

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



TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN:

**“MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL
PERSONAL EN LA EMPRESA TPLAB S.A. DE C.V. UBICADO EN EL DISTRITO DE
ANTIGUO CUSCATLÁN, MUNICIPIO DE LA LIBERTAD ESTE”**

PRESENTADO POR

**KARLA VANESSA ZALDÍVAR SOLÓRZANO
JOSSELIN SKARLETH BOLAÑOS CABEZAS
LISETH MARLENE HERNÁNDEZ DE ESPINOZA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTIZ

FEBRERO 2026

**CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSC. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla

Vicerrectora académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Lic. Celina Amaya de Calderón

Secretario: Lic. Juan Pablo Marín

Coordinador General de Procesos de Grado: Maf Ronald Edgardo Gálvez Rivera

Director de la Escuela de Administración de empresas: MSC. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador de procesos de graduación de la escuela de administración de empresas:

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Docente Asesor: Lic. Alfonso López Ortiz

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Esaú Artiga Mejía

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres

Lic. Alfonso López Ortiz (docente asesor)

Febrero 2026

Ciudad Universitaria Dr. Fabio Castillo Figueroa

San Salvador El Salvador Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios y a la Virgen de Guadalupe por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, por darme la fuerza, y la sabiduría, ha sido un sueño llegar hasta acá, agradezco a mis padres José Zaldívar y Silvia Solórzano por ser mi guía y por apoyarme en este camino, por ser el pilar de mi vida y sostenerme siempre, con su amor y comprensión siempre estuvieron conmigo y nunca me dejaron sola, y nunca dejaron de creer en mí , a mi hermano Michael Zaldívar por ser mi ejemplo que a pesar de todas las dificultades que se presentan en la vida siempre hay que seguir adelante, también agradezco a Manuel González, ya que fue mi apoyo incondicional, y finalmente a mis compañeras de trabajo de grado Liseth y Skarleth por su apoyo, y su amistad que a pesar de todas las dificultades y obstáculos logramos salir siempre adelante. Infinitamente gracias a todos.

Karla Vanessa Zaldívar Solórzano

A Dios, por permitirme la vida, la fortaleza y el tiempo para culminar este objetivo. A mi esposo, Leonardo Espinoza, por cada una de sus palabras de ánimo y motivación; en los momentos más difíciles fue mi apoyo incondicional. Gracias por creer en mí y acompañarme en este proceso. A mis jefes, por su comprensión y apoyo, por brindarme la oportunidad de ajustar mis horarios cuando fue necesario, permitiéndome asistir a clases y avanzar en esta meta tan importante para mí.

Liseth Marlene Hernández de Espinoza

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la guía y la fuerza para poder concluir con este logro académico tan importante para mí. A mi madre, Jeannette Cabezas, por hacer de mí una mujer fuerte e independiente, y por su apoyo incondicional; a mi papá, Jorge Bolaños, quien, aunque no pudo estar en todo este proceso, sé que desde el cielo me dio todo ese ánimo que me hubiera dado en vida. Agradezco a Nefthalí Bolaños, mi abuelo paterno, que es mi segundo papá. Gracias por todos sus consejos y todo su amor. Los amo con todo mi corazón. Ustedes fueron mi motor y mi motivación durante todos estos años para poder terminar este sueño tan anhelado. Y, por último, pero no menos importante, a mis compañeras Liseth y Karla. Gracias por todo su apoyo, su paciencia y lealtad durante todo este proceso, que Dios las bendiga en la continuidad de su vida personal y profesional.

Josselin Skarleth Bolaños Cabezas

Como equipo expresamos nuestro más sincero y profundo agradecimiento a nuestro asesor, el Lic. Alfonso López Ortiz, por su invaluable dedicación, paciencia y compromiso a lo largo de este proceso. Valoramos enormemente el tiempo que ha dedicado a orientarnos, así como la generosidad con la que ha compartido su experiencia y sabiduría.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	1
A. IMPORTANCIA DEL CAPÍTULO I.....	1
B- Planteamiento del Problema.....	2
Formulación del Problema	2
C. Marco Teórico	2
1. Generalidades de la Empresa TPLAB S.A. de C.V.	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión	4
1.4 Política del Sistema de Gestión.....	4
1.5 Ubicación	5
1.6 Giro.....	5
1.7 Cantidad de Colaboradores	6
1.8 Estructura Organizacional	6
1.9 Principales Productos y Servicios	6
2. Marco Legal e institucional.....	7
2.1 Marco Legal	7
2.2 Marco Institucional	16
Marco General del Tema de Estudio.....	17
3.1 Concepto de Manual.....	17
3.2 Concepto Manual de Reclutamiento	17
3.3 Concepto de Manual de Selección	17
3.4 Concepto de Manual de contratación.....	18
3.5 Concepto de Manual de Inducción.....	19

3.6 Concepto de Manual de Bienvenida.....	20
3.7 Concepto de Manual de Organización	21
3.8 Conceptos de Reclutamiento	22
3.8.1 Tipos de Reclutamiento.....	23
3.9 Concepto de Contrato.....	23
3.9.1 Tipos de Contrato	24
3.10 Concepto de Selección de Personal.....	26
3.10.1 Perfil del Candidato.....	27
3.10.2 Convocatoria o Búsqueda.....	27
3.10.3 Selección de Candidatos.....	27
3.10.4 Informe de Candidatos	28
3.10.5 Toma de Decisiones	29
3.11 Concepto de Entrevista de Selección	30
3.11.1 Tipos de Entrevistas de Selección.....	30
3.12.1 Propósitos del Programa de Inducción según R. Wayne.....	36
3.12.2 Seguimiento.....	38
3.13 Concepto de Administración de los Recursos Humanos.....	38
3.14 Concepto de Identificación del Talento	40
3.15 Concepto de Gestión del Talento Humano	40
3.16 Concepto de Organización	41
CAPÍTULO II	43
Diagnóstico referido a los manuales administrativos para optimizar el proceso de la integración del personal de la empresa TPLAB S.A DE C.V.	43
A. Importancia Del Capítulo II.....	43
B. Objetivos.....	44
Objetivo General	44
Objetivos Específicos.....	44
1. Metodología utilizada para la investigación	44
1.1 Método	44
1.2 Tipo de Investigación	45

1.3 Tipo de diseño de la investigación	45
1.4 Fuentes de la información	45
1.4.1 Fuentes secundarias	45
1.4.2 Fuentes primarias	46
2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	46
2.1 Técnicas	46
2.1.1 Entrevista	46
2.1.2 Encuesta	47
2.2 Instrumentos	47
2.2.1 Guía de Entrevista	47
2.2.2 Cuestionario	47
2.3 Ámbito de la investigación	48
2.4 Objeto de estudio	48
2.5 Unidades de análisis	48
2.6 Universo y muestra	48
2.6.1 Universo 1	48
2.6.2 Universo 2	48
2.6.3 Muestra	48
3. Tabulación, análisis e interpretación de la información	49
4. Alcances y limitaciones	49
4.1 Alcances	49
4.2 Limitaciones	50
5. Descripción del diagnóstico	50
Diagnóstico de información general	51
Conclusiones y recomendaciones	57
Conclusiones	57
Recomendaciones	58

CAPÍTULO III	60
Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción para optimizar el proceso de integración del personal en la empresa TPLAB S.A. De C.V. Ubicado en el distrito de Antiguo Cuscatlán, Municipio de La Libertad Este.....	60
A. Importancia del capítulo	60
B. Objetivo.....	60
1. Descripción del Manual de Reclutamiento	60
1.1 Manual de Reclutamiento.....	61
2. Descripción del Manual de Selección.....	70
2.1 Manual de Selección	70
3. Descripción del Manual de Contratación.....	85
3.1 Manual de Contratación	85
4. Descripción del Manual de Inducción	95
4.1 Manual de Inducción	95
5. Plan de Implementación.....	108
5.1 Personal Requerido para la Implementación.....	108
5.2 Recursos Técnicos y Materiales	109
5.3 Presupuesto de Implementación.....	109
5.4 Cronograma de Actividades	110
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS.....	114

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación surge a partir del contacto con el Gerente Técnico de la empresa TPLAB S.A. de C.V., quien manifestó la necesidad de fortalecer el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Actualmente, la falta de un manual que guíe este proceso ha generado dificultades en la integración de los nuevos colaboradores, afectando la eficiencia y productividad de la empresa. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo proporcionar un "Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción para Optimizar el Proceso de Integración del Personal en la Empresa TPLAB S.A. de C.V."

El objetivo de la investigación es proponer un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción que facilite la integración eficiente y efectiva del personal en TPLAB S.A. de C.V., asegurando que el proceso de incorporación esté alineado con la misión de la empresa.

La investigación se llevó a cabo con un enfoque descriptivo y un diseño no experimental, analizando el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa TPLAB S.A. de C.V. Para la recolección de datos, se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias, se realizaron encuestas a 25 colaboradores de diferentes áreas y una entrevista al encargado del área de recursos humanos, con el propósito de conocer la situación actual de este proceso dentro de la empresa. A través del método de análisis y síntesis, se examinaron los datos obtenidos para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

Entre las principales conclusiones, se destaca:

- a) La falta de un proceso claro de reclutamiento, selección, contratación e inducción carece de uniformidad lo que afecta a las contrataciones del nuevo personal.
- b) La ausencia de técnicas y documentos de gestión afecta la calidad de las contrataciones.
- c) La falta de revisiones periódicas impide la actualización de los procesos.
- d) No contar con un proceso formal de inducción dificulta la integración de nuevos empleados.
- e) Los encargados muestran interés en mejorar los procesos.
- f) La falta de estrategias de atracción de talento reduce el acceso a candidatos adecuados.
- g) La descentralización en la contratación genera inconsistencias en los criterios de selección.

Algunas de las recomendaciones sugieren:

- a) Crear una unidad de Recursos Humanos para estandarizar el reclutamiento y selección.
- b) Implementar evaluaciones psicométricas para mejorar la selección.
- c) Establecer una actualización anual de manuales y procedimientos.
- d) Diseñar un proceso formal de inducción con capacitación y dinámicas de integración.
- e) Involucrar a los encargados en la mejora de políticas y procedimientos.
- f) Ampliar el reclutamiento con plataformas digitales y ferias de empleo
- g) Ajustar los criterios de selección para asegurar contrataciones equitativas.

Los manuales entregados a TPLAB S.A. de C.V representaran un paso importante para la optimización del talento humano asegurando que el personal cuente con los conocimientos y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, se ha reconocido la importancia de contar con procesos bien definidos para la integración del personal en las empresas. Aunque muchas organizaciones tienen procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción, en la práctica no siempre se les da el seguimiento adecuado. Esta situación es la que motivó la realización de la investigación titulada: “Manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para optimizar el proceso de integración del personal en la empresa TPLAB S.A. de C.V.”. A continuación, se detalla el contenido de los tres capítulos que conforman este documento:

Capítulo I: El marco teórico y contextual de la investigación establece los fundamentos para comprender el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa TPLAB S.A. de C.V. A través del planteamiento del problema, se identifican las deficiencias existentes en este proceso. Además, el marco teórico aborda conceptos clave relacionados con la gestión de recursos humanos, el marco legal aplicable y subraya la importancia de contar con un manual que optimice dicho proceso.

Capítulo II: Expone la metodología utilizada en la investigación, detallando el enfoque descriptivo y el diseño no experimental empleado para analizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa TPLAB S.A. de C.V. Se explica el uso de los métodos de análisis y síntesis para examinar la información recopilada. Además, la investigación se basó en fuentes primarias y secundarias, utilizando encuestas dirigidas a los colaboradores y una entrevista al encargado de recursos humanos como herramientas de

recolección de datos. También, se define el universo y la muestra, estableciendo que la totalidad del personal de la empresa fue considerada para el estudio.

Capítulo III: Se presenta la propuesta de los manuales, que explican los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, con el fin de mejorar el proceso de integración del personal en la empresa. Además, se incluye un manual de bienvenida que ayudará al nuevo personal a adaptarse a la cultura organizacional, facilitando su incorporación. También se presenta un plan de implementación con un cronograma, para que la empresa pueda llevar a cabo las estrategias de manera eficiente y ordenada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

A. IMPORTANCIA DEL CAPÍTULO I

El primer capítulo establece la base teórica y contextual para el estudio, proporcionando un marco de referencia esencial para entender el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción dentro de la empresa TPLAB S.A. de C.V. Inicia con el planteamiento del problema, que define los antecedentes y la formulación de este, permitiendo comprender el contexto de la empresa y su estructura organizacional.

El marco teórico explora a fondo los principios y fundamentos de la administración de recursos humanos y gestión del talento, presentando conceptos clave como el reclutamiento, la selección de personal, y los programas de integración. También aborda el marco legal e institucional, que es crucial para entender los derechos y regulaciones que afectan el proceso de gestión de talento.

Este capítulo destaca la importancia del proceso de reclutamiento y selección, así como los pasos y elementos específicos que componen el proceso de incorporación del personal. Este análisis teórico no solo ayuda a contextualizar el estudio en la realidad de TPLAB, sino que también fundamenta la estructura y los objetivos de la investigación, proporcionando una visión detallada de cómo se debe realizar una gestión efectiva del talento humano.

B- Planteamiento del Problema

TPLAB, S.A. DE C.V. ha operado en el sector de laboratorios de suelos y materiales durante 15 años, proporcionando servicios de análisis de suelos, materiales de construcción y mezcla asfáltica en obras civiles. A lo largo de su trayectoria, la empresa ha experimentado varios cambios en su estructura organizativa y operativa para adaptarse a las demandas del mercado y las regulaciones de la industria. Actualmente la empresa enfrenta desafíos significativos en la gestión de sus recursos humanos. La falta de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción al personal se ha visto afectada en el resultado en la contratación de empleados inadecuados, lo que afecta la productividad y la calidad de los servicios, así como una alta rotación de personal estas disminuyen la motivación y el compromiso de los empleados, creando un entorno de trabajo poco eficiente, es por ello que ante esta problemática, se hace necesaria la propuesta de un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción que permita optimizar el proceso de integración del personal en la empresa y disminuyan las problemáticas anteriormente expuestas.

