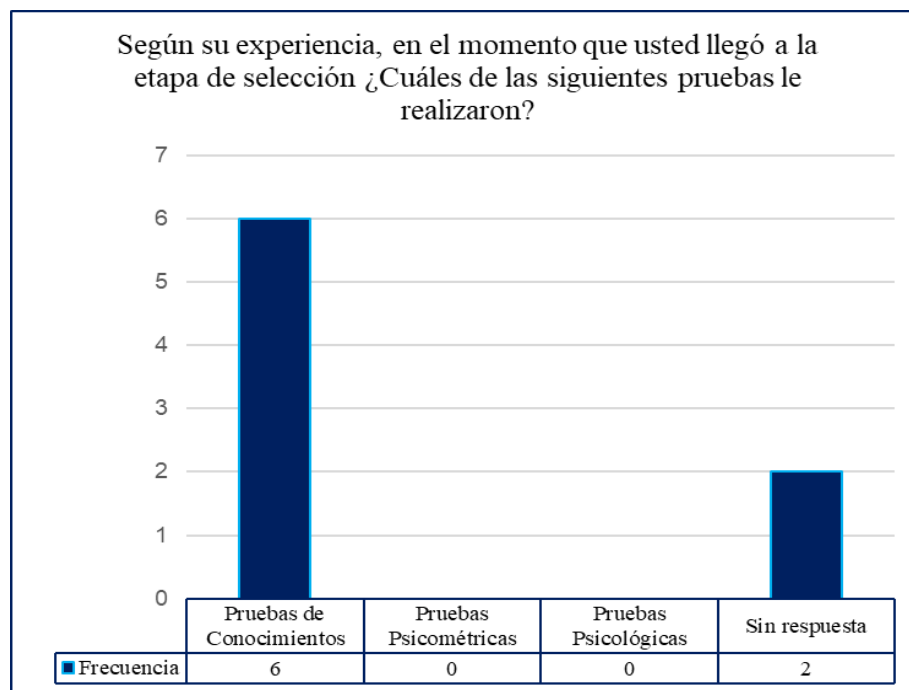
10. Según su experiencia, en el momento que usted llegó a la etapa de selección ¿Cuáles de las siguientes pruebas le realizaron?

**Objetivo:** Conocer las pruebas de selección a las que se someten los candidatos que se incorporarán a la empresa.

**Cuadro N°12**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de Conocimientos	6	75%
Pruebas Psicométricas	0	0%
Pruebas Psicológicas	0	0%
Sin respuesta	2	25%
Total	8	100%

**Gráfico N°12**



**Interpretación:** al 75% de colaboradores se les realizó una prueba de conocimientos técnicos, y el 25% restante afirma no haber sido sometido a ningún tipo de evaluación, con lo cual podemos inferir que el proceso de selección empleado difiere entre cada aspirante.

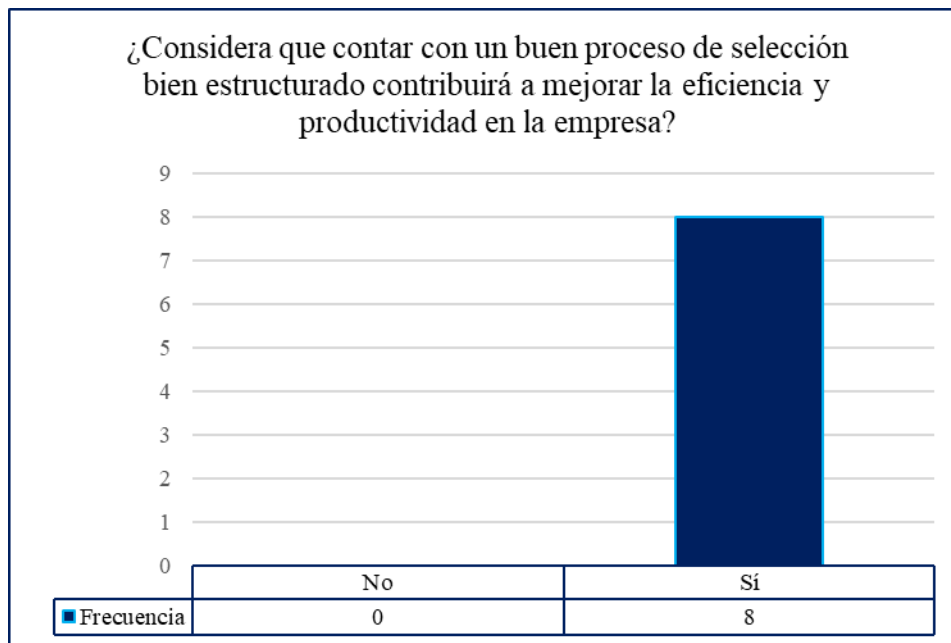
11 ¿Considera que contar con un buen proceso de selección bien estructurado contribuirá a mejorar la eficiencia y productividad en la empresa?

**Objetivo:** Identificar el grado de importancia que tiene el proceso de selección para mejorar la eficiencia de la empresa.

**Cuadro N°13**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Sí	8	100%
Total	8	100%

**Gráfico N°13**



**Interpretación:** todos los colaboradores encuestados concuerdan que el contar con un proceso de selección bien definido es positivo, ya que le permitiría a la empresa tomar decisiones más acertadas referente al personal idóneo para cada plaza vacante.

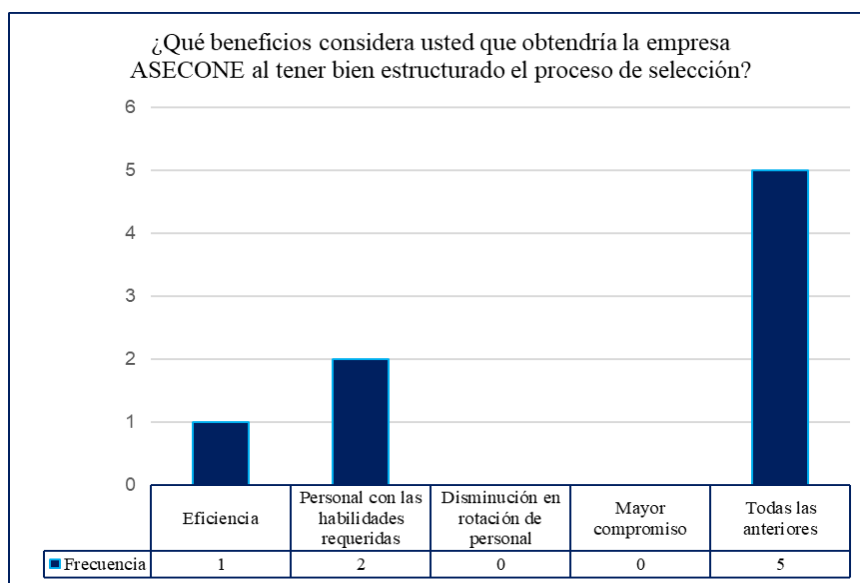
12 ¿Qué beneficios considera usted que obtendría la empresa ASECONE al tener bien estructurado el proceso de selección?