Formulación del Problema

¿ Cómo pueden los manuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción optimizar el proceso de integración de personal en la empresa TPLAB S.A. de C.V.?

C. Marco Teórico

1. Generalidades de la Empresa TPLAB S.A. de C.V.

1.1 Antecedentes

TPLAB, S.A. de C.V., está constituida desde el 23 de junio de 2009, sus operaciones son de servicios de seguimientos de actividades de Proyectos de obra civil y vial,

elaboración de ensayos de exploraciones geotécnicas y realización de Ensayos de laboratorio para suelos y materiales.

En el año 2014, fortalece la competencia técnica con la contratación de personal de técnico y aumentando la capacidad instalada con la compra de equipos de laboratorio. En 2016 con la finalidad de Ordenar y armonizar las actividades del laboratorio con el diagnóstico de evaluación de cumplimiento de Requisitos e implementación de un sistema de gestión para la evaluación de la conformidad se certifica Bajo la norma NTS ISO/IEC 17025:2005 Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de Ensayo y calibración. Para diciembre del año 2017 obtiene su reconocimiento como laboratorio acreditado por el Organismo Salvadoreño de Acreditación (OSA) en cuatro métodos de ensayo bajo el registro LEA13-17, para Métodos de ensayos estandarizados de la Sociedad Americana para Pruebas y Materiales, Convirtiéndose en el cuarto laboratorio de tercera parte acreditado a nivel nacional.

Para el año 2018, realiza esfuerzos para demostrar competencia en la realización de métodos de ensayo En mezclas asfálticas en caliente, ampliando la acreditación con 3 métodos. Para finales de 2019 se ha tomado la decisión de integrar a un único sistema de gestión, a partir del Organismo de ensayo y apoyar al organismo de inspección para que trabaje con los principios de Confidencialidad, imparcialidad y competencia técnica. En el año 2021 obtiene la transición a la versión Vigente de la norma de evaluación de la conformidad y estratégicamente en 2022, amplía 4 métodos de Ensayo, para declarar conformidad con 11 métodos de ensayo de laboratorio.

1.2 Misión

Desarrollamos soluciones integrales a clientes que requieren servicios especializados en área de control de calidad, geotecnia, ensayos de suelos y materiales para el desarrollo de proyectos de construcción y obras civiles. Ofrecemos asesoría experta y soluciones integrales a clientes que requieren servicios especializados en el área de control de calidad, geotecnia, ensayos de suelos y materiales, para el desarrollo de sus proyectos en las áreas de construcción de carreteras y obras civiles en general, contando con equipamiento, instalaciones seguras y adecuadas, y personal calificado para el desarrollo de nuestras actividades.

1.3 Visión

Ser una empresa referente en Diseño, Supervisión y Ensayos de Laboratorio acreditados para proyectos de Obra Civil, garantizando la Calidad, confidencialidad e imparcialidad de los servicios brindados al mercado salvadoreño y de la región.

1.4 Política del Sistema de Gestión.

“Somos un laboratorio que ofrece servicios de ensayos de suelos y materiales, el cual tiene como política brindar servicios de calidad, regidos por normas nacionales e internacionales, dado que el éxito de nuestra empresa depende de la dedicación y constante aplicación de estas normas en la ejecución de nuestros procesos. Como organización estamos comprometidos al cumplimiento y mejora continua de la calidad en nuestras prácticas técnicas, trabajando con nuestro personal del laboratorio y cumpliendo nuestros

procedimientos y política, llevando a ejecución nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, el cual se encuentra regido por la Norma ISO IEC 17025:2017.

TPLAB, S.A. de C.V. se compromete a asegurar la imparcialidad, confidencialidad e integridad operacional del trabajo realizado, así como la identificación de riesgos y oportunidades.

En TPLAB, S.A. de C.V., se considera como principio fundamental la empatía con nuestros clientes internos y externos, cumpliendo sus expectativas, convirtiéndonos en un socio estratégico para ofrecer soluciones a sus necesidades reales durante la ejecución de sus proyectos, para lo cual contamos con los equipamientos, instalaciones y personal calificado actualizado tecnológicamente”.

1.5 Ubicación

TPLAB S.A de C.V se encuentra ubicada en Urbanización La Sultana II, Avenida Antiguo Cuscatlán y Calle Los Lirios, #19 - D, Antiguo Cuscatlán, La Libertad

1.6 Giro

El giro de la empresa TPLAB S.A de C.V es servicios de laboratorio de suelos y materiales, diseño y supervisión de obras civiles.

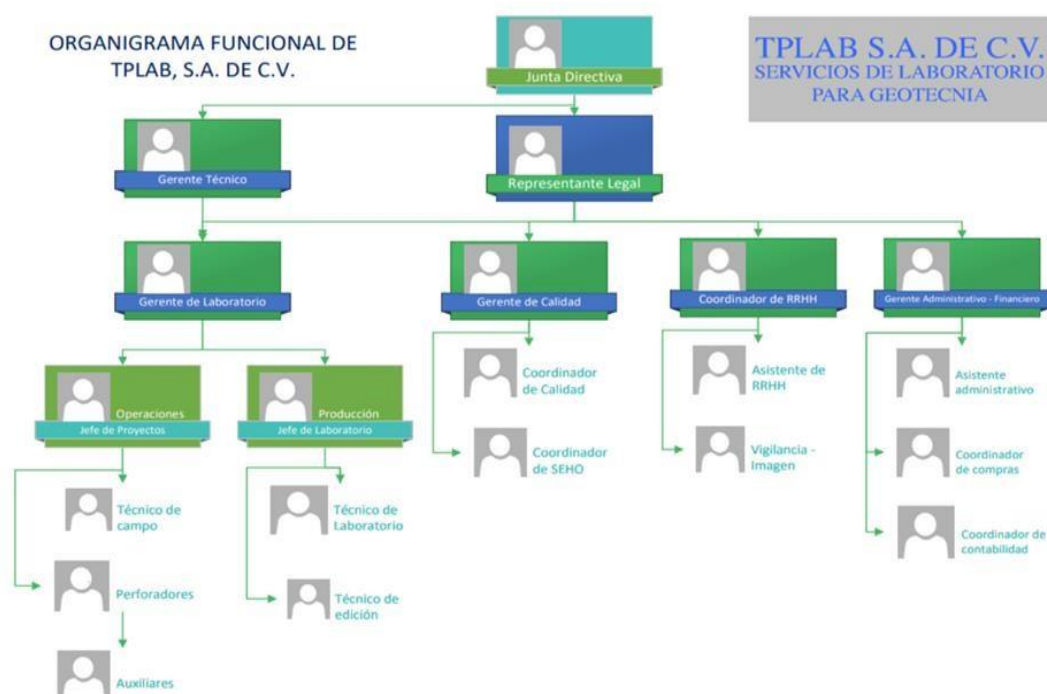
1.7 Cantidad de Colaboradores

La empresa TPLAB se encuentra constituida por 26 empleados.

1.8 Estructura Organizacional

Figura 1

Organigrama TPLAB S.A. de C.V.



Nota: Organigrama proporcionado por la empresa TPLAB S.A. de C.V., en el Capítulo III se propondrá un nuevo organigrama. Fuente TPLAB S.A de C.V

1.9 Principales Productos y Servicios

Sus principales servicios son:

- a) Servicios de seguimientos de actividades de Proyectos de obra civil y vial
- b) Elaboración de ensayos de exploraciones geotécnicas y
- c) Realización de Ensayos de laboratorio para suelos y materiales

2. Marco Legal e institucional

2.1 Marco Legal

1. Constitución de la República de El Salvador

Art. 37. El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales. ¹

Art. 38. El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. ²

Art. 39. La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base

¹ Constitución de la República de El Salvador, Diario Oficial, 1983, Artículo 37.

² Constitución de la República de El Salvador, Diario Oficial, 1983, Artículo 38.

en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigente en cada clase de actividad.³

2. Código de Trabajo

Art. 1 El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución. .⁴

Art. 17. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.⁵

Art. 18. Sin perjuicio de lo que este Código dispone para los casos de excepción, el contrato individual de trabajo, así como su modificación o prórroga, deberá constar por escrito, en tres ejemplares; cada parte contratante conservará uno de éstos y el patrono remitirá el tercero a la Dirección General de Trabajo, dentro de los ocho días siguientes al de su celebración, modificación o prórroga. La omisión de las anteriores formalidades no

³ Constitución de la República de El Salvador, Diario Oficial, 1983, Artículo 39.

⁴ Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 1972, Artículo 1.

⁵ Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 1972, Artículo 17.

afectará la validez del contrato. El contrato escrito es una garantía en favor del trabajador, y su falta será imputable al patrono. ⁶

Art. 28. En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa. ⁷

Art. 60.- A la terminación de todo contrato, cualquiera que sea la causa que la haya motivado, el patrono debe dar al trabajador una constancia que exprese únicamente:

- a) La fecha de iniciación y la de terminación de las labores;
- b) La clase de trabajo desempeñado;
- c) El salario devengado durante el último período de pago.
- d) Si el trabajador lo desea, la constancia deberá expresar también:
- e) La eficiencia y comportamiento del trabajador; y
- f) La causa o causas de la terminación del contrato. ⁸

Art. 130. El pago del salario debe realizarse en la fecha convenida, en la establecida en el reglamento interno de trabajo, en la acostumbrada o de conformidad a las reglas presentadas en este código.⁹

⁶ Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 1972, Artículo 18.

⁷ Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 1972, Artículo 28.

⁸ Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 1972, Artículo 60.

⁹ Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 1972, Artículo 130.

Art. 314. Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.¹⁰

3. Código de Comercio

Art.2. Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.¹¹

Art. 439. Los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración.¹²

4. Ley Integral del Sistema de Pensiones

Art. 1. Créase el Sistema de Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y gestión del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema de Pensiones comprenderá el conjunto de normas y medidas que aplicarán las Administradoras de Fondos para Pensiones, que en adelante se denominarán Administradoras, con el objeto de administrar los recursos destinados para el pago de

¹⁰ Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 1972, Artículo 314.

¹¹ Código de Comercio de El Salvador, Diario Oficial, 1970, Artículo 2.

¹² Código de Comercio de El Salvador, Diario Oficial, 1970, Artículo 439.

beneficios que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos comunes de Vejez, Invalidez y Muerte de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta ley.¹³

Art. 2. El Sistema de Pensiones tendrá las características siguientes:

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente ley.¹⁴

Art. 16. Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

Esta tasa se distribuirá así:

- a) Los nueve puntos cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete puntos veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador.
- b) Los seis puntos cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y,
- c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras.¹⁵

¹³ Ley Integral del Sistema de Pensiones de El Salvador, Diario Oficial, 1996, Artículo 1.

¹⁴ Ley Integral del Sistema de Pensiones de El Salvador, Diario Oficial, 1996, Artículo 2.

¹⁵ Ley Integral del Sistema de Pensiones de El Salvador, Diario Oficial, 1996, Artículo 16.

5. Ley del Seguro Social

Art. 2. El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad; ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y Cesantía involuntaria.¹⁶

Art. 3. El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.¹⁷

6. Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 5. Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;

¹⁶ Ley del Seguro Social de El Salvador, Diario Oficial, 1953, Artículo 2.

¹⁷ Ley del Seguro Social de El Salvador, Diario Oficial, 1953, Artículo 3.

c) de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,

d) las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;

e) de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;

f) de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,

g) las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

“Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o, de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente.¹⁸

7. Ley del impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Art. 1. Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.¹⁹

¹⁸ Ley del Impuesto sobre la Renta de El Salvador, Diario Oficial, 1954, Artículo 5

¹⁹ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios de El Salvador, Diario Oficial, 1992, Artículo 1

Art. 2. Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.²⁰

Art. 22. Son contribuyentes del impuesto quienes, en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor, o en cualesquiera otras calidades realizan dentro de su giro o actividad o en forma habitual, por sí mismos o a través de mandatarios a su nombre, ventas u otras operaciones que signifiquen la transferencia onerosa del dominio de los respectivos bienes muebles corporales, nuevos o usados, de conformidad a lo establecido en los Capítulos I y II del Título I de esta ley, respectivamente. Así mismo serán contribuyentes quienes transfieran materias primas o insumos que no fueron utilizados en el proceso productivo.

No son contribuyentes del impuesto quienes realizan transferencias ocasionales de bienes muebles corporales adquiridos sin ánimo de revenderlos.

Art. 28. Estarán excluidos de la calidad de contribuyentes, quienes hayan efectuado transferencias de bienes muebles corporales o prestaciones de servicios, gravadas y exentas, en los doce meses anteriores por un monto menor a cincuenta mil colones y cuando el total de su activo sea inferior a veinte mil colones.²¹

²⁰ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios de El Salvador, Diario Oficial, 1992, Artículo 2.

²¹ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios de El Salvador, Diario Oficial, 1992, Artículo 28

8. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo

Art. 1. El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.²²

Art. 4. La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.²³

Art. 8. Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo con su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.²⁴

“Art. 13. Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras;

²² Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 2010, Artículo 1.

²³ Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 2010, Artículo 4.

²⁴ Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 2010, Artículo 8

en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados”.²⁵

2.2 Marco Institucional

Tabla 1

Marco Institucional

MARCO INSTITUCIONAL

LEY	INSTITUCION QUE LO AMPARA
Constitución de La República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Código de Comercio	Ministerio de Economía, a través de la Superintendencia de Actividades Mercantiles
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Ley Integral del Sistema de Pensiones Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	Ministerio de Hacienda
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Nota: la tabla representa la institución que ampara cada ley, fuente de elaboración propia 2024

²⁵ Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial, 2010, Artículo 13.