**Objetivo:** Determinar los beneficios que traería a la empresa la implementación de un procedimiento de selección eficiente.

**Cuadro N°14**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia	1	12%
Personal con las habilidades requeridas	2	25%
Disminución en rotación de personal	0	0%
Mayor compromiso	0	0%
Todas las anteriores	5	63%
Total	8	100%

**Gráfico N°14**



**Interpretación:** del total de encuestados, el 63% considera que el disponer de un proceso de selección estructurado es beneficioso para ASECONE, debido a que con ello puede obtener una contratación idónea, con un mayor compromiso y de una manera eficiente que permita la disminución de la rotación de personal.

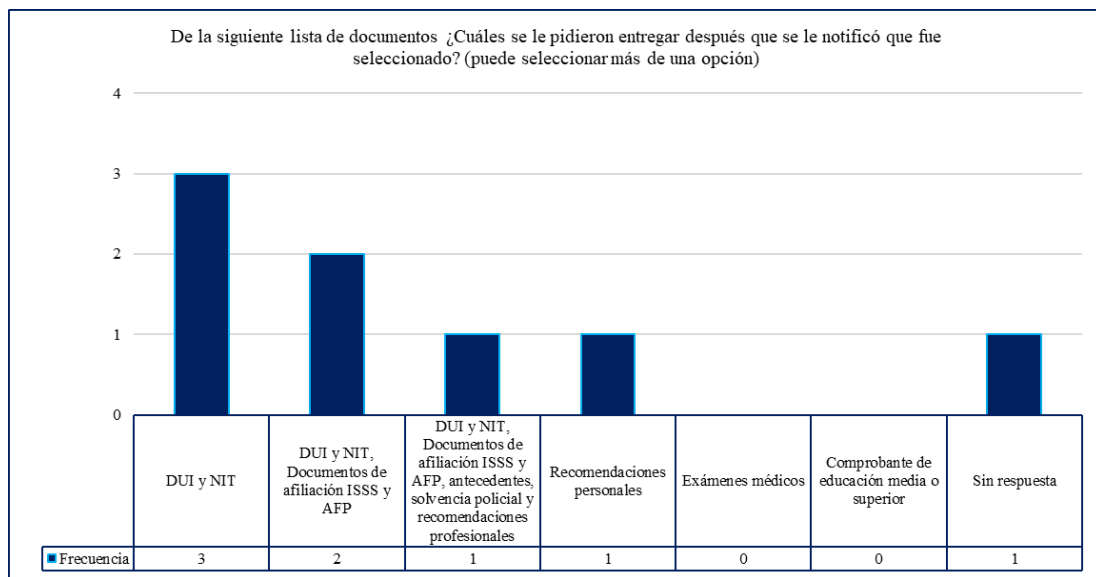
13. De la siguiente lista de documentos ¿Cuáles se le pidieron entregar después que se le notificó que fue seleccionado? (puede seleccionar más de una opción)

**Objetivo:** Determinar qué tipo de documentación es requerida por la empresa ASECONE al momento de confirmar la selección del aspirante.

**Cuadro N° 15**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
DUI y NIT	3	39%
DUI y NIT, Documentos de afiliación ISSS y AFP	2	25%
DUI y NIT, Documentos de afiliación ISSS y AFP, antecedentes, solvencia policial y recomendaciones profesionales	1	12%
Recomendaciones personales	1	12%
Exámenes médicos	0	0%
Comprobante de educación media o superior	0	0%
Sin respuesta	1	12%
Total	8	100%

**Gráfico N° 15**



**Interpretación:** considerando la variabilidad de respuestas, se puede concluir que no se realiza un check list de la documentación básica y que estimen necesaria obtener, para la creación del expediente y en consecuencia para el cumplimiento de todos los procesos inherentes a su contratación.

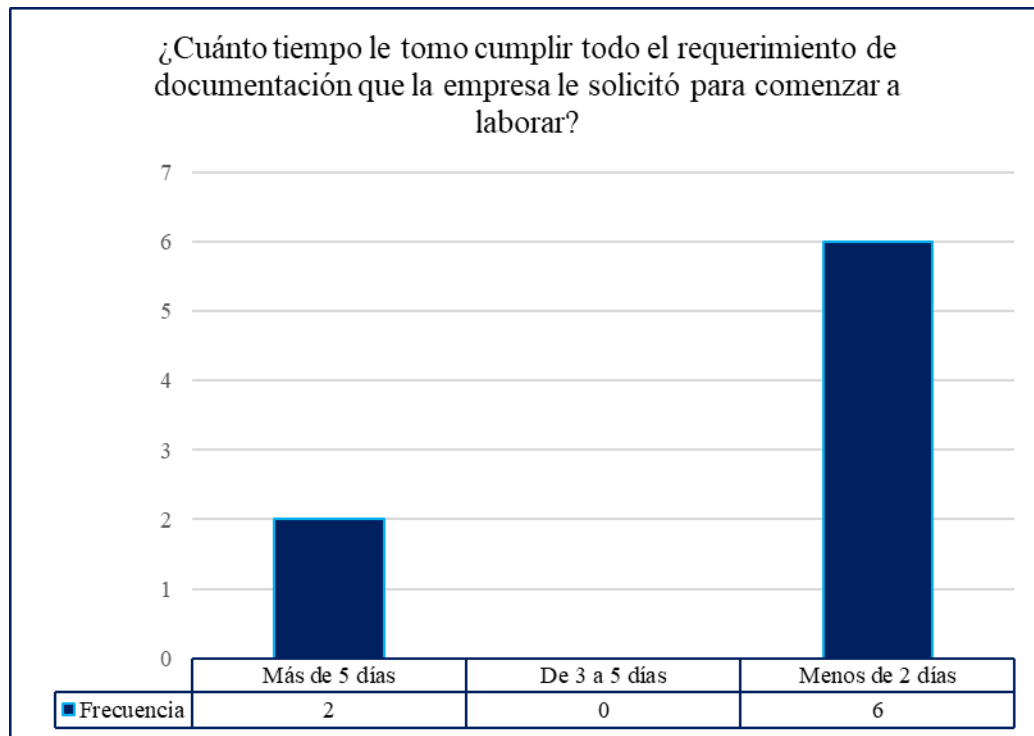
14. ¿Cuánto tiempo le tomo cumplir todo el requerimiento de documentación que la empresa le solicitó para comenzar a laborar?

**Objetivo:** Determinar el tiempo que le toma al aspirante seleccionado recolectar la información solicitada por la empresa para su ingreso.

**Cuadro N° 16**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Más de 5 días	2	25%
De 3 a 5 días	0	0%
Menos de 2 días	6	75%
Total	8	100%

**Gráfico N° 16**



**Interpretación:** El 75% de los encuestados indicaron que les represento menos de dos días la recopilación de la información que les fue solicitada, al contrario del 25% que indicaron que les conllevó más de dicho tiempo, con lo cual podemos deducir en primera instancia que no se solicitó la misma información a cada uno de los nuevos colaboradores y en su mayoría solamente se requirió la documentación necesaria para cumplir con las obligaciones legales laborales.

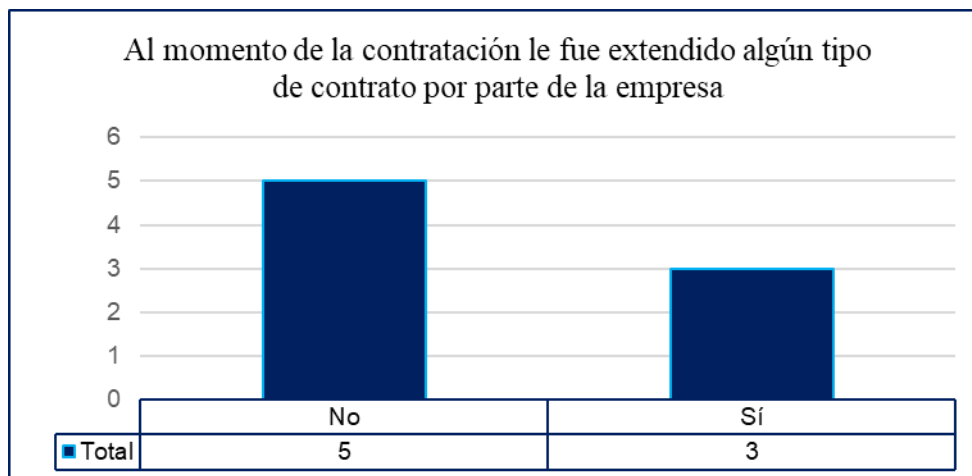
15. Al momento de la contratación le fue extendido algún tipo de contrato por parte de la empresa

**Objetivo:** Verificar si la empresa cumple con una de las estipulaciones del código de trabajo para determinar las responsabilidades y obligaciones laborales.

**Cuadro N° 17**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	5	63%
Sí	3	37%
Total	8	100%

**Gráfico N° 17**



**Interpretación:** del total de encuestados el 63% indicó que no se le entregó un contrato individual de trabajo, mientras que el 37% afirman haber recibido el documento, por lo tanto, se puede determinar que la organización cumple parcialmente con la entrega de dicho documento, según lo establece la regulación laboral actual.

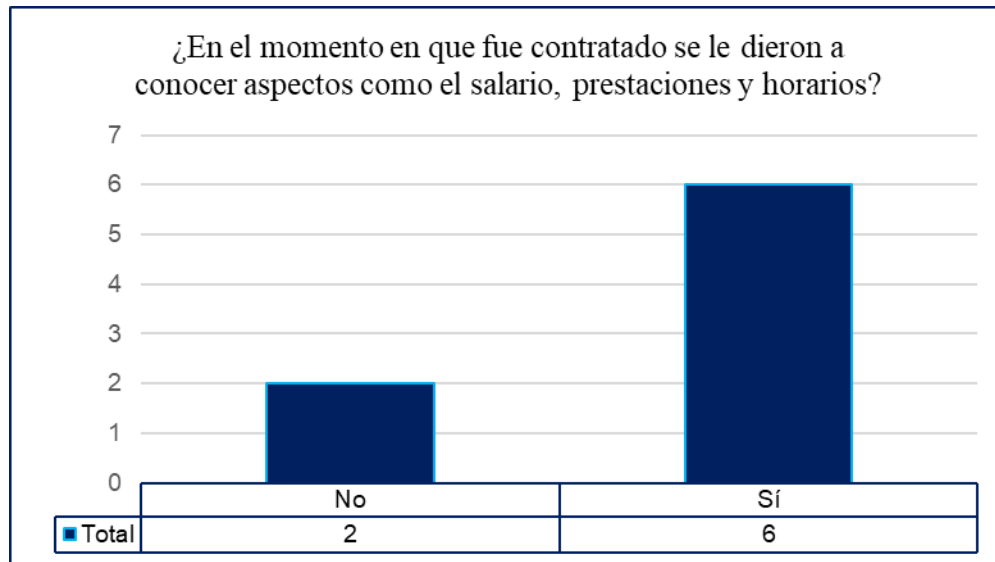
16. ¿En el momento en que fue contratado se le dieron a conocer aspectos como el salario, prestaciones y horarios?

**Objetivo:** Conocer la importancia que le brinda la empresa el dar a conocer ciertos aspectos de carácter interno a las personas a contratar que favorecen a su optimo desempeño.

**Cuadro N° 18**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	2	25%
Sí	6	75%
Total	8	100%

**Gráfico N° 18**



**Interpretación:** es importante dar a conocer al trabajador los aspectos inherentes a su contrato; y el 75% de los colaboradores afirman que efectivamente se les brindo, para iniciar sus labores teniendo el conocimiento sobre su jornada, retribución monetaria y prestaciones, sin embargo, el 25% restante no recibió la información completa, lo cual deja en evidencia la ausencia de lineamientos establecidos al momento de realizar la incorporación del personal.

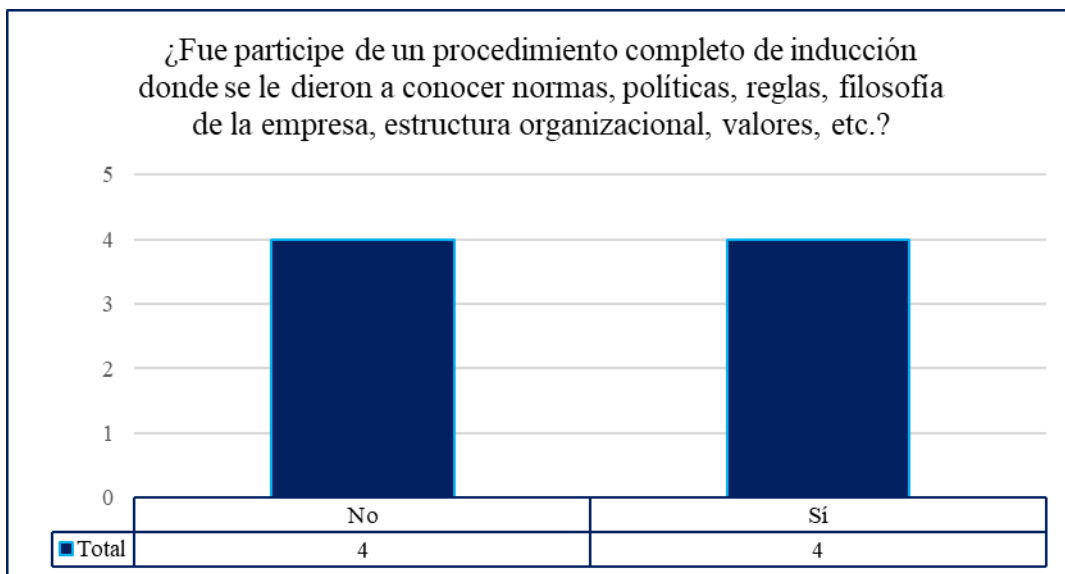
17. ¿Fue participe de un procedimiento completo de inducción donde se le dieron a conocer normas, políticas, reglas, filosofía de la empresa, estructura organizacional, valores, etc.? Si su respuesta es sí, continuar con la siguiente pregunta.