Marco General del Tema de Estudio

3.1 Concepto de Manual

Torres (1996) señala que un manual es “un libro que contiene lo más sustancial de un tema” (p.23), por lo tanto, los manuales son la acumulación de conocimientos de distintas personal para brindar una solución completa desde diferentes puntos de vista.

3.2 Concepto Manual de Reclutamiento

Un manual de reclutamiento de personal es un documento que establece las políticas, procedimientos y estrategias que una empresa sigue para atraer, evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para sus puestos de trabajo.

Según la definición anterior podemos decir que un manual de reclutamiento es un documento que define las políticas y pasos que una empresa sigue para atraer y elegir al personal más adecuado para sus vacantes.

3.3 Concepto de Manual de Selección

Es un documento que detalla los procedimientos y criterios utilizados por una organización para seleccionar y contratar personal. Este manual es esencial para asegurar que la selección de personal se realice de manera objetiva y profesional, garantizando que se contraten los candidatos más adecuados para cubrir las vacantes disponibles

Según la definición anterior, podemos decir que manual de selección es un documento que explica cómo una empresa elige y contrata a sus empleados, siguiendo pasos claros y justos para asegurarse de escoger a las personas más aptas para cada puesto.

3.4 Concepto de Manual de contratación

Es un documento interno de la empresa que describe cómo se debe realizar el proceso de contratación de nuevos empleados, desde que son seleccionados hasta que firman su contrato y se incorporan al trabajo. Su propósito principal es garantizar que las contrataciones se realicen cumpliendo las leyes laborales, las políticas de la empresa y los derechos del trabajador, evitando errores o irregularidades.

Contenido que suele incluir:

1. Requisitos para la contratación (documentos, estudios, experiencia).
2. Tipos de contrato (temporal, indefinido, por servicios, etc.).
3. Procedimiento de contratación paso a paso.
4. Responsables del proceso (Recursos Humanos, jefe inmediato).
5. Formatos y documentos (contrato laboral, carta de oferta, ficha de ingreso).
6. Obligaciones del empleador y del empleado.
7. Aspectos legales que deben cumplirse.

Según lo anterior podemos decir que manual de contratación es una guía que indica los pasos y reglas que se deben seguir para contratar a una persona, asegurando que todo se haga de forma legal, ordenada y justa

3.5 Concepto de Manual de Inducción

El manual de inducción es un documento que reúne los procesos mediante los cuales los nuevos empleados conocen las normas, políticas y cultura organizacional de la empresa. Se trata de una forma de enseñar al empleado para que se adapte su cargo laboral, al jefe, a sus compañeros de trabajo y a la empresa en general. Todo esto puede ser posible, a través de la información sobre los reglamentos, políticas y beneficios que adquiere el trabajador sobre la empresa.

Aspectos importantes que debe tener un manual de inducción:

a) Información general de la empresa:

Es muy importante saber antes de ingresar a una empresa la visión, misión, beneficios, derechos y deberes del trabajador, prestaciones, estructura organizacional, políticas e historia de la empresa.

b) Inducción sobre la salud y seguridad laboral:

Se necesita tener una inducción donde se motive al empleado a realizar adecuadamente los distintos procesos que se ejecutan en las diferentes áreas con el fin de prevenir cualquier tipo de accidente o riesgo laboral.

c) Información de la comunicación empresarial:

El nuevo ingreso aprenderá todo sobre lo que sucede dentro de la empresa como modificaciones de reglas, convenios con otras empresas, programas para realizar capacitaciones, cambios de fechas y de horarios, entre otras.

d) Conocimiento de los sistemas de información:

Es necesario tener el mayor conocimiento y la destreza necesaria para manejar las informaciones en los equipos de software y computación.

e) Información de procesos de calidad:

El aprendizaje sobre los reglamentos que se deben cumplir dentro de la empresa en cuanto a la salud, seguridad, políticas de calidad de higiene y ambiente de trabajo, especialmente si trata de manejo de alimentos.

3.6 Concepto de Manual de Bienvenida

El manual de bienvenida es un documento que busca introducir a un nuevo trabajador en la cultura de la empresa, sus métodos de trabajo y el puesto que desempeñará en la compañía. Es parte de los procesos de incorporación, en los que el empleado es imbuido en la cultura, ambiente y operaciones de una organización, Además de mostrar calidez al nuevo talento y darle algunos datos e indicios generales sobre la empresa y su puesto, este documento sirve para:

- a) Presentar sintéticamente la cultura organizacional de la empresa, con sus objetivos, valores e historia.
- b) Dar instrucciones claras sobre las tareas a realizar, ya sea como un detallado instructivo o como guías generales.
- c) Informar al empleado sobre la estructura de la empresa y los servicios, derechos y medios de comunicación de los que dispone.
- d) Permitir que el empleado tenga un proceso autónomo de aprendizaje y adaptación al trabajo.

3.7 Concepto de Manual de Organización

El manual de organización, es un documento que explica de manera concisa el funcionamiento interno de una organización, mediante la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución; además de los que auxilian en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal, pues describen, en forma detallada, las actividades de cada puesto; asimismo, se emplea para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema y, finalmente, para la intervención en la consulta de todo el personal, ya que “indica”, a cada uno de los responsables del puesto, lo que se espera de él en la realización de sus funciones, para hacer frente a los retos y cumplir adecuadamente con los objetivos organizacionales. El contenido del manual de organización debe presentar al menos:

1. Portada o identificación
2. Índice o contenido
3. Introducción
4. Objetivo del manual
5. Antecedentes históricos
6. Legislación o base legal
7. Atribuciones
8. Estructura Orgánica
9. Organigramas
10. Funciones
11. Glosario de términos
12. Directorio

3.8 Conceptos de Reclutamiento

Chiavenato (2011) define el reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”.

(p.128)

De acuerdo con la anterior definición podemos decir que reclutamiento es “un conjunto de métodos y estrategias diseñado para captar candidatos calificados y competentes que puedan cubrir puestos en la organización. Se trata de un sistema de comunicación mediante el cual la empresa anuncia y pone a disposición del mercado laboral las vacantes que desea ocupar.”

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

3.8.1 Tipos de Reclutamiento

Se pueden identificar varios tipos de reclutamiento según el lugar donde se busquen los candidatos, ya sea dentro o fuera de la organización. Entre estos se encuentran los siguientes:

Reclutamiento interno.

Este tipo de reclutamiento se busca ocupar una vacante con un empleado actual de la empresa, ya sea a través de un ascenso, un traslado o una promoción. Dentro de este enfoque, hay diversas modalidades y estrategias para la selección del personal, de las cuales pueden ser:

1. Base del talento humano.
2. Publicación interna.

Reclutamiento externo.

Esto se da cuando se intenta ocupar una vacante con una persona que no trabaja dentro de la empresa, es decir, se busca a candidatos que, desde un principio, no tengan conexión directa con la organización, de los cuales tenemos:

1. Caza Talento.
2. Outsourcing.
3. Búsqueda de internet.

3.9 Concepto de Contrato

Chiavenato (2011) define el contrato como “el detalle las condiciones de trabajo que regirán los contratos individuales en las organizaciones, como horarios de trabajo, horarios de descanso,

descanso semanal remunerado (domingos y días feriados), jornada semanal, salario profesional (salario mínimo de la categoría, también llamado salario normativo o salario base)”. (p. 303)

En esta etapa se procede a la firma del contrato con el candidato seleccionado. Este documento establecerá todas las condiciones, como las funciones que realizará, las responsabilidades, salario. Estas son funciones que corresponden al departamento de recursos humanos. En algunos casos, las empresas solicitan un examen médico antes de formalizar la contratación definitiva.

3.9.1 Tipos de Contrato

Con el desarrollo del mercado laboral y las constantes reformas en el ámbito laboral, también han cambiado las modalidades de contratación. Mientras que hace algunos años solo se podían elegir entre un contrato indefinido o temporal, en la actualidad hay muchas más opciones. Así es como se clasifica actualmente la variedad de contratos, según el Ministerio de Trabajo de El Salvador.

De acuerdo con la anterior definición podemos decir Contrato es una serie de pasos que deben cumplirse para captar a candidatos con las cualificaciones necesarias para ocupar las vacantes de la organización, y para incorporar a quienes demuestren poseer el perfil adecuado para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva.

a) Contrato de trabajo por tiempo indefinido.

Este tipo de contratación se produce cuando el trabajador es parte de la organización, realizando actividades de forma permanente dentro de la empresa. Una de las características de

este contrato es que no especifica una fecha de finalización del acuerdo entre el empleador y el empleado. Sin embargo, al igual que en la mayoría de los contratos, se suele establecer que tanto el empleador como el trabajador pueden finalizar el acuerdo en cualquier momento, siempre que se cumpla con la normativa legal vigente en el país.

b) Contrato de trabajo por período determinado.

Este tipo de contrato se caracteriza por ser temporal, indicando claramente las fechas de inicio y finalización. Se utiliza para atender proyectos con una duración específica, ya sea de meses o de años, o durante periodos de alta carga de trabajo en los que se requiere personal adicional para fortalecer el equipo.

c) Contrato de trabajo por servicios profesionales.

Estos contratos se establecen cuando la empresa requiere servicios especializados de un profesional, quien generalmente actúa como consultor. En este caso, el acuerdo de servicios profesionales se basa en la entrega de productos o resultados específicos que el trabajador debe proporcionar, y que la empresa acepta recibir de acuerdo con lo estipulado en el contrato. Es importante señalar que este tipo de contratación no incluye beneficios legales ni prestaciones laborales, lo que significa que el empleado no cuenta con un puesto fijo dentro de las instalaciones de la empresa. Además, el consultor trabaja de manera independiente, lo que le permite mayor flexibilidad, pero también implica que no goza de las mismas garantías que un empleado regular

3.10 Concepto de Selección de Personal

Chiavenato (2011) define la selección del personal “la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado” (p. 144). En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas. (Mondy & Noe, 2010, p. 288).

Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. (Mondy, 2010, p. 158)

Según la definición anterior, podemos decir que selección de personal es “el proceso de elegir a la persona adecuada para el puesto correcto en el momento indicado. Consiste en identificar, entre varios candidatos, a aquellos que mejor se ajusten a las necesidades y competencias de la organización. Este proceso tiene como objetivo mejorar la eficiencia y el

rendimiento de la organización, asegurando que su capital humano se mantenga fuerte y crezca en valor.”

3.10.1 Perfil del Candidato

Es importante definir las características que debe tener el candidato. Una vez identificadas las necesidades, se debe determinar el perfil ideal para el puesto. Para ello, podría ser necesario diseñar un plan que garantice que el proceso sea adecuado. Es fundamental especificar las tareas y las funciones que realizará, los conocimientos técnicos requeridos, la experiencia, los valores, la capacidad para trabajar en equipo y bajo presión, el nivel educativo, los idiomas, entre otros aspectos.

3.10.2 Convocatoria o Búsqueda

En esta etapa, es necesario llevar a cabo una búsqueda o convocatoria para atraer a los candidatos que cumplan con los requisitos definidos en los pasos anteriores. Además, se deberá recopilar los currículums de cada aspirante. Algunos de los métodos para esta búsqueda pueden ser: publicar anuncios o avisos, recibir recomendaciones, recurrir a agencias de empleo o empresas de selección, promover al personal interno, realizar reclutamiento interno, revisar bases de datos y archivos de currículum disponibles.

3.10.3 Selección de Candidatos.

Cuando se recibe toda la información de los candidatos, ya sea a través de sus currículums o porque la empresa los contactó directamente, es recomendable realizar una primera selección.

Esto ayudará a agilizar el proceso. El método más habitual es evaluar los currículums, considerando aspectos como si la formación del candidato es la adecuada y si cumple con los requisitos del puesto ofrecido.

Los candidatos seleccionados avanzarán a la siguiente etapa del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Muchas empresas optan por realizar una entrevista de trabajo en esta fase, y a partir de los resultados, eligen al candidato que consideran puede aportar mayor valor a la organización. Las entrevistas pueden llevarse a cabo por videollamada, como es común hoy en día, o de manera presencial. En algunos casos, la primera entrevista sirve como conocer al candidato, seguida por pruebas adicionales. Entre las evaluaciones más comunes están los test psicotécnicos, pruebas profesionales, y pruebas físicas, dependiendo de los requisitos específicos del puesto. Y finalmente, se lleva a cabo una entrevista en profundidad con los candidatos que hayan pasado las diferentes pruebas. En esta etapa, es común preguntar sobre la disponibilidad del candidato, su motivación y verificar la información proporcionada previamente.

3.10.4 Informe de Candidatos

Al recopilar toda la información de los candidatos, es importante elaborar un informe detallando los puntos a favor y en contra de cada uno. Esto facilitará el siguiente paso, que consiste en seleccionar al candidato basándose en criterios de talento humano. Esta es una de las estrategias clave para atraer talento a la empresa.

3.10.5 Toma de Decisiones

Es una de las etapas más complicados del proceso, seleccionar a uno de todos los candidatos presentados. Se debe optar por la persona que mejor encaje con el perfil deseado. Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento.

- a) Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.
- b) Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.
- c) Modelo de clasificación: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar.

Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: aprobación o rechazo. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar las vacantes, y por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos, sólo uno de los cuales lo ocupará si resulta aprobado. El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales.

3.11 Concepto de Entrevista de Selección

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera. (Chiavenato, 2011, p. 153)

Werther & Davis (2008) menciona que “la entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana. Las entrevistas de selección pueden aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, o no calificado; permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización”. (p.205)

3.11.1 Tipos de Entrevistas de Selección

Para Werther hay diversos tipos de entrevista entre las cuales podemos mencionar:

a) Entrevistas no estructuradas:

La entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Éste inquiriere sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación. Por desgracia, este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, porque cada solicitante responde a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

b) Entrevistas estructuradas.