**Objetivo:** Conocer si la empresa hace uso de un proceso de inducción al nuevo personal que ingresa.

**Cuadro N° 19**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	4	50%
Sí	4	50%
Total	8	100%

**Gráfico N° 19**



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos, el 50% de los encuestados afirmó haber recibido una inducción general, mientras que el otro 50% indicó no haberla recibido. Esto sugiere que no se proporcionó la orientación adecuada a todos los colaboradores, a pesar de que este proceso debería ser realizado para cada uno de ellos, sin excepción.

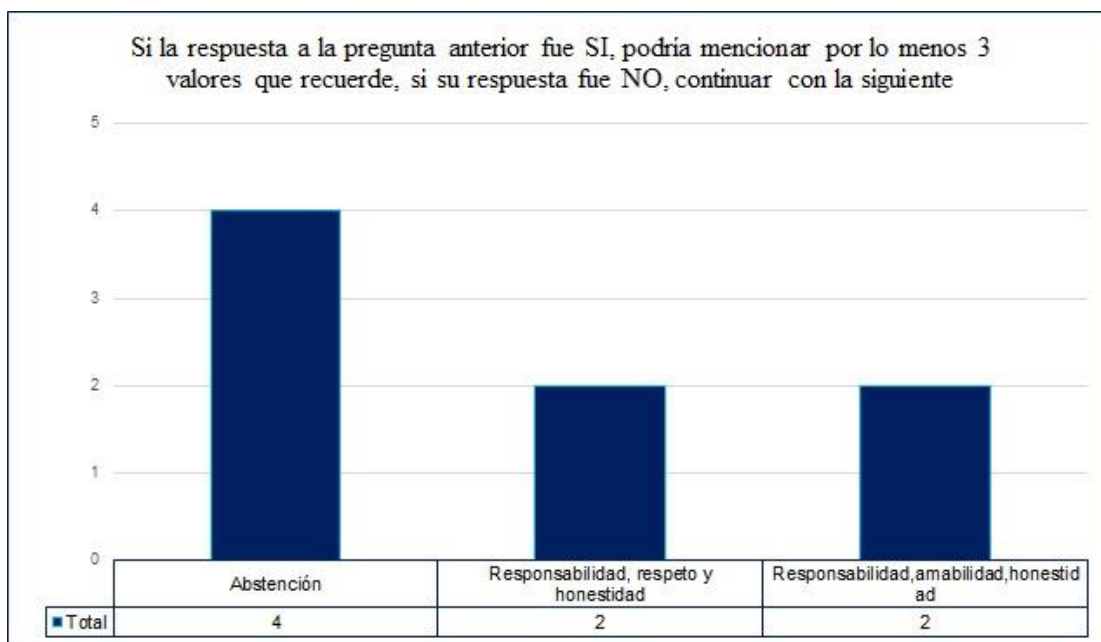
18. Podría mencionar por lo menos 3 valores que recuerde, si su respuesta a la pregunta anterior fue NO, continuar con la siguiente:

**Objetivo:** Determinar si durante el proceso de inducción les fueron dados a conocer los valores de la empresa a los que afirmaron haberlos recibidos.

**Cuadro N° 20**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Abstención	4	50%
Responsabilidad, respeto y honestidad	2	25%
Responsabilidad, amabilidad, honestidad	2	25%
Total	8	100%

**Gráfico N° 20**



**Interpretación:** dadas las respuestas brindadas por el personal que si recibió una inducción general, se visualiza de que una vez brindada dicha inducción, no se realiza un fortalecimiento de los aspectos generales que forman parte de la esencia empresarial y que se busca transmitir a los colaboradores.

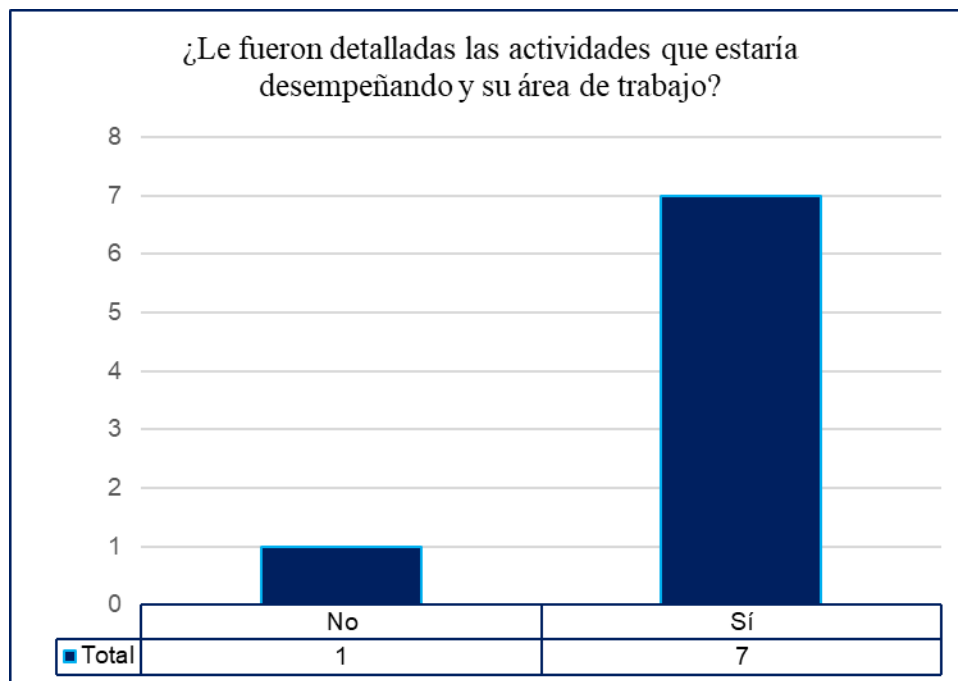
19. ¿Le fueron detalladas las actividades que estaría desempeñando y su área de trabajo?

**Objetivo:** identificar si al personal de nuevo ingreso, se le da a conocer las actividades que tendrán que realizar según el puesto a desempeñar.

**Cuadro N° 21°**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	1	12%
Sí	7	88%
Total	8	100%

**Gráfico N° 21**



**Interpretación:** el 88% de los encuestados afirman el haber obtenido una descripción de sus actividades a desempeñar, por lo tanto, se infiere que el realizar una inducción específica a cada uno de los colaboradores es una prioridad para la entidad.

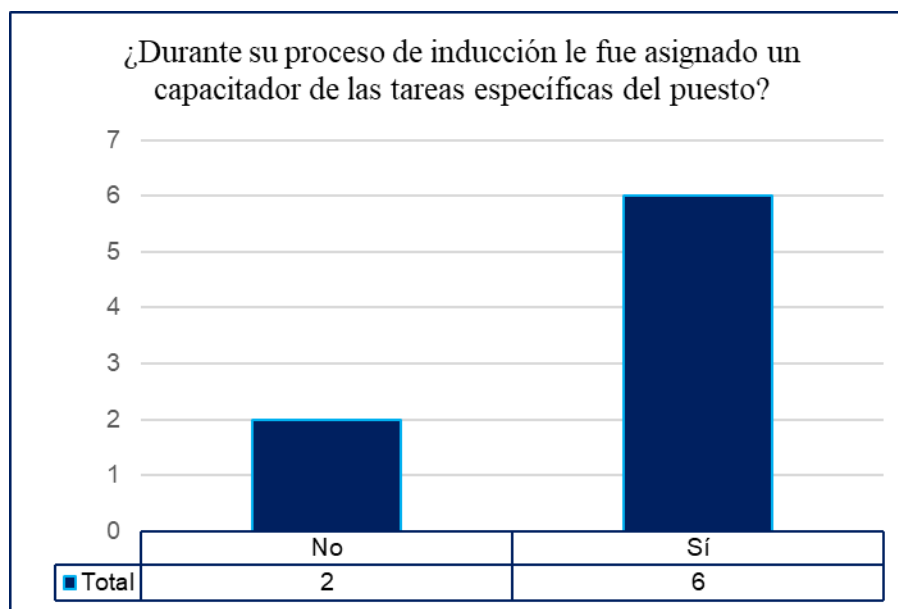
20. ¿Durante su proceso de inducción le fue asignado un capacitador de las tareas específicas del puesto?

**Objetivo:** verificar si la empresa hace uso de capacitaciones que permitan desarrollar las actividades de manera eficiente.

**Cuadro N° 22**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	2	25%
Sí	6	75%
Total	8	100%

**Gráfico N° 22**



**Interpretación:** un 75% del total de encuestados aseguran que, si les fue asignada una persona para brindarles capacitación referente a sus actividades, contra un 25% que indica que esto no fue así, y por lo tanto se observa que existe una falta de organización que permita homogenizar la inducción específica para el nuevo colaborador.

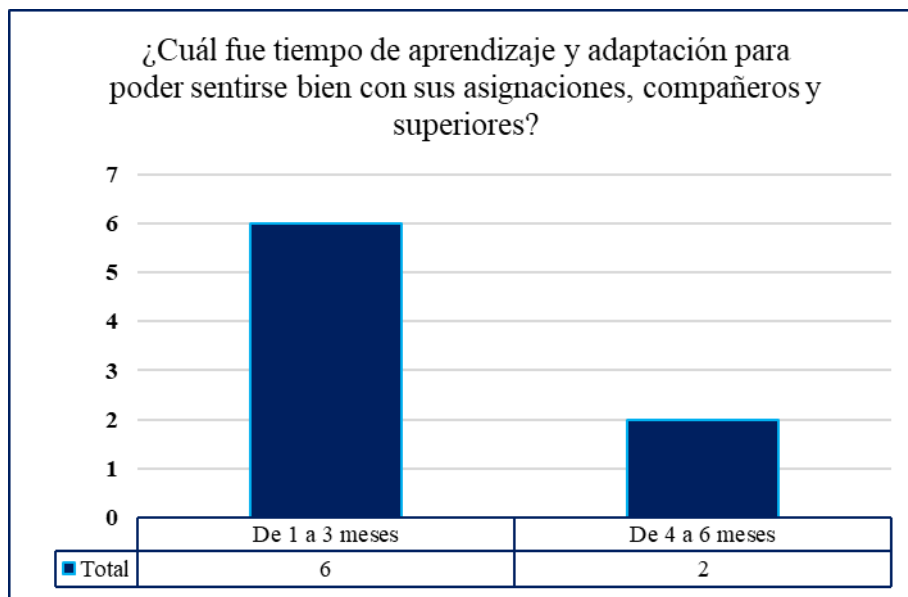
21. ¿Cuál fue el tiempo de aprendizaje y adaptación para poder sentirse bien con sus asignaciones, compañeros y superiores?

**Objetivo:** conocer el tiempo que le tomo al personal adaptarse al desempeño de sus actividades diarias y el ambiente laboral.

**Cuadro N° 23**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 meses	6	75%
De 4 a 6 meses	2	25%
Total	8	100%

**Gráfico N° 23**



**Interpretación:** Según los resultados, el 75% de los encuestados considera que tres meses son suficientes para alinearse con sus responsabilidades laborales y adaptarse a la cultura organizacional de la empresa; A pesar de que no en todas las contrataciones se ha proporcionado una inducción general y específica a cada uno de los empleados.

## ANEXO 4: FORMULARIOS DEL MANUAL

### 4.1 Formulario de publicación de vacante



# ¡¡OFERTA LABORAL!!

¿Quieres formar parte de nuestro gran equipo de \_\_\_\_\_  
(Colocar el área)

Requisitos:

Estudios: \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Conocimientos técnicos: \_\_\_\_\_

ENVIAR HOJA DE VIDA A:

\_\_\_\_\_ (Colocar correo)





## 4.2 Evaluación de conocimientos básicos auxiliar contable



### 1. Según NIIF ¿cuáles se consideran empresas pequeñas?

Las que no tienen obligación pública de rendir cuentas y publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos, como socios, proveedores, bancos, etc.

Las que tienen un Activo menor a \$2,000, las que están indicadas por el ministerio de hacienda de acuerdo a sus ingresos anuales las que están indicadas por el código de comercio de acuerdo a sus ingresos anuales.

### 2. ¿Cuál es el objetivo fundamental de los estados financieros?

Suministrar información sobre la situación financiera, los rendimientos y los flujos de caja de una entidad, de manera que dicha información sea de utilidad para los usuarios en la toma de decisiones financieras.

### 3. ¿Enumere las características de la información en los estados financieros?

Comprensibilidad

Relevancia.

Fiabilidad.

Comparabilidad

### 4. ¿Qué se entiende por situación financiera de una entidad?

Es la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio. Es la relación entre los debe, haber y el saldo. Es la relación entre los activos corrientes, los pasivos corrientes y el patrimonio. Es la relación entre los activos no corrientes, los pasivos no corrientes y el patrimonio.

5. ¿Cuándo una entidad reconoce un Activo?

Cuando sea probable que del mismo se obtengan beneficios económicos futuros para la entidad y, además, el activo tenga un costo o valor que pueda ser medido con fiabilidad.

6. ¿Cuándo una entidad reconoce un pasivo?

Una entidad reconocerá un pasivo en el estado de situación financiera, cuando: a) La entidad tiene una obligación, al final del período sobre el cual se informa, como consecuencia de un suceso pasado. b) Es probable que se requiera a la entidad para transferir recursos que incorporen beneficios económicos c) El valor de la liquidación se puede medir de manera fiable.

7. ¿Cuándo una entidad reconoce un ingreso?

Una entidad reconocerá un Ingreso cuando haya surgido un incremento en los beneficios económicos futuros, relacionado con un aumento de activos o una disminución de pasivos.

8. ¿Cuándo una entidad reconoce un Gasto?

Una entidad reconocerá un Gasto cuando haya surgido una disminución en los beneficios económicos futuros, relacionado con una disminución de activos o un aumento de pasivos

9. ¿Que presentan los estados financieros?