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la entrevista, y todos los solicitantes del puesto deben responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esta razón, en este sistema la impresión de ambos participantes es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico; es probable que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

c) Entrevistas mixtas.

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

d) Entrevistas conductuales.

Las entrevistas conductuales (llamadas también de solución de problemas) se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia, se trata de relaciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado. Las respuestas revelan en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problema presentado. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto. La entrevista podría constar de 10 situaciones similares o análogas a la siguiente:

Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción. El candidato A es leal, cooperativo y puntual. El candidato B con frecuencia se queja sobre varios aspectos y en ocasiones es descortés, pero obtiene los mejores resultados en su departamento. ¿A quién recomendaría para la promoción? ¿Por qué? El entrevistador anota la forma en que reacciona el solicitante. Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de tensión, proporciona una indicación sobre la forma en que el solicitante puede operar en condiciones de presión moderada.

e) Entrevistas de tensión.

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, es deseable determinar cómo reacciona el solicitante. Los candidatos a ocupar determinados puestos en departamentos de seguridad, por ejemplo, en ocasiones son sometidos a este tipo de entrevistas, para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y seca.

Figura2

Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de recursos humanos

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada.	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

Nota: La tabla representa los diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de recursos humanos. Tomado de *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas* (p.208), por William B. Werther, Jr. Ph.D. Sexta edición, 2008, McGraw-Hill/Interamericana.

3.12 Concepto de Inducción

Chiavenato (2009) define la inducción como “un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos

(cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales, etc. también recibe el nombre de programa de inducción y constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las practicas corrientes de la organización”. (p. 63)

La inducción busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización. En algunas organizaciones, los programas de integración son totalmente desarrollados por el órgano de entrenamiento, mientras que en otras son coordinados por el órgano de entrenamiento y ejecutado por gerentes de línea en los diversos aspectos abordados, estos programas pueden durar de uno a cinco días. Si el nuevo miembro ocupa una posición destacada, en niveles de gerencia o de dirección, el programa de integración puede tardar meses y abarcar una agenda que programa su permanencia en las diversas áreas o departamentos de la organización.”

Werther & Davis (2008) define la inducción “como los procesos de inducción, los cuales pueden variar, porque las condiciones de las diversas organizaciones difieren mucho entre sí, pero en la mayoría de los casos los procesos de inducción postulan como su objetivo central no sólo lograr la integración de un individuo, sino también fomentar determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas”. (p. 225)

Los objetivos corporativos de un programa de inducción pueden ser muy variados, y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización. En la figura 3 se muestra un ejemplo de un programa corporativo de inducción.

Figura3

Ejemplo de un programa corporativo de orientación enfocado a la creación de una cultura corporativa específica.

1.	Aleentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
2.	Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas (por ejemplo, ilustrar las dimensiones internacionales de la corporación).
3.	Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
4.	Disminuir la ansiedad que crea el asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir cambios a nivel de la organización.
5.	Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para la medición del desempeño.
6.	Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

Nota: La tabla representa programa corporativo de orientación enfocado a la creación de una cultura corporativa específica. Tomado de *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas* (p.226), por William B. Werther, Jr. Ph.D. Sexta edición, 2008, McGraw-Hill/Interamericana.

Mondy (2010) menciona que “la inducción la cual es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por

lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo”. (p. 210)

De acuerdo con las anteriores definiciones podemos decir que programa de integración es “un programa diseñado para enseñar a los nuevos empleados sobre la organización. Les ayuda a conocer la cultura, la estructura, los productos y los objetivos de la empresa. El objetivo es que los nuevos miembros se adapten rápidamente y se sientan parte del equipo. Dependiendo del puesto, este proceso puede durar desde unos pocos días hasta varios meses, y suele ser guiado por los gerentes y el área de capacitación.”

3.12.1 Propósitos del Programa de Inducción según R. Wayne

- a) La situación del empleo. Desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- b) Políticas y reglas de la compañía. Todo el trabajo dentro de la organización debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas. Los empleados deben tener claros tales lineamientos para asegurarse de una transición adecuada y uniforme hacia el ámbito de trabajo.
- c) Remuneración. Los empleados tienen un interés especial en la obtención de información acerca del sistema de remuneración. Por lo regular, la administración da esta información

durante el proceso de reclutamiento y selección, y con frecuencia la reitera durante la inducción.

- d) **Cultura corporativa.** La cultura de la empresa refleja la forma “como se hacen las cosas”. Esto se relaciona con múltiples aspectos, desde la manera en la que se visten los empleados hasta la forma en la que hablan.
- e) **Trabajo en equipo.** Es probable que la capacidad y la disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo se hayan determinado desde antes de su contratación. En la inducción, el programa puede enfatizar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo de la compañía.
- f) **Desarrollo del empleado.** La seguridad en el empleo de un individuo depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios en continuo cambio. Por lo tanto, las empresas deben mantener enterados a los empleados no sólo de los programas de desarrollo que patrocina la compañía, sino también de aquellos que estén disponibles en forma externa.
- g) **Socialización.** Para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal. Algunas organizaciones encuentran que los empleados que han tomado programas de socialización, incluyendo los temas de política y administración de carreras, tienen un mejor desempeño que aquellos que no han llevado tal capacitación.

Es importante facilitar que el nuevo miembro del equipo se ajuste rápidamente a las responsabilidades que debe desempeñar. Para lograrlo, es fundamental llevar a cabo un proceso de capacitación que le permita familiarizarse con las metodologías de trabajo de la empresa, las herramientas que se utilizan y cualquier otra información necesaria que el empleado no conozca y que sea relevante para su cargo.

3.12.2 Seguimiento

Finalmente, es recomendable llevar a cabo un monitoreo a los empleados a medio y largo plazo. Para ello, se suelen emplear encuestas de satisfacción. De este modo, se puede analizar la situación de los trabajadores en la organización, evaluando el nivel de satisfacción que tienen con la empresa y el que esta tiene respecto a ellos.

3.13 Concepto de Administración de los Recursos Humanos

Mondy (2010) define la administración de los recursos humanos en “coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH.” (p. 4)

Chiavenato (2011) menciona que la administración de los recursos humanos “depende de factores complejos, como el estilo de administración que la organización desee adoptar: puede basarse en la teoría X o en la Y”. (p. 107)

Werther (2014) menciona que la administración de los recursos humanos se debe a “un modelo de capital humano el cual dice que cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí formando un sistema, el cual consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada una límites claros y precisos” (p. 19), tal como lo muestra la figura 4.

Figura 4

Modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen.



Nota: La figura representa el modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo compone. Tomado de *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas* (p.21), por William B. Werther, Jr. Ph.D. Sexta edición, 2008, McGraw-Hill/Interamericana.

De acuerdo con las definiciones anteriores podemos decir que “la administración de recursos humanos es el proceso de coordinar la participación de los empleados para alcanzar

los objetivos de la organización. Por ello, los responsables de todos los niveles deben involucrarse activamente en la gestión del talento humano.”

3.14 Concepto de Identificación del Talento

Werther (2008) define talento como “al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (p. 112)

Según la definición anterior, podemos decir que identificación del talento es “el proceso de buscar y atraer a personas con las habilidades necesarias para ocupar puestos vacantes en una organización. Este proceso inicia con la búsqueda de posibles candidatos y finaliza al recibir sus solicitudes de empleo”.

3.15 Concepto de Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como “un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (p. 5)

Chiavenato (2011) también menciona que “la Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano, en la cual las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados

de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera”. (p. 8)

De acuerdo con la anterior definición podemos decir que gestión del talento humano es “un área que depende de varios factores, como la cultura de la empresa, su estructura, el entorno en el que trabaja, el tipo de negocio, la tecnología que utiliza y sus procesos internos. Es algo que se adapta a cada organización, ya que cambia según las necesidades y circunstancias de cada momento.”

3.16 Concepto de Organización

Chiavenato (2011) define como organización a “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando: Hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.” (p. 6)

Para Chiavenato, la vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más

personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas con sus objetivos individuales y la cúpula de la organización, con sus objetivos organizacionales. Dicho distanciamiento lleva casi siempre a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección.

Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, comerciales, de servicios y organizaciones militares y públicas, entre otras. Las organizaciones pueden dedicarse tanto a la producción de bienes o productos, como a la producción o prestación de servicios. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que viven, compra, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones reciben una profunda influencia de las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones reciben la influencia de la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas

CAPÍTULO II

Diagnóstico referido a los manuales administrativos para optimizar el proceso de la integración del personal de la empresa TPLAB S.A DE C.V.

A. Importancia Del Capítulo II

La importancia del capítulo II radica en que sirve como base para comprender el estado actual del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en TPLAB S.A. de C.V. Mediante la investigación de campo realizada, que incluyó encuestas y entrevista, se identificaron fortalezas y áreas críticas que impactan en la productividad y la integración del personal. Este diagnóstico integral, fundamentado en datos cuantitativos y cualitativos, proporciona insumos clave para desarrollar un "Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción" alineado con las necesidades específicas y realidades organizacionales de la empresa.

Además, este capítulo no solo evalúa las condiciones actuales, sino que también resalta la relevancia de contar con procesos bien definidos para garantizar una transición eficiente de los nuevos colaboradores.

La investigación permitió identificar patrones en las experiencias de los colaboradores y las limitaciones en las prácticas actuales, lo que ofrece un panorama completo de las oportunidades de mejora. Estos hallazgos son fundamentales para orientar la creación de un manual que contribuya a fortalecer el proceso de integración del personal.

B. Objetivos

Objetivo General

Analizar y diagnosticar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la empresa TPLAB S.A. de C.V., con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que sirvan de base para la propuesta del manual.

Objetivos Específicos

1. Recopilar información del proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción con los colaboradores de la empresa TPLAB S.A. de C.V.
2. Realizar un diagnóstico del proceso actual de reclutamiento, selección, contratación e inducción de la empresa TPLAB S.A. de C.V.

1. Metodología utilizada para la investigación

1.1 Método

Para el desarrollo de esta investigación, se emplearon los métodos de análisis y síntesis los cuales son los que más se adaptan a la investigación. Debido a que, a través del análisis, se examinó la información recopilada sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa TPLAB S.A. de C.V., identificando así sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Posteriormente, mediante la síntesis, se integrarán estos hallazgos para diseñar una propuesta de manual que optimice la integración del personal en la empresa.

1.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue descriptiva, lo que significa que el objetivo principal fue analizar y detallar cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción dentro de la empresa en su estado actual. Este enfoque descriptivo no implica modificar el proceso ni probar hipótesis sobre posibles cambios, sino más bien proporcionar una visión clara y detallada de la situación actual para facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia.

1.3 Tipo de diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que los datos fueron analizados tal como se presentan en la realidad, sin que se manipulara ninguna variable. En este tipo de estudio, se observan y describen los hechos en su contexto natural, permitiendo comprender los fenómenos sin intervención directa sobre ellos.

1.4 Fuentes de la información

1.4.1 Fuentes secundarias

Se utilizaron fuentes secundarias como leyes laborales y libros relacionados con la gestión de recursos humanos. Estas fuentes ayudaron a contextualizar los procesos teóricos de reclutamiento, selección, contratación e inducción y sirvieron como base para comparar las prácticas actuales de la empresa.

1.4.2 Fuentes primarias

La información primaria se obtuvo mediante:

- **Encuestas:** Aplicadas a colaboradores de diferentes áreas para conocer su experiencia en las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción que tuvieron en la empresa. Estas encuestas incluían preguntas cerradas y de opción múltiple, permitiendo recoger datos cuantitativos.
- **Entrevista:** Realizada al encargado del área de recursos humanos para entender los procedimientos actuales y los retos enfrentados en cada etapa del proceso.

La combinación de estas fuentes permitió recopilar datos directos y relevantes sobre las prácticas reales de la empresa, que posteriormente fueron analizados e integrados para formular la propuesta final.

2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

2.1 Técnicas

2.1.1 Entrevista

Se realizó una entrevista al encargado de recursos humanos de la empresa. La entrevista se llevó a cabo de manera presencial en las instalaciones de la empresa TPLAB S.A. de C.V., ubicada en el distrito de Antiguo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este y se diseñó con una guía de preguntas abiertas que permitieran explorar los procedimientos actuales, las dificultades enfrentadas y las oportunidades de mejora.

2.1.2 Encuesta

Se aplicaron encuestas a un total de 25 colaboradores de diferentes áreas de la empresa, abarcando personal administrativo, operativo, proyectos, producción y de campo.

Las encuestas fueron presenciales y se estructuraron con preguntas cerradas y de opción múltiple, utilizando un formulario diseñado específicamente para recopilar datos sobre cómo fue su proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción al momento que ellos ingresaron a la Empresa. Este instrumento permitió recoger información cuantitativa.

2.2 Instrumentos

2.2.1 Guía de Entrevista

Para la entrevista se utilizó una guía de 15 preguntas estructurada en su mayoría con preguntas abiertas sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal que actualmente utiliza la empresa TPLAB S.A. de C.V.

2.2.2 Cuestionario

El instrumento para obtener información directa de los colaboradores sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción fue el cuestionario., el cual estuvo estructurado en dos partes, la primera fueron las generalidades (Sexo, edad, nivel académico y área en que labora) y la segunda en 14 preguntas cerradas y de opción múltiple del contenido.

2.3 Ámbito de la investigación

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa TPLAB S.A. de C.V. ubicada en el distrito de Antiguo Cuscatlán, municipio de La Libertad Este.

2.4 Objeto de estudio

TPLAB S.A. de C.V.