Presentan razonablemente la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad. Presentan contablemente la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad.

10. ¿Que incluye un conjunto completo de estados financieros de una entidad?

Estado de Situación Financiera o Balance General

Estado de Resultados Integrales

Estado de Flujos de Efectivo

Estado de Cambios en el Patrimonio Notas que incluyan políticas contables y notas explicativas.

II. Parte

Con la siguiente balanza de comprobación elabora los siguientes Estados Financieros

a) Estado de Situación Financiera

b) Estado de Resultado

BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX  
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS EE.UU

<b>CUENTA</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 100,500.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 73,000.00	
INVENTARIOS	\$ 12,000.00	
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 12,000.00	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 175,000.00	
INTANGIBLES	\$ 40,000.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		\$ 45,000.00
REMUNERACIONES Y PRESTACIONES POR PAGAR A EMPLEADOS		\$ 12,500.00
IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 25,000.00
ACREEDORES VARIOS Y OTROS PASIVOS		\$ 45,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ 25,500.00
ESTIMACIÓN PARA CTAS INCOBRABLES		\$ 5,000.00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE INTANGIBLES		\$ 12,500.00
CAPITAL SOCIAL PAGADO		\$ 150,000.00
RESERVA LEGAL		\$ 17,800.00
RESULTADOS ACUMULADOS		\$ 25,500.00
COSTO DE VENTAS	\$ 55,500.00	
GASTOS DE VENTA	\$ 40,000.00	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 35,000.00	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 5,000.00	
INGRESOS POR VENTAS		\$ 180,700.00
OTROS INGRESOS		\$ 3,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 548,000.00</b>	<b>\$ 548,000.00</b>

### 4.3 Formato de correo electrónico

Estimado \_\_\_\_\_,

Un gusto saludarle. Dando seguimiento al proceso que hemos venido gestionando con usted, sírvase encontrar adjunta nuestra carta de oferta laboral, como \_\_\_\_\_ del departamento \_\_\_\_\_ de nuestra empresa, ASECONE, S.A. DE C.V.

Le agradeceré por favor la lea y nos confirme su aceptación por esta misma vía. Naturalmente, su contrato laboral contendrá mayor detalle e información sobre las obligaciones de ambas partes, luego del periodo de prueba.

Así mismo, para su futura incorporación, necesito me envíe copia digital de los siguientes documentos:

- ✓ Carta Oferta, debidamente firmada en respuesta a su aceptación.
- ✓ DUI
- ✓ NIT
- ✓ AFP
- ✓ ISSS

Posteriormente se estarán solicitando otros documentos

Por nuestra parte, le puedo decir que estamos muy contentos de traerle a bordo y que forme parte de nuestro equipo. Desde ya, le damos la más cordial bienvenida a la familia ASECONE.

Saludos



San Salvador, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Estimado/a

\_\_\_\_\_

Presente

En nombre de ASECONE, S.A. DE C.V., le hago llegar a usted nuestros más cordiales saludos.

En esta ocasión me dirijo a usted para extenderle formalmente una oferta de trabajo como \_\_\_\_\_ en el área \_\_\_\_\_ de nuestra empresa, ASECONE, S.A. DE C.V.

La presente oferta está basada en las condiciones detalladas a continuación:

- ✓ Salario mensual fijo de \$ \_\_\_\_\_ USD
- ✓ Prestaciones de ley: Seguro Social, AFP, Aguinaldo y Vacaciones.
- ✓ Herramientas para el desarrollo del trabajo

Durante la vigencia de la relación laboral, usted deberá comprometerse a no realizar actividades fuera de la oficina que sean las mismas del giro del negocio.

Esperamos que esta oferta llene sus expectativas, y en caso su respuesta a la presente oferta sea positiva; le solicito firme la presente carta en señal de aceptación de las condiciones, y la envíe a mí correo electrónico ( \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_.com).

De ser positiva su respuesta, necesitamos que se presente para iniciar labores el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_.

Siéntase libre de contactarnos ante cualquier consulta, y desde ya deseamos darle la bienvenida a nuestro equipo.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

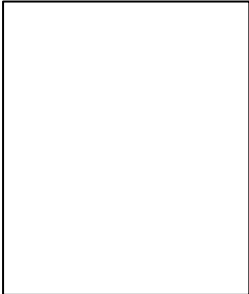
Representante Legal

**4.4 Formato de Check List**

**CHECK LIST**

**DATOS DEL EMPLEADO**

Nombre \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso \_\_\_\_\_  
Fecha de baja \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_



**DOCUMENTOS**

1	Curriculum Vitae	
2	DUI	
3	Comprobante de afiliación ISSS	
4	Comprobante de afiliación AFP	
5	Antecedentes penales	
6	Solvencia de PNC	
7	Referencias personales	
8	Referencias laborales (Si aplicase)	
9	Prueba de conocimientos técnicos	
10	Contrato de trabajo	
11	Comprobante de apertura de Cuenta planillera	



## 4.5 Formato de contrato individual de trabajo

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

#### GENERALES DE LA PERSONA TRABAJADORA

Nombre \_\_\_\_\_  
Sexo \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Estado Familiar \_\_\_\_\_  
Profesión u Oficio \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Residencia \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_  
DUI No. \_\_\_\_\_  
Expedido en \_\_\_\_\_  
el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Otros datos de Identificación \_\_\_\_\_

#### GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre \_\_\_\_\_  
Sexo \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Estado Familiar \_\_\_\_\_  
Profesión u Oficio \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Residencia \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_  
DUI No. \_\_\_\_\_  
Expedido en \_\_\_\_\_  
el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Otros datos de Identificación \_\_\_\_\_  
Actividad Económica de la Empresa: \_\_\_\_\_

NOSOTROS \_\_\_\_\_  
(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

\_\_\_\_\_  
(Nombre de la persona trabajadora)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

**a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:**

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como \_\_\_\_\_

**b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:**

El presente Contrato se celebrará por: \_\_\_\_\_  
(Tiempo indefinido, plazo ú obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: \_\_\_\_\_

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

**c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:**

El lugar de prestación de los servicios será: \_\_\_\_\_

y el trabajador habitará en \_\_\_\_\_  
dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento

**d) HORARIO DE TRABAJO:**

Del día \_\_\_\_\_ al día \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_  
Y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Semana Laboral \_\_\_\_\_ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

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

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en \_\_\_\_\_  
(Lugar de pago: Ciudad)

\_\_\_\_\_  
(Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: \_\_\_\_\_  
(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

**f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:**

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Que se entregan en \_\_\_\_\_ y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

**g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:**

Nombre                                      Apellido                                      Edad                                      Dirección

Nombre                                      Apellido                                      Edad                                      Dirección

Nombre                                      Apellido                                      Edad                                      Dirección

Nombre                                      Apellido                                      Edad                                      Dirección

**h) OTRAS ESTIPULACIONES:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

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

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: \_\_\_\_\_  
(Ciudad)

A los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_  
PATRONO O REPRESENTANTE TRABAJADOR(A)

(f) \_\_\_\_\_

## 4.6 Formato de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ADMINISTRACIÓN AUTOEVALUACIÓN			
Nombre del evaluado (a):		Jefe (a) inmediato (a):	Ejemplo
Área:			
Fecha de evaluación:			
			Nota obtenida: 84%
		PUNTAJE AUTOEVALUACIÓN	
Indicadores	Autoevaluación	Valor máximo posible	Calificación Autoevaluación
<b>Valores y Cultura</b>			
<b>Excelencia:</b>			
Se esfuerza por dar siempre lo mejor en su trabajo, con nuestros clientes y compañeros (as).	Siempre cumple	2%	2.0%
Soluciona los problemas de forma organizada y deliberada (actuar intensional).	Normalmente cumple	2%	1.3%
Cumple con responsabilidad y compromiso sus atribuciones diarias.	Normalmente cumple	2%	1.3%
<b>Integridad:</b>			
Sus actuaciones están dentro del marco de lo que es correcto, no transgreden los valores ni la ética con tal de satisfacer los intereses de otros ni lo propios.	Siempre cumple	2%	2.0%
Actúa correctamente cumpliendo con lo ofrecido/solicitado y se hace responsable de los resultados.	Siempre cumple	2%	2.0%
<b>Vocación de servicio:</b>			
Brinda un servicio de calidad, efectivo con buen trato hacia los demás.	Siempre cumple	2%	2.0%
Tiene una gran disposición para apoyar, aprender y acompañar a otros.	Siempre cumple	2%	2.0%
<b>Confianza y comunicación:</b>			
Demuestra comunicación fluida con profunda confianza y honestidad.	Normalmente cumple	2%	1.3%
Demuestra una comunicación empática y respetuosa	Siempre cumple	2%	2.0%
<b>Trabajo en equipo:</b>			
Apoya y contribuye positivamente a los objetivos compartidos	Normalmente cumple	2%	1.3%
Demuestra una actitud positiva y espíritu de cooperación para propiciar un ambiente de trabajo sano, placentero y productivo	Siempre cumple	2%	2.0%
Trata con equidad y respeto a sus compañeros (as), clientes y otras personas involucradas en el servicio que brindamos.	Siempre cumple	2%	2.0%
<b>Cultura:</b>			
Demuestra y promueve la cultura de la empresa	Siempre cumple	6%	6.0%
		<b>Puntos totales:</b>	<b>30%</b>
<b>Cumplimiento de funciones principales y tareas asignadas</b>			
Cumple con la ejecución de sus funciones principales con calidad.	Siempre cumple	8%	8.0%
Demuestra dar la milla extra por su trabajo y la empresa	Siempre cumple	7%	7.0%
Participa de las actividades de formación necesarias para mejorar sus procesos, habilidades blandas y aspectos técnicos de sus funciones.	Normalmente cumple	7%	4.7%
Identifica, analiza y mejora sus procesos clave para evitar que existan reprocesos.	Siempre cumple	7%	7.0%
Ha corregido y/o aplicado las oportunidades de mejora identificadas en la retroalimentación recibida en evaluaciones de desempeño de periodos anteriores.	Normalmente cumple	7%	4.7%
Expresa sus necesidades y apoyos requeridos de manera oportuna.	Normalmente cumple	7%	4.7%
Reconoce e identifica cómo su trabajo influye en el ciclo de vida del cliente y hace lo correspondiente para garantizar un alto estándar de satisfacción.	Siempre cumple	7%	7.0%
		<b>Puntos totales:</b>	<b>50%</b>
<b>Tiempos de respuesta</b>			
Responde y/o acusa de recibido los correos	Normalmente cumple	4%	2.7%
Da seguimiento y cumplimiento oportuno a las solicitudes que se le realizan.	Normalmente cumple	4%	2.7%
Planifica y gestiona su tiempo efectivamente y de acuerdo con las prioridades.	Normalmente cumple	8%	5.3%
Cumple los tiempos de entrega acordados para entrega de tareas o solicitudes realizadas por clientes internos y/o externos.	Normalmente cumple	4%	2.7%
		<b>Puntos totales:</b>	<b>20%</b>
<b>PUNTOS TOTALES DE EVALUACIÓN</b>		<b>100%</b>	<b>84%</b>

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ADMINISTRACIÓN  
EVALUACIÓN DE LÍDER**

<b>Nombre del evaluado (a):</b>		<b>Jefe (a) inmediato (a):</b>	
<b>Área:</b>			
<b>Fecha de evaluación:</b>			

Nota obtenida: 1%

Indicadores	EVALUACIÓN DE LÍDER		
	Evaluación de líder	Valor máximo posible	Calificación Evaluación Líder
<b>Valores y Cultura</b>			
Excelencia:			
Se esfuerza por dar siempre lo mejor en su trabajo, con nuestros clientes y compañeros (as).	A veces cumple	2%	0.7%
Soluciona los problemas de forma organizada y deliberada (actuar intensional).		2%	Sin calificar
Cumple con responsabilidad y compromiso sus atribuciones diarias.		2%	Sin calificar
Integridad:			
Sus actuaciones están dentro del marco de lo que es correcto, no transgreden los valores ni la ética con tal de satisfacer los intereses de otros ni lo propios.		2%	Sin calificar
Actúa correctamente cumpliendo con lo ofrecido/solicitado y se hace responsable de los resultados.		2%	Sin calificar
Vocación de servicio:			
Brinda un servicio de calidad, efectivo con buen trato hacia los demás.		2%	Sin calificar
Tiene una gran disposición para apoyar, aprender y acompañar a otros.		2%	Sin calificar
Confianza y comunicación:			
Demuestra comunicación fluida con profunda confianza y honestidad.		2%	Sin calificar
Demuestra una comunicación empática y respetuosa		2%	Sin calificar
Trabajo en equipo:			
Apoya y contribuye positivamente a los objetivos compartidos		2%	Sin calificar
Demuestra una actitud positiva y espíritu de cooperación para propiciar un ambiente de trabajo sano, placentero y productivo		2%	Sin calificar
Trata con equidad y respeto a sus compañeros (as), clientes y otras personas involucradas en el servicio que brindamos.		2%	Sin calificar
Cultura:			
Demuestra y promueve la cultura de la Firma con una actitud y participación positiva.		6%	Sin calificar
	<b>Puntos totales:</b>	<b>30%</b>	<b>1%</b>
<b>Cumplimiento de funciones principales y tareas asignadas</b>			
Cumple con la ejecución de sus funciones principales con calidad.		8%	Sin calificar
Demuestra dar la milla extra por su trabajo		7%	Sin calificar
Participa de las actividades de formación necesarias para mejorar sus procesos,		7%	Sin calificar
Identifica, analiza y mejora sus procesos clave para evitar que existan reprocesos.		7%	Sin calificar
Ha corregido y/o aplicado las oportunidades de mejora identificadas en la retroalimentación recibida.		7%	Sin calificar
Expresa sus necesidades y apoyos requeridos de manera oportuna.		7%	Sin calificar
Reconoce e identifica cómo su trabajo influye en el ciclo de vida del cliente y hace lo correspondiente para garantizar un alto estándar de satisfacción.		7%	Sin calificar
	<b>Puntos totales:</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>
<b>Tiempos de respuesta</b>			
Responde y/o acusa de recibido los correos		4%	Sin calificar
Da seguimiento y cumplimiento oportuno a las solicitudes que se le realizan.		4%	Sin calificar
Planifica y gestiona su tiempo efectivamente y de acuerdo con las prioridades.		4%	Sin calificar
La retroalimentación por parte del resto del equipo y la Firma hacia los tiempos de respuesta del colaborador es positiva y/o satisfactoria.		4%	Sin calificar
Cumple los tiempos de entrega acordados para entrega de tareas o solicitudes realizadas por clientes internos y/o externos.		4%	Sin calificar
	<b>Puntos totales:</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>
<b>PUNTOS TOTALES DE EVALUACIÓN</b>		<b>100%</b>	<b>1%</b>