2.5 Unidades de análisis

Las unidades de análisis estuvieron conformadas por el encargado del área de recursos humanos y el personal de la empresa TPLAB S.A. de C.V.

2.6 Universo y muestra

2.6.1 Universo 1

Fue constituido por 25 colaboradores entre ellos colaboradores administrativos, operativos y personal de jefaturas, que laboran en la empresa, a los cuales se les paso el cuestionario.

2.6.2 Universo 2

1 persona, el cual fue el encargado del área de recursos humanos y se le paso la entrevista.

2.6.3 Muestra

Para determinar la muestra no fue necesario emplear una fórmula estadística, porque siendo el universo el mismo tamaño de la muestra se aplicó el censo.

3. Tabulación, análisis e interpretación de la información

Los datos recolectados mediante la técnica de la encuesta se hicieron en un formulario de Google de manera presencial en las instalaciones de la empresa y se tabularon utilizando la herramienta Power BI, que permite la creación de visualizaciones dinámicas y gráficas interactivas para representar los datos obtenidos.

Cada pregunta y sus respectivas respuestas fueron analizadas mediante cuadros de frecuencia y gráficos que facilitan la interpretación de los resultados. Este enfoque permitió identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la empresa TPLAB S.A. de C.V.

4. Alcances y limitaciones

4.1 Alcances

La investigación abarcó un análisis integral del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en **TPLAB S.A. de C.V.**, enfocándose en identificar las fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano. Este estudio permitió recopilar datos detallados mediante encuestas y entrevistas a personal clave, lo que facilitó una comprensión clara de las prácticas actuales y sus impactos en la integración del personal. Además, los hallazgos de esta investigación pueden ser útiles no solo para mejorar los procesos internos de la empresa, sino también como referencia para organizaciones con estructuras similares que busquen optimizar sus procesos administrativos y de recursos humanos.

4.2 Limitaciones

Durante la realización del trabajo, la principal limitación fue la dificultad para encontrar a la mayoría de los colaboradores en la empresa al momento de aplicar los instrumentos. A pesar de distribuirse en diferentes días para localizarlos, en varias ocasiones se realizaron visitas sin obtener ninguna encuesta completada. Como resultado, algunas muestras quedaron pendientes. Sin embargo para finalizar las encuestas pendientes, se compartió el enlace con quienes aún no las habían completado, y aunque las respuestas tardaron un tiempo considerable en llegar al final se tuvo el objetivo esperado.

5. Descripción del diagnóstico

Con base en los resultados de la entrevista al encargado de recursos humanos y las encuestas realizadas a los colaboradores de diferentes áreas de TPLAB S.A. de C.V., se identificaron diversos puntos clave que revelan las fortalezas y áreas de oportunidad en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Estos hallazgos están respaldados por datos tabulados, gráficos y las interpretaciones obtenidas durante la investigación.

El análisis de estos datos ha permitido elaborar un diagnóstico, que sirve como base para diseñar estrategias enfocadas en la mejora continua de la gestión del talento humano. Este diagnóstico brinda a la organización un marco de referencia sólido para tomar decisiones estratégicas bien sustentadas, impulsando el desarrollo organizacional a través de la optimización de los procesos de gestión del talento y su alineación con los objetivos estratégicos de TPLAB S.A. de C.V.

Diagnóstico de información general

Distribución por género

Los resultados de la encuesta muestran que en la empresa hay una diferencia marcada entre hombres y mujeres, lo que puede influir en el ambiente de trabajo y en cómo se realiza el proceso de contratación del personal. Esta diferencia podría indicar que aún no se aplican suficientes medidas para garantizar la igualdad de oportunidades (Anexo 2, Cuestionario, pregunta a). Aunque no hay señales de discriminación, sería positivo que la empresa promoviera una mayor participación de ambos géneros, para lograr un entorno laboral más justo y equilibrado.

Distribución por edad

El análisis revela que la empresa cuenta con una composición generacional diversa (Anexo 2, pregunta b). La presencia mayoritaria de empleados en determinados rangos de edad puede influir en la cultura organizacional y en la rotación del personal.

Si el equipo de trabajo está compuesto en su mayoría por empleados jóvenes, esto puede indicar una alta rotación debido a la búsqueda de nuevas oportunidades. Por otro lado, si predominan empleados de mayor edad, es posible que la organización deba considerar estrategias de transferencia de conocimiento y capacitación continua para asegurar la continuidad operativa.

Nivel académico

La distribución del nivel académico entre los colaboradores permite evaluar si los requisitos del reclutamiento están alineados con las competencias requeridas para los puestos (Anexo 2 Cuestionario, pregunta c). Si una gran parte del personal tiene un nivel educativo superior al requerido para sus funciones, puede haber desajustes en la asignación de responsabilidades y expectativas laborales.

Por otro lado, si la mayoría cuenta con un nivel académico inferior al esperado, la empresa podría beneficiarse de implementar procesos de capacitación para mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores.

Áreas de trabajo

El análisis de la distribución de los colaboradores en las distintas áreas de la empresa permite identificar posibles desequilibrios en la asignación de recursos humanos (Anexo 2 Cuestionario, pregunta d). Si algunas áreas cuentan con una mayor concentración de personal mientras que otras presentan déficit, esto podría impactar la operatividad y eficiencia del negocio.

Además, conocer la distribución del talento por departamento facilita la toma de decisiones respecto a futuras contrataciones y a la implementación de estrategias de optimización del personal para mejorar la productividad global de la empresa.

Diagnóstico preguntas de contenido

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento en TPLAB S.A. de C.V. carece de un proceso formal. La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos propiamente dicho, y la responsabilidad de atraer talento recae en varias personas, como el gerente del laboratorio, el jefe de proyectos y la gerencia general, dependiendo de la necesidad del momento (Anexo 4 Entrevista, pregunta 1 y 2). Esto significa que la empresa carece de una estrategia clara para atraer nuevos colaboradores, lo que puede generar inconsistencias en la calidad de los candidatos seleccionados.

Los resultados de las encuestas muestran que el 44% de los colaboradores considera que el proceso de reclutamiento no es excelente (Anexo 2 Cuestionario, pregunta 2). Además, el 76% afirmó haber pasado por un proceso de reclutamiento, mientras que un 24% indicó que no tuvo ninguna etapa de selección formal (Anexo 2 Cuestionario, pregunta 1).

Un hallazgo relevante es que la mayoría de las contrataciones se realizan mediante referencias personales, lo que limita el alcance y la diversidad del personal (Anexo 4 Entrevista, pregunta 6). Este método informal podría generar sesgos y reducir la oportunidad de atraer talento nuevo con habilidades especializadas. La falta de diversidad en los canales de reclutamiento impide que la empresa acceda a un grupo más amplio de postulantes, lo que podría traducirse en menos opciones para encontrar al candidato idóneo.

Otro punto importante es que no se utilizan estrategias activas para atraer candidatos. Las plataformas digitales o las bolsas de empleo apenas se consideran dentro del proceso de reclutamiento (Anexo 4 Entrevista, pregunta 7). Esta ausencia de herramientas modernas de reclutamiento limita la capacidad de la empresa para acceder a candidatos altamente calificados que buscan oportunidades a través de estos medios.

Selección

El proceso de selección en TPLAB S.A. de C.V. también enfrenta limitaciones importantes. No existen herramientas formales para evaluar a los candidatos, como pruebas psicométricas o dinámicas grupales (Anexo 4 Entrevista, pregunta 7 y 8). La decisión final sobre la contratación se toma en función de la experiencia comprobable del aspirante y la opinión de los gerentes responsables, lo que puede llevar a que algunos candidatos no sean evaluados de manera objetiva y clara.

En las encuestas, el 36% de los encuestados manifestó que el proceso de selección actual no garantiza la contratación del mejor talento ya que en las opciones de respuestas seleccionaron que su proceso de selección fue “Algo claro, Pero mejorable”, y el 8% seleccionó que su proceso fue “Confuso o poco adecuado”. (Anexo 2 Cuestionario, pregunta 3). Además, un 36% indicó que no se les aplicó ningún tipo de prueba en su proceso de selección (Anexo 2 Cuestionario, pregunta 4), lo que confirma la ausencia de un método de evaluación. Esta falta de uniformidad en el proceso de selección puede resultar en contrataciones poco acertadas y en una mayor rotación de personal debido a la incompatibilidad entre el candidato seleccionado y el puesto asignado.

Otra debilidad identificada es que la empresa no cuenta con un proceso de entrevistas bien definido. Los gerentes encargados toman las decisiones sin seguir una metodología clara u homogénea (Anexo 4 Entrevista, pregunta 9 y 10). Esto puede generar inconsistencias en la elección de candidatos y provocar contrataciones ineficientes. La ausencia de un protocolo claro también dificulta la comparación objetiva entre los candidatos y la identificación de aquellos que realmente cumplen con los requisitos del puesto.

Contratación

En cuanto a la contratación, los datos revelan que la empresa muestra algunas inconsistencias, aunque cuenta con contratos y expedientes organizados (Anexo 4 Entrevista, pregunta 3), a veces se omiten documentos esenciales, como la hoja de vida de los colaboradores (en al menos un caso). Además, no se solicita la misma información a todos los colaboradores, lo que genera una falta de uniformidad en la documentación requerida durante el proceso de contratación. (Anexo 2 Cuestionario, pregunta 6).

El proceso de formalización del contrato no se ha desarrollado de manera completa, lo que genera falta de claridad para los empleados. Según los resultados de la encuesta, un 24% de los trabajadores indicó que no recibió información clara sobre sus derechos, responsabilidades y beneficios durante su contratación (Anexo 2 Cuestionario, pregunta 7). Esta falta de información puede generar incertidumbre en los nuevos empleados y afectar su desempeño y compromiso con la empresa.

En cuanto a la toma de decisiones, no hay una asignación clara de responsabilidades, dependiendo del tipo de personal, diferentes áreas pueden estar involucradas en la decisión de contratación (Anexo 4 Entrevista, pregunta 10 y 11). Esta situación puede generar falta de alineación en los criterios utilizados, lo que afecta la calidad del proceso.

Inducción

Uno de los hallazgos más preocupantes en el diagnóstico es la ausencia de un proceso formal de inducción. Según las entrevistas, no hay una inducción estructurada para los nuevos colaboradores, y la adaptación inicial depende en gran medida de los jefes inmediatos (Anexo 4 Entrevista, pregunta 12).

Sin embargo, en las encuestas, el 80% de los encuestados afirmó haber participado en un proceso formal de inducción (Anexo 2 Cuestionario, pregunta 8). Esta discrepancia sugiere que el concepto de "inducción" no está claramente definido dentro de la organización, ya que la percepción de los empleados no coincide con la realidad mencionada por los encargados del proceso.

La falta de un proceso de inducción detallado puede afectar la integración del personal y su adaptación al entorno de trabajo. El 32% de los encuestados manifestó dificultades para integrarse con sus equipos durante los primeros meses de empleo (Anexo 2 Cuestionario, pregunta 10).

Un problema adicional es que la empresa no cuenta con un manual de bienvenida ni con material para la inducción, ya que solo el 24% afirma que le proporcionaron dicho manual (Anexo 2 Cuestionario, pregunta 14). Esto significa que los nuevos colaboradores dependen de la orientación de sus compañeros y supervisores inmediatos, lo que puede generar inconsistencias en la información proporcionada.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- 1.** El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en TPLAB S.A. de C.V. carece de uniformidad, lo que resulta en contrataciones basadas mayoritariamente en referencias personales, limitando la objetividad y la equidad.
- 2.** La ausencia de técnicas y documentos para la administración de personal, para evaluar competencias técnicas y habilidades afecta la calidad de las contrataciones, ocasionando que algunos colaboradores no cumplan con las expectativas del puesto.
- 3.** Aunque la empresa cuenta con expedientes actualizados y manuales documentados, la falta de revisiones periódicas compromete la adaptación de los procesos a las necesidades actuales.
- 4.** La inexistencia de un proceso formal de inducción dificulta la integración de los nuevos colaboradores, afectando su desempeño inicial y su adaptación al ambiente laboral.

5. A pesar de las debilidades identificadas, la disposición de los encargados para colaborar en el diagnóstico refleja un interés en mejorar los procesos actuales.
6. La falta de estrategias de atracción de talento limita el acceso a un grupo más amplio de candidatos, reduciendo las posibilidades de encontrar perfiles óptimos para los puestos disponibles.
7. La descentralización de las decisiones de contratación genera inconsistencias en los criterios utilizados, lo que puede afectar la equidad y eficiencia del proceso de selección.

Recomendaciones

1. Se recomienda la elaboración e implementación de un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para que las contrataciones de los nuevos colaboradores sean conforme al perfil que requiere el puesto de trabajo.
2. Incorporar procedimientos actualizados de evaluación, como pruebas psicométricas y dinámicas grupales, que permitan identificar con precisión las competencias técnicas y habilidades necesarias para cada puesto.
3. Establecer un cronograma anual para la actualización de manuales y procedimientos, asegurando que estos reflejen las necesidades actuales de la organización.