**Retroalimentación del jefe (a) inmediato (a)**

Retroalimentación	
Aspectos positivos del período	
Áreas de oportunidad del evaluado (a)	

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>Nombre del evaluado (a):</b>	0	<b>Jefe (a) inmediato (a):</b>	Ejemplo
<b>Área:</b>	0	<b>Oficina:</b>	0
<b>Fecha de evaluación:</b>	Favor indicar fecha de sesión uno a uno	<b>Período evaluado:</b>	0

Nota final obtenida: 42%

Indicadores	PUNTAJE AUTOEVALUACIÓN			EVALUACIÓN DE LÍDER		
	Autoevaluación	Valor máximo posible	Calificación Autoevaluación	Evaluación de líder	Valor máximo posible	Calificación Evaluación Líder
<b>Valores y Cultura</b>	<b>Peso total de 30%</b>					
<b>Excelencia:</b>						
Se esfuerza por dar siempre lo mejor en su trabajo, con nuestros clientes y compañeros (as).	Siempre cumple	2.0%	2.0%	A veces cumple	2.0%	0.7%
Soluciona los problemas de forma organizada y deliberada (actuar intensional).	Normalmente cumple	2.0%	1.3%	0	2.0%	Sin calificar
Cumple con responsabilidad y compromiso sus atribuciones diarias.	Normalmente cumple	2.0%	1.3%	0	2.0%	Sin calificar
<b>Integridad:</b>						
Sus actuaciones están dentro del marco de lo que es correcto, no transgreden los valores ni la ética con tal de satisfacer los intereses de otros ni lo propios.	Siempre cumple	2.0%	2.0%	0	2.0%	Sin calificar
Actúa correctamente cumpliendo con lo ofrecido/solicitado y se hace responsable de los resultados.	Siempre cumple	2.0%	2.0%	0	2.0%	Sin calificar
<b>Vocación de servicio:</b>						
Brinda un servicio de calidad, efectivo con buen trato hacia los demás.	Siempre cumple	2.0%	2.0%	0	2.0%	Sin calificar
Tiene una gran disposición para apoyar, aprender y acompañar a otros.	Siempre cumple	2.0%	2.0%	0	2.0%	Sin calificar
<b>Confianza y comunicación:</b>						
Demuestra comunicación fluida con profunda confianza y honestidad.	Normalmente cumple	2.0%	1.3%	0	2.0%	Sin calificar
Demuestra una comunicación empática y respetuosa	Siempre cumple	2.0%	2.0%	0	2.0%	Sin calificar
<b>Trabajo en equipo:</b>						
Apoya y contribuye positivamente a los objetivos compartidos	Normalmente cumple	2.0%	1.3%	0	2.0%	Sin calificar
Demuestra una actitud positiva y espíritu de cooperación para propiciar un ambiente de trabajo sano, placentero y productivo	Siempre cumple	2.0%	2.0%	0	2.0%	Sin calificar
Trata con equidad y respeto a sus compañeros (as), clientes y otras personas involucradas en el servicio que brindamos.	Siempre cumple	2.0%	2.0%	0	2.0%	Sin calificar
<b>Cultura:</b>						
Demuestra y promueve la cultura de la empresa	Siempre cumple	6.0%	6.0%	0	6.0%	Sin calificar
<b>PUNTOS TOTALES</b>		<b>30%</b>	<b>27%</b>		<b>30%</b>	<b>1%</b>
<b>Cumplimiento de funciones principales y tareas asignadas</b>	<b>Peso total de 50%</b>					
Cumple con la ejecución de sus funciones principales con calidad.	Siempre cumple	8.0%	8.0%	0	8.0%	Sin calificar
Demuestra dar la milla extra por su trabajo y la empresa	Siempre cumple	7.0%	7.0%	0	7.0%	Sin calificar
Participa de las actividades de formación necesarias para mejorar sus procesos, habilidades blandas y aspectos técnicos de sus funciones.	Normalmente cumple	7.0%	4.7%	0	7.0%	Sin calificar
Identifica, analiza y mejora sus procesos clave para evitar que existan reprocesos.	Siempre cumple	7.0%	7.0%	0	7.0%	Sin calificar
Ha corregido y/o aplicado las oportunidades de mejora identificadas en la retroalimentación recibida en evaluaciones de desempeño de periodos anteriores.	Normalmente cumple	7.0%	4.7%	0	7.0%	Sin calificar
Expresa sus necesidades y apoyos requeridos de manera oportuna.	Normalmente cumple	7.0%	4.7%	0	7.0%	Sin calificar
Reconoce e identifica cómo su trabajo influye en el ciclo de vida del cliente y hace lo correspondiente para garantizar un alto estándar de satisfacción.	Siempre cumple	7.0%	7.0%	0	7.0%	Sin calificar
<b>PUNTOS TOTALES</b>		<b>50%</b>	<b>43%</b>		<b>50%</b>	<b>0%</b>
<b>Temas de respuesta</b>	<b>Peso total de 20%</b>					
Responde y/o acusa de recibido los correos	Normalmente cumple	4.0%	2.7%	0	4.0%	Sin calificar
Da seguimiento y cumplimiento oportuno a las solicitudes que se le realizan.	Normalmente cumple	4.0%	2.7%	0	4.0%	Sin calificar
Planifica y gestiona su tiempo efectivamente y de acuerdo con las prioridades.	Normalmente cumple	8.0%	5.3%	0	4.0%	Sin calificar
Cumple los tiempos de entrega acordados para entrega de tareas o solicitudes realizadas por clientes internos y/o externos.	Normalmente cumple	4.0%	2.7%	0	4.0%	Sin calificar
<b>PUNTOS TOTALES</b>		<b>20%</b>	<b>13%</b>		<b>16%</b>	<b>0%</b>
<b>PUNTOS TOTALES DE EVALUACIÓN</b>		<b>100%</b>	<b>84%</b>		<b>96%</b>	<b>1%</b>

Retroalimentación del jefe (a) inmediato (a)	
Retroalimentación	
Aspectos positivos del periodo	0
Áreas de oportunidad del evaluado (a)	0

Acuerdos		
Acción u objetivos personales propuestos para mejorar	Responsable	Fecha esperada

Firma de colaborador (a)

Firma de jefatura