4. Crear un proceso formal de inducción que facilite la integración de los nuevos colaboradores, incluyendo actividades de capacitación inicial y dinámicas de integración con el equipo de trabajo.
5. Aprovechar la disposición de los encargados para implementar mejoras, involucrándolos en la creación y validación de las nuevas políticas y procedimientos.
6. Implementar una estrategia de reclutamiento más amplia que incluya plataformas digitales, ferias de empleo y alianzas con instituciones educativas para diversificar la fuente de candidatos.
7. Establecer los criterios de selección mediante lineamientos claros y uniformes para asegurar contrataciones equitativas y alineadas con las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO III

Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción para optimizar el proceso de integración del personal en la empresa TPLAB S.A. De C.V. Ubicado en el distrito de Antiguo Cuscatlán, Municipio de La Libertad Este

A. Importancia del capítulo

El presente capítulo tiene como importancia generar un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción ya que es fundamental para asegurar que TPLAB S.A. de C.V. cuente con el talento adecuado para cumplir con su misión y visión. Este manual tiene como objetivo proporcionar una guía detallada y clara para llevar a cabo este proceso de manera eficiente, alineada a las necesidades de la empresa. A lo largo de este documento, se describen las mejores prácticas y los pasos que deben seguirse en cada etapa: desde la atracción de candidatos adecuados, hasta su integración efectiva en el equipo. Este proceso es importante para que los nuevos empleados entiendan la forma en que se trabaja, lo que se espera de ellos y los recursos que se tienen para crecer dentro de TPLAB S.A. de C.V.

B. Objetivo

Proponer los siguientes manuales reclutamiento, selección, contratación e inducción para la empresa TPLAB S.A. de C.V., asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa

1. Descripción del Manual de Reclutamiento

El siguiente manual está diseñado para guiar el proceso de reclutamiento en TPLAB S.A. de C.V. de manera clara y sencilla. En él, se detallan los pasos necesarios para atraer y

seleccionar a los candidatos adecuados para la empresa. Desde la solicitud de personal hasta la difusión de la oferta y la recepción de documentos, todo está explicado de manera práctica para asegurar que el proceso sea eficiente y alineado con las necesidades de la empresa.

1.1 Manual de Reclutamiento

TPLAB

SERVICIOS DE LABORATORIO PARA GEOTECNIA

MANUAL DE RECLUTAMIENTO

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	Fecha de Aprobación

Versión 1

ÍNDICE MANUAL DE RECLUTAMIENTO

INTRODUCCIÓN	64
OBJETIVOS.....	64
Objetivo General	64
Objetivo Específicos	64
ALCANCE.....	65
POLÍTICAS	65
1. NORMATIVA DE USO Y CONTROL INTERNO	65
2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	66
3. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO.....	68
3.1 Solicitud de Requerimiento de personal.....	68
3.2 Difusión de la oferta.....	68
3.2.1 Aviso Interno.....	68
3.2.2 Aviso externo	68
3.3 Recepción de documentación.....	69

Introducción

El reclutamiento de personal es un proceso clave para garantizar que TPLAB S.A. de C.V. cuente con los candidatos adecuados para cada área de la empresa, es por ello que este manual establece los pasos a seguir para atraer talento de manera eficiente, asegurando que las vacantes sean difundidas correctamente y que los perfiles postulantes cumplan con los requisitos establecidos.

El documento abarca desde la solicitud de requerimiento de personal hasta la recepción de documentación, detallando los medios de publicación de las ofertas y los criterios que se deben considerar para evaluar a los aspirantes. Además, proporciona lineamientos claros para que el proceso sea ordenado, transparente y alineado con las necesidades de cada departamento. A través de este manual, TPLAB S.A. de C.V. busca facilitar el reclutamiento de talento que contribuya al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Establecer el proceso de reclutamiento de manera que permita encontrar personal adecuado que contribuya a los objetivos de la empresa.

Objetivo Específicos

- a. Utilizar esta propuesta para que la Gerencia de TPLAB S.A. de C.V. pueda tomar las mejores decisiones relacionadas con el recurso humano.
- b. Describir los procedimientos a seguir para el proceso reclutamiento de personal.

Alcance

El alcance de este Manual facilitará a los departamentos de Proyectos, Administración, Operaciones, Producción y Campo al reclutamiento de los candidatos más adecuados para cada área.

Políticas

1. Igualdad de oportunidades: El proceso de reclutamiento será inclusivo y no se discriminará por edad, sexo, religión, etnia, orientación sexual, estado civil, discapacidad u otra condición.
2. Reclutamiento basado en mérito: El reclutamiento se realizará considerando formación, experiencia y competencias del candidato, alineadas al puesto.
3. Prioridad al talento interno: Antes de buscar candidatos externos, se verificará la disponibilidad de personal interno apto para cubrir la vacante.
4. Publicidad de vacantes: Las vacantes serán comunicadas por los canales oficiales de la empresa, garantizando acceso transparente a los interesados.
5. Confidencialidad de la información del candidato: La información personal de los postulantes será manejada de forma confidencial y usada únicamente para fines de reclutamiento.

1. Normativa de Uso y Control Interno

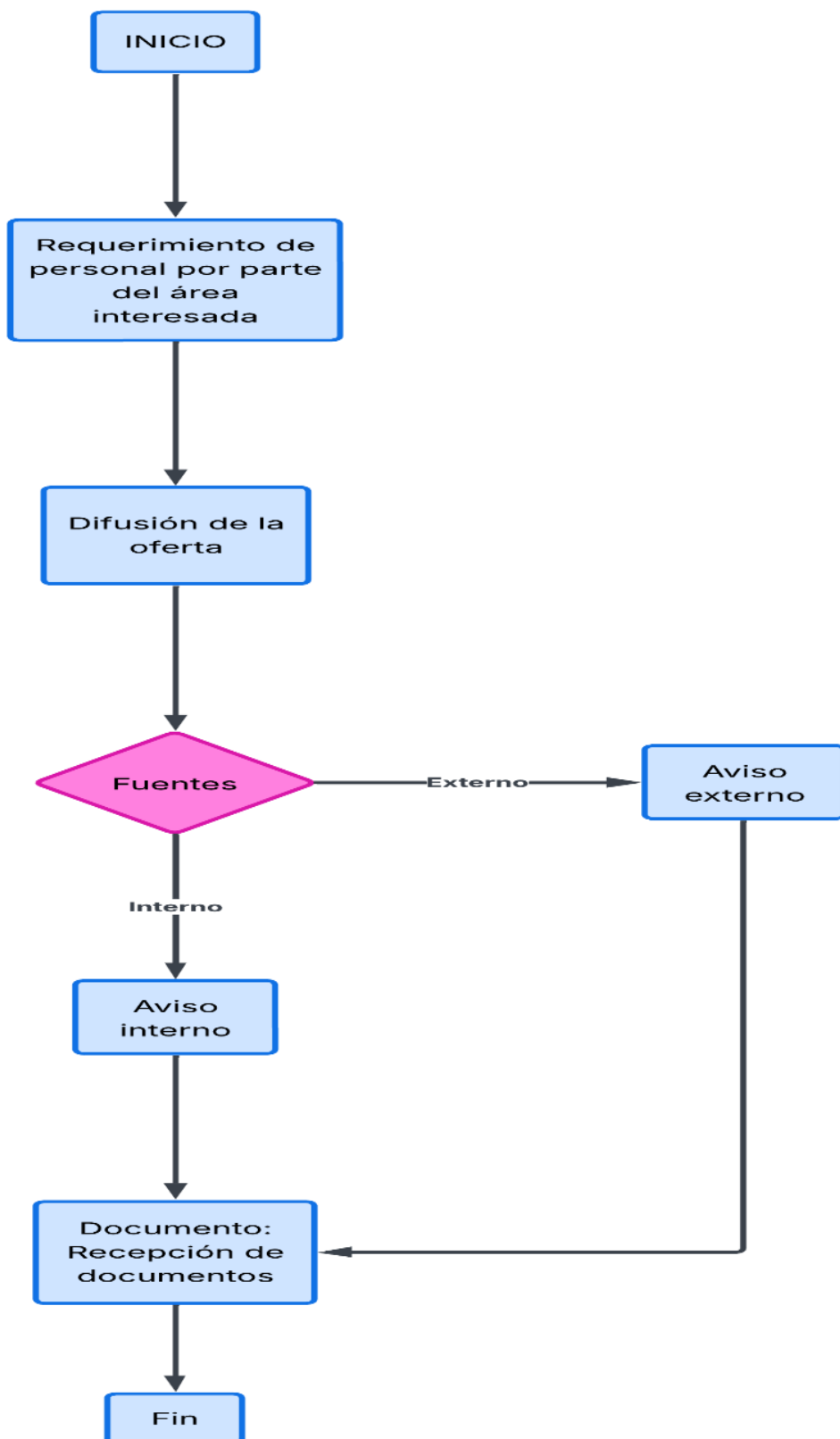
Este manual será de uso exclusivo de TPLAB S.A. de C.V., específicamente del departamento de Gestión Humana, el cual tendrá la responsabilidad de garantizar su correcta aplicación en todo el proceso de reclutamiento dentro de la empresa. Además, deberá estar disponible para los distintos departamentos involucrados en la solicitud de nuevas

contrataciones, asegurando una implementación uniforme y eficiente en todas las áreas que requieran nuevo personal.

2. Flujograma del proceso de Reclutamiento

Figura 5

Flujograma del proceso de reclutamiento.



Fuete: Elaboración propia 2025

3. Procedimiento de Reclutamiento

3.1 Solicitud de Requerimiento de personal

Esto surge a través de la necesidad de un nuevo colaborador en cualquiera de los departamentos los cuales son: Proyectos, Administración, Operativo, Producción y de Campo. Para esto las áreas correspondientes deberán de llenar la requisición de personal dejando en claro el perfil del postulante a las necesidades del área. (Anexo 5 - Formulario para requisición de nueva plaza).

3.2 Difusión de la oferta

La publicación de la oferta será de manera interna y externa

3.2.1 Aviso Interno

La primera opción será considerar al personal interno, promoviendo su desarrollo profesional y fortaleciendo el crecimiento dentro de la empresa, siempre y cuando cumpla con el perfil del puesto. El aviso se compartirá por correo electrónico como una convocatoria general, detallando los requisitos para todos los interesados en postularse. Asimismo, se puede colocar un aviso en la cartelera de la empresa o en un lugar visible para garantizar que todos los colaboradores tengan acceso a la información.

3.2.2 Aviso externo

El anuncio de la vacante se publicará en plataformas de empleo, bolsas de trabajo, etc. Su contenido es clave para atraer a los candidatos adecuados, por lo que debe ser claro, preciso y llamativo para asegurar una buena respuesta.

Se pide que el aviso contenga como mínimo la siguiente información:

- a. Logo de la empresa
- b. Nombre de la empresa
- c. Nombre del puesto de trabajo
- d. Nivel académico requerido
- e. La cantidad de años de experiencia
- f. Documentos que debe enviar
- g. Y las prestaciones de la empresa

Es fundamental considerar que el formato y contenido del anuncio dependerán del tipo de puesto según el requerimiento del área. Si se busca captar candidatos con habilidades altamente especializadas, el anuncio debe resaltar estos requisitos. Por otro lado, si el objetivo es atraer talento en general, el mensaje debe ser más flexible y amplio.

3.3 Recepción de documentación

El analista de reclutamiento o encargado/a deberá preseleccionar a los candidatos mediante la evaluación de sus currículums. Para organizar a los postulantes, se tomará en cuenta la lista de requisitos establecidos en la oferta de empleo, incluyendo nivel de estudios, posgrados, certificaciones, dominio de idiomas, manejo de tecnologías de la información y otros criterios relevantes para el puesto.

Los aspirantes que alcancen el puntaje mínimo requerido avanzarán a la siguiente fase del proceso y serán contactados vía correo electrónico y llamada telefónica. Del mismo modo, se notificará a quienes no sean seleccionados para continuar en el proceso.

2. Descripción del Manual de Selección

El proceso de selección en TPLAB S.A. de C.V. está diseñado para identificar a los candidatos más adecuados para cada puesto. Se compone de varias etapas que permiten evaluar a los aspirantes de manera justa y objetiva.

El primer paso es el análisis y filtro curricular (llámese “filtro curricular” a clasificar y seleccionar currículums, asegurando que solo los candidatos más adecuados avancen en el proceso), donde se revisan los perfiles de los candidatos para seleccionar aquellos que cumplen con los requisitos básicos del puesto. Luego, los candidatos preseleccionados pasan a una primera entrevista, donde se exploran sus experiencias, habilidades y motivaciones. Posteriormente, en el proceso de evaluación, se aplican diferentes pruebas para medir el nivel de conocimiento técnico, la estabilidad emocional y otros factores clave. Dentro de esta fase se incluyen las pruebas psicométricas, que ayudan a conocer las habilidades cognitivas y rasgos de personalidad y las pruebas de conocimiento técnico, que permiten evaluar la preparación específica para el puesto. Una vez superadas estas pruebas, se lleva a cabo la entrevista final, donde se profundiza en la idoneidad del candidato para el puesto y su ajuste a la cultura organizacional. En esta etapa se consideran elementos clave, como la actitud, la compatibilidad con el equipo de trabajo y las expectativas salariales. También se brindan recomendaciones para que el proceso sea más eficiente y efectivo. Finalmente, se aplican los criterios de selección, que ayudan a tomar la decisión final sobre qué candidato es el más adecuado para la vacante. Con este proceso, TPLAB S.A. de C.V. asegura que cada contratación se realice con base en un análisis detallado y en la búsqueda del mejor talento para la empresa

2.1 Manual de Selección

TPLAB

SERVICIOS DE LABORATORIO PARA GEOTECNIA

MANUAL DE SELECCIÓN

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	Fecha de Aprobación

ÍNDICE MANUAL DE SELECCIÓN

INTRODUCCIÓN	73
OBJETIVOS.....	74
Objetivo General	74
Objetivo Específicos	74
 ALCANCE	 74
POLÍTICAS	74
1. NORMATIVA DE USO Y CONTROL INTERNO	75
2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	76
3. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN.....	77
3.1 Análisis y filtro Curricular	77
3.2 Primera entrevista.....	77
3.3 Proceso de evaluación	80
3.3.1 Pruebas psicométricas	80
3.3.2 Pruebas de conocimiento técnico	81
3.4 Entrevista final	81
3.4.1 Elementos Claves de la Entrevista Final	82
3.4.2 Recomendaciones para la Entrevista.....	82
3.5 Criterios de selección	84

Introducción

Seleccionar al personal adecuado es clave para el éxito de cualquier empresa, y en TPLAB S.A. de C.V. no es la excepción. Este manual busca ajustar el proceso de selección, asegurando que cada candidato elegido sea de acuerdo con las necesidades de la empresa y contribuya a su crecimiento.

A través de este documento, los distintos departamentos de la empresa podrán seguir un procedimiento detallado para evaluar a los aspirantes y tomar decisiones informadas. Con ello, se busca no solo mejorar la calidad del personal contratado, sino también reducir la rotación de empleados y fomentar un ambiente de trabajo más estable y productivo.

El manual describe cada etapa del proceso de selección, desde el análisis de currículums hasta las entrevistas finales, incluyendo herramientas como pruebas psicométricas y técnicas que permiten evaluar a los aspirantes de manera objetiva.

Además, proporciona recomendaciones prácticas para mejorar la calidad de las entrevistas y asegurar que las decisiones de contratación sean acertadas. Además, este manual establece los criterios de evaluación y pruebas necesarias para tomar decisiones acertadas, asegurando que cada nuevo integrante sea un verdadero aporte a la organización.

Objetivos

Objetivo General

Establecer un proceso de selección que permita evaluar y elegir a los candidatos adecuados para cada puesto, asegurando una alineación efectiva con las necesidades de requisición de cada área de la empresa TPLAB S.A. de C.V.

Objetivo Específicos

- a. Documentar y aplicar los pasos descritos en este manual para llevar a cabo el proceso de selección de manera clara y organizada.
- b. Garantizar que el proceso de selección se realice con criterios claros y justos, asegurando que el personal elegido se ajuste a las necesidades de cada área y aporte al éxito de TPLAB S.A. de C.V.

Alcance

El alcance de este manual ayudará a los departamentos de Proyectos, Administración, Operaciones, Producción y Campo a seleccionar a los candidatos más adecuados para cada puesto, asegurando que el proceso sea claro y eficiente.

Políticas

1. Selección por competencias: Los candidatos serán evaluados en función de criterios objetivos relacionados con sus competencias técnicas y conductuales.
2. Uso de herramientas de evaluación: Cuando aplique, se utilizarán pruebas psicométricas, técnicas, entrevistas estructuradas y otras herramientas certificadas.

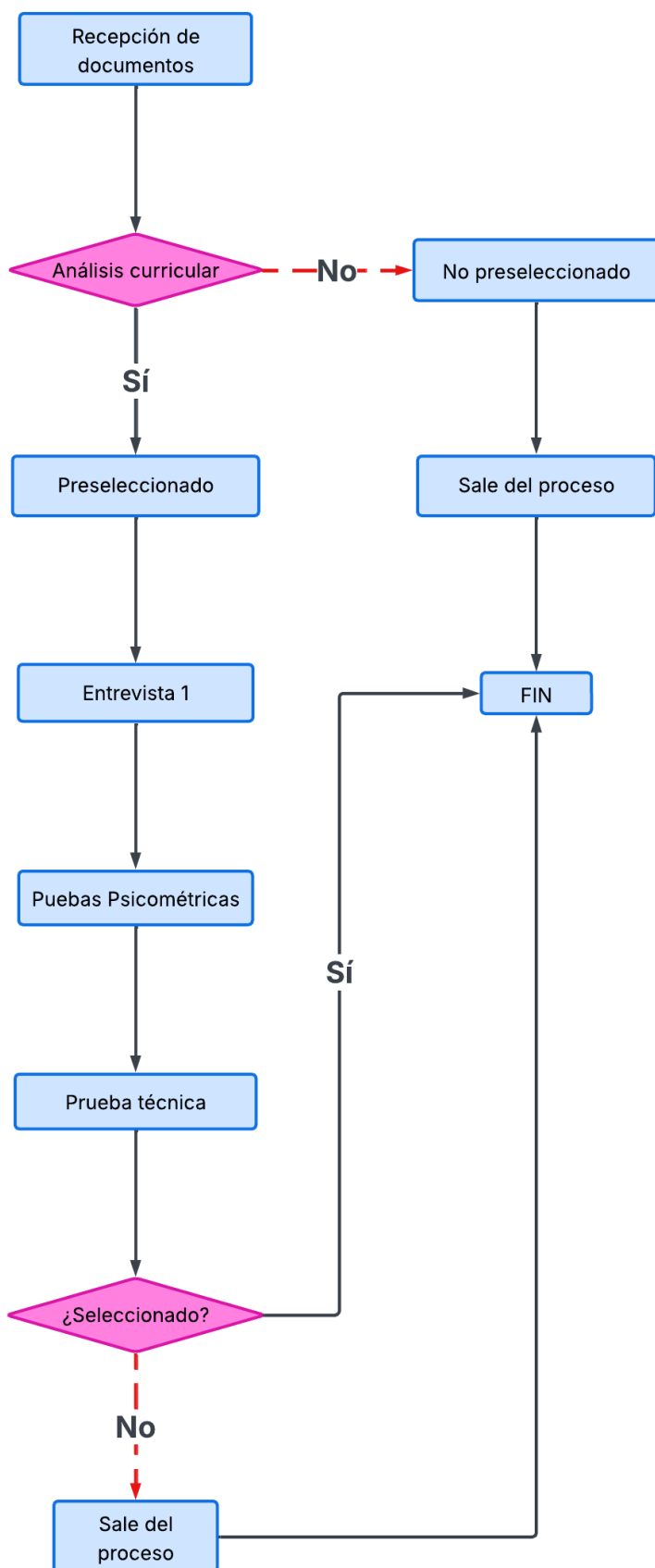
3. Participación de líderes de área: El jefe inmediato participará en la evaluación final del candidato para asegurar idoneidad del puesto.
4. Registros del proceso: Todo el proceso de selección quedará documentado para asegurar transparencia y trazabilidad.
5. No nepotismo: No se permitirá contratar candidatos por relaciones personales sin cumplir el debido proceso de evaluación.

1. Normativa de Uso y Control Interno

Este manual será de uso exclusivo de TPLAB S.A. de C.V., específicamente del departamento de Gestión Humana, que será responsable de asegurar que el proceso de selección se realice de manera adecuada en toda la empresa. También estará disponible para los departamentos que necesiten solicitar nuevas contrataciones, garantizando que el proceso de selección sea consistente y eficiente en todas las áreas.

2. Flujograma del proceso de Selección

Figura 6 Flujograma del proceso de selección



3. Procedimiento de Selección

3.1 Análisis y filtro Curricular

Después de la recepción de documentos de los aspirantes, el departamento de Gestión Humana realizará un análisis detallado. Este proceso consiste en revisar cada perfil y seleccionar únicamente a aquellos que cumplan con los requisitos mínimos establecidos en la descripción del puesto. Posterior a ello se realiza una lista de aspirantes que cumplan con los requisitos del puesto. De ellos, los más calificados avanzarán a la siguiente etapa, mientras que los otros quedarán en una lista de reserva.

Los candidatos que no sean preseleccionados ni incluidos recibirán una notificación por correo electrónico, agradeciéndoles su participación en el proceso de selección.

3.2 Primera entrevista

La primera entrevista puede realizarse de manera virtual o presencial y estará a cargo del analista de selección, quien se reunirá únicamente con el candidato. El propósito de esta entrevista es conocer mejor al aspirante, verificar la información proporcionada en su hoja de vida o solicitud de empleo y notificarle que ha sido preseleccionado para continuar en el proceso de selección.

Durante la entrevista, se evaluarán aspectos como conocimientos generales, opiniones y habilidades de comunicación. Si algunos de los candidatos seleccionados es colaborador interno, se le realizarán una breve entrevista para informarle que iniciará el proceso de selección.

Formato de Solicitud de empleo

Nombre Completo: _____

Edad: _____ Fecha de nacimiento: _____

DUI: _____ NIT: _____

Estado civil: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Correo Electrónico: _____

Puesto al que aplica: _____

Área o Departamento: _____

Formación Académica

Nivel educativo	Institución	Año de egreso	Título obtenido

Experiencia Laboral

Empresa	Cargo desempeñad	Período	Motivo de retiro

Referencias Laborales

Nombre	Empresa	Teléfono

Referencias Personales

Nombre	Teléfono

¿Tiene disponibilidad inmediata? Sí No

En caso de que su respuesta sea No, indique la fecha a partir de la cual podría incorporarse:

¿Tiene licencia de conducir? Sí No Tipo: _____¿Tiene vehículo propio? Sí No

Firma del solicitante: _____

Fecha: _____

Formato de primera Entrevista

Nombre del candidato(a): _____

Puesto al que aplica: _____

Fecha: _____

Entrevistador(a): _____

1. DATOS GENERALES

1. ¿Podría contarme brevemente sobre usted?
2. ¿Cómo se enteró de la vacante?
3. ¿Qué fue lo que más le llamó la atención del puesto o de la empresa?
4. ¿Cuál considera que es su principal fortaleza profesional?
5. ¿Y cuál cree que es su principal área de mejora?

2. FORMACIÓN ACADÉMICA Y CAPACITACIÓN

6. ¿Ha realizado cursos o capacitaciones adicionales relacionadas con el puesto?
7. ¿Tiene algún conocimiento técnico o herramienta específica que domine?

3. EXPERIENCIA LABORAL

8. ¿Qué funciones desempeñaba en su último trabajo?
9. ¿Qué logros obtuvo en esa posición?
10. ¿Por qué dejó su último empleo?
11. ¿Qué tipo de ambiente laboral considera ideal para usted?

4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

12. ¿Cómo maneja las situaciones de presión o estrés laboral?
13. Describa un ejemplo de cómo ha resuelto un conflicto en el trabajo.
14. ¿Prefiere trabajar en equipo o de manera individual? ¿Por qué?

5. MOTIVACIÓN Y DISPONIBILIDAD

15. ¿Qué lo motiva a aplicar a este puesto?
16. ¿Cuáles son sus expectativas laborales a corto y mediano plazo?
17. ¿Está dispuesto(a) a trabajar horas extras o fines de semana si se requiere?

6. PROYECCIÓN Y VALORES

18. ¿Dónde se ve profesionalmente dentro de 3 a 5 años?
19. ¿Qué valor considera más importante dentro de un equipo de trabajo?
20. ¿Qué espera de sus superiores y compañeros de trabajo?

3.3 Proceso de evaluación

El proceso de evaluación inicia con la aplicación de pruebas psicométricas, poligráficas y técnicas, según los requisitos del puesto. Estas pruebas permiten medir habilidades, competencias y otros aspectos clave para determinar si el candidato es el adecuado para el puesto de trabajo.

3.3.1 Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas son herramientas que permiten evaluar aspectos psicológicos como inteligencia, personalidad y comportamiento. Su correcta aplicación e interpretación ayudan a conocer mejor a una persona y a tomar decisiones en ámbitos laborales, educativos o clínicos. Los tipos de pruebas a considerar emplearse son:

- a) **Inteligencia:** Determinan el coeficiente intelectual y capacidad cognitiva.

Beta II-R: Para puestos operativos y niveles educativos hasta bachillerato.

Raven: Para puestos administrativos y niveles educativos superiores.

Terman: Para profesionales y mandos altos.

- b) **Personalidad:** Analizan rasgos individuales y aptitudes.

IPV: Evalúa habilidades comerciales.

Gordon: Mide responsabilidad, relaciones interpersonales y autoestima.

- c) **Comportamiento:** Predicen la conducta en distintos entornos.

Cleaver: Analiza el desempeño laboral y la reacción ante la presión.

Zavic: Evalúa valores, intereses y ética personal.

Estas pruebas permiten tomar decisiones más informadas sobre selección de personal, desarrollo profesional y diagnóstico psicológico.

3.3.2 Pruebas de conocimiento técnico

Las pruebas técnicas evalúan conocimientos y habilidades específicas relacionadas con un área de trabajo. Se utilizan en el proceso de selección para determinar el nivel de competencia de un candidato en el puesto de trabajo.

Tipos de Pruebas Técnicas

- a) Conocimientos generales: Evalúan cultura general, lógica y razonamiento matemático.
- b) Habilidades técnicas: Miden destrezas en software, herramientas o procesos específicos del puesto.
- c) Pruebas prácticas: Simulan tareas reales del puesto de trabajo para comprobar desempeño y precisión.

Estas pruebas permiten seleccionar candidatos con las competencias necesarias para desempeñar un rol de manera eficiente.

3.4 Entrevista final

La entrevista final es la última etapa del proceso de selección, donde se evalúa a los candidatos más idóneos antes de tomar una decisión de contratación. Su objetivo es validar la

información proporcionada en etapas previas y asegurar que el perfil del postulante se alinea con los valores y necesidades de la empresa.

3.4.1 Elementos Claves de la Entrevista Final

- a) Revisión del perfil: Confirmar experiencia, formación y competencias del candidato.
- b) Evaluación de ajuste cultural: Analizar si comparte los valores y la visión de la empresa.
- c) Resolución de dudas: Responder inquietudes del candidato sobre el puesto o la organización.
- d) Condiciones laborales: Explicar salario, beneficios, horario y expectativas del puesto de trabajo.
- e) Cierre y próximos pasos: Informar al candidato sobre el proceso de decisión y plazos de respuesta.

3.4.2 Recomendaciones para la Entrevista

- a) Crear un ambiente cómodo y profesional.
- b) Utilizar preguntas estructuradas y situacionales.
- c) Observar lenguaje verbal y no verbal del candidato.
- d) Tomar notas clave para una mejor evaluación comparativa.

La entrevista final es determinante para asegurar que la persona seleccionada será un aporte valioso para la empresa y su equipo de trabajo.

Formato de Cuadro resumen de las entrevistas

Nombre del Candidato(a): _____

Puesto al que aplica: _____

Fecha: _____

Entrevistador(a): _____

Escala de Evaluación

Valor	Significado
1	No cumple con los requisitos
2	Cumple parcialmente
3	Cumple en un nivel aceptable
4	Cumple satisfactoriamente
5	Cumple totalmente / Es apto para el puesto

Criterios de Evaluación

N.º	Criterio de Evaluación	1	2	3	4	5
1	Presentación personal y puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Comunicación verbal y no verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Claridad al expresarse y desenvolvimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Experiencia relacionada con el puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Conocimientos técnicos o académicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Actitud y motivación hacia el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Capacidad para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Adaptabilidad y manejo de presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Disponibilidad y compromiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Alineación con los valores de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Puntaje total: _____ / 50

Promedio general: _____ / 5

Comentarios del entrevistador

Decisión

- Continuar con el proceso
 No continuar con el proceso

Firma del entrevistador: _____

Fecha: _____

3.5 Criterios de selección

Para elegir al candidato más adecuado, se deben evaluar distintos aspectos que permitan asegurar que cumple con los requisitos del puesto y se alinea con la cultura de la empresa.

- a) Hoja de vida actualizada: Debe contener información clara y precisa sobre la formación, experiencia y habilidades del candidato. Es importante verificar la autenticidad de los datos proporcionados.
- b) Experiencia profesional: Se valora la trayectoria laboral del candidato, especialmente si tiene experiencia en puestos similares o dentro del mismo sector.
- c) Adecuación al perfil del puesto: Algunos roles pueden requerir ciertas edades o niveles de experiencia. Por ejemplo, un puesto gerencial puede necesitar un perfil más experimentado, mientras que otros pueden ser más flexibles en este aspecto.
- d) Conocimiento sobre la empresa: Es recomendable que el candidato tenga información básica sobre la organización y el puesto al que aplica, lo que demuestra interés y preparación.
- e) Actitud en la entrevista: El entusiasmo, la seguridad y la motivación del candidato son clave. Se evalúa su disposición para aprender, su forma de expresarse y sus expectativas a futuro.
- f) Comunicación verbal y no verbal: Se analizan aspectos como claridad al hablar, vestimenta, postura, contacto visual y lenguaje corporal, ya que estos reflejan confianza y profesionalismo.

Estos criterios permiten tomar una decisión objetiva y seleccionar al candidato que mejor se adapte a las necesidades del puesto y de la empresa.

3. Descripción del Manual de Contratación

El proceso de contratación en TPLAB S.A. de C.V. tiene como objetivo establecer un proceso de contratación claro y efectivo para la contratación de nuevos empleados, asegurando que se complete de manera fluida, con todos los pasos necesarios para integrar al nuevo colaborador correctamente en la empresa. Una vez que se ha seleccionado al candidato ideal, se siguen varios pasos para garantizar que su ingreso a la empresa se realice sin contratiempos.

El primer paso es contactar al candidato seleccionado, donde se le informa que ha sido elegido para el puesto y se le brindan detalles sobre los siguientes pasos. Luego, se procede con la recepción del candidato para formalizar la documentación, en la que debe presentar los documentos requeridos, como identificación, referencias laborales y otros papeles necesarios para su ingreso. Después, se lleva a cabo la programación de la fecha de inicio de labores, acordando con el nuevo colaborador el día en que comenzará a trabajar y asegurando que todo esté listo para su llegada. Paralelamente, se realiza la creación del expediente del colaborador, donde se almacena toda la información relevante de su contratación para mantener un registro organizado. Por último, se efectúa la remisión de información para planilla, asegurando que el nuevo empleado sea ingresado correctamente en el sistema de pagos y beneficios de la empresa. Con este proceso, TPLAB S.A. de C.V. garantiza que la contratación de nuevos colaboradores sea ágil, clara y cumpla con todos los requisitos legales y administrativos.

3.1 Manual de Contratación

TPLAB

SERVICIOS DE LABORATORIO PARA GEOTECNIA

MANUAL

DE

CONTRATACIÓN

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	Fecha de Aprobación

ÍNDICE MANUAL DE CONTRATACIÓN

INTRODUCCIÓN	88
OBJETIVOS.....	88
Objetivo General	88
ALCANCE.....	89
POLÍTICAS	89
1. NORMATIVA DE USO Y CONTROL INTERNO	90
2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	91
3. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN.....	92
3.1 Contactar al candidato seleccionado	92
3.2 Recepción del candidato para formalizar la documentación	93
3.3 Programación de la fecha de inicio de labores	94
3.4 Creación del expediente del colaborador	94
3.5 Remisión de información para planilla	94

Introducción

La contratación de nuevos empleados es un proceso fundamental para garantizar el crecimiento y éxito de cualquier organización. En TPLAB S.A. de C.V., este proceso debe ser claro, ordenado y eficiente, el objetivo principal de este manual es establecer un proceso de contratación que garantice la incorporación de nuevos empleados de manera fluida, sin contratiempos y con toda la documentación necesaria. Este manual proporciona una guía detallada sobre cómo contactar al candidato seleccionado, qué documentos debe presentar, cómo formalizar su contratación y cómo garantizar una transición eficiente en su nuevo rol dentro de la empresa. Además, asegura que toda la información sea recopilada y gestionada correctamente, lo que permitirá que los nuevos colaboradores se integren sin inconvenientes y comiencen sus labores con todos los recursos necesarios.

Objetivos

Objetivo General

Establecer un proceso de contratación claro y efectivo para la contratación de nuevos empleados en TPLAB S.A. de C.V., asegurando que se complete de manera fluida, con todos los pasos necesarios para integrar al nuevo colaborador correctamente en la empresa.

Objetivo Específicos

- a) Seguir los pasos establecidos en este manual para que la contratación se realice de manera ordenada y sin contratiempos.

- b) Garantizar que la contratación se lleve a cabo de forma transparente y eficiente, asegurando que cada nuevo colaborador reciba la información y documentación necesaria para su ingreso.

Alcance

Este manual está diseñado para ayudar a los departamentos de Proyectos, Administración, Operaciones, Producción y Campo a llevar a cabo el proceso de contratación de manera clara y ordenada. Con esta guía, se pretende hacer que la contratación sea más sencilla, rápida y justa, asegurando que cada nuevo colaborador cumpla con los requisitos de la empresa y se integre de la mejor manera posible.

Políticas

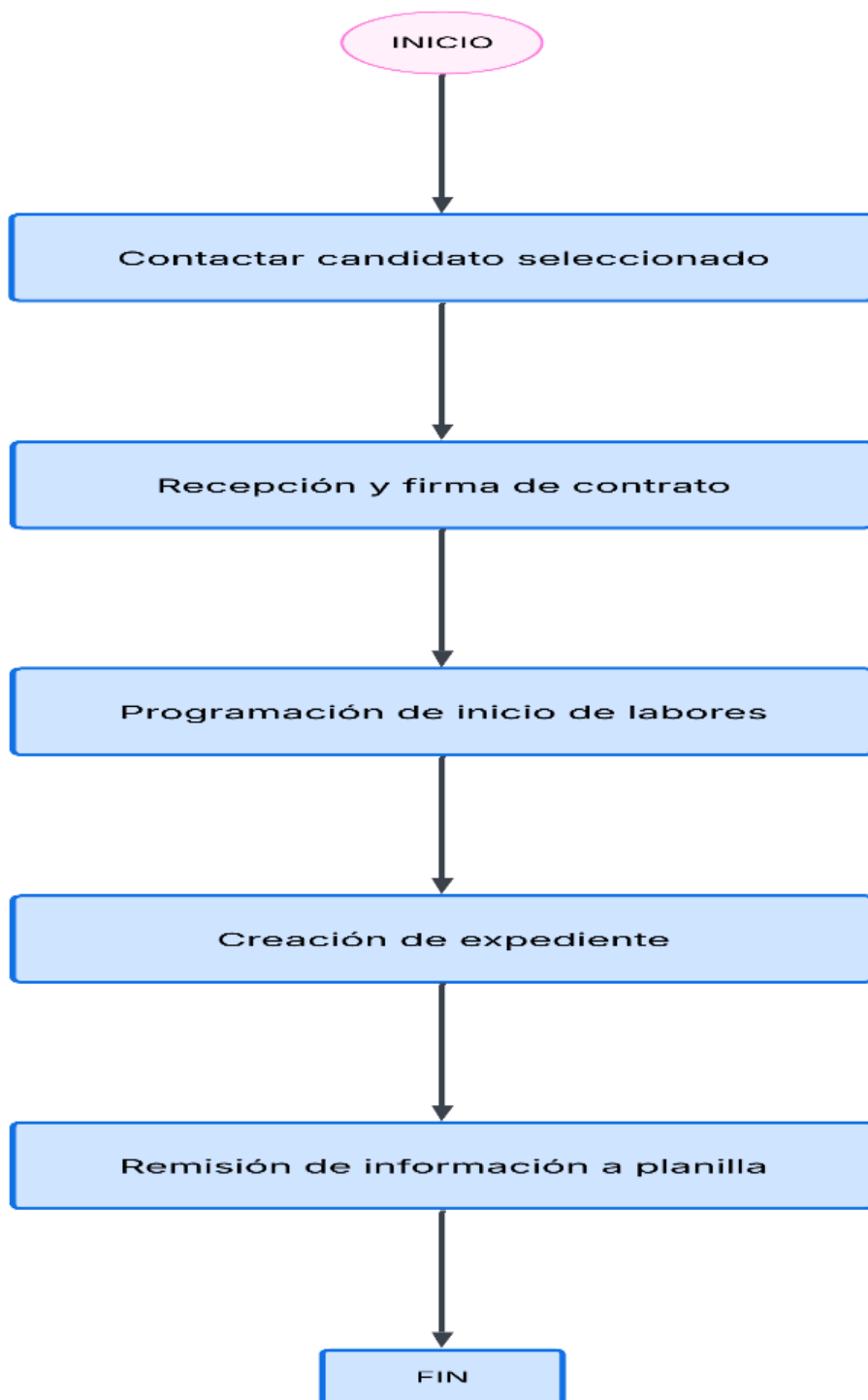
1. Cumplimiento legal: Toda contratación se realizará conforme a la legislación laboral vigente de El Salvador y políticas internas.
2. Documentación obligatoria: El candidato deberá presentar la documentación requerida antes de firmar el contrato laboral.
3. Contrato por escrito: Todo trabajador deberá firmar contrato laboral que detalle funciones, horario, salario y beneficios.
4. Prueba laboral: El colaborador deberá cumplir un periodo de prueba conforme a la ley y el reglamento interno.
5. Salario justo y definido: El salario será acorde a las funciones, mercado y políticas de equidad salarial de la empresa.

1. Normativa de Uso y Control Interno

Este manual es de uso exclusivo de TPLAB S.A. de C.V., específicamente del departamento de Gestión Humana, que será responsable de garantizar que el proceso de contratación se lleve a cabo de manera transparente, equitativa y alineada con las necesidades de la empresa. El cumplimiento de esta normativa es obligatorio para todas las áreas involucradas en la contratación de personal, promoviendo así un proceso justo, organizado y orientado a la selección de los mejores talentos para la empresa.

2. Flujograma del proceso de contratación

Figura 7 Flujograma del proceso de contratación



Fuente: Elaboración propia 2025

3. Procedimiento de contratación

3.1 Contactar al candidato seleccionado

El equipo de Recursos Humanos se pondrá en contacto con el candidato seleccionado a través de una llamada telefónica o correo electrónico para informarle que ha sido elegido para el puesto. En esta comunicación, se confirmará su disponibilidad e interés en integrarse a la empresa. Si el candidato no está disponible, se notificará al jefe del área correspondiente para considerar la siguiente opción en la lista.

Si el candidato acepta la oferta, se le proporcionarán los detalles sobre el lugar, fecha y hora en que deberá presentarse para formalizar su contratación, de igual manera la documentación que deberá entregar para la creación de su expediente:

- a) Solvencia de la PNC original
- b) Antecedentes penales originales
- c) Cartas de referencia de empleos anteriores
- d) DUI y NIT
- e) Fotocopias de títulos académicos
- f) Cartas de recomendación

Esta documentación es indispensable para completar el proceso de ingreso a la empresa. Si el candidato seleccionado ya es colaborador de la empresa, Recursos Humanos se comunicará con él por teléfono o correo electrónico para informarle sobre su selección y confirmar su interés en el nuevo puesto de trabajo. En caso de que no acepte la oferta, se notificará al jefe del área correspondiente para evaluar la siguiente opción disponible.

Si el colaborador acepta el puesto, se le indicará la fecha en la que deberá incorporarse a su lugar de trabajo, además si el candidato no tiene en su registro algún documento anteriormente detallado, deberá entregarlo para completar su expediente. Además, Recursos Humanos coordinará con el área correspondiente para garantizar una transición fluida y asegurar que el colaborador pueda asumir su nuevo rol sin afectar sus responsabilidades actuales.

3.2 Recepción del candidato para formalizar la documentación

El equipo de Recursos Humanos recibe al candidato, le da la bienvenida y lo felicita por haber superado el proceso de selección, integrándolo oficialmente a la empresa. Durante esta reunión, se le proporciona información detallada sobre su contratación, incluyendo el salario, horarios de trabajo, beneficios, derechos y deberes. Además, se le informa que toda esta información también está estipulada en su contrato individual de trabajo, del cual se le entregará una copia.

Asimismo, se le explica el tipo de contrato, el cual será firmado en ese momento. Se deja claro que el contrato inicial tendrá una duración de 30 días como período de adaptación y prueba. En caso de que el candidato decida no continuar en la empresa durante este período, se procederá con el siguiente candidato en la lista de selección, caso contrario si el seleccionado ya laboraba anteriormente en la empresa este punto no aplicará.

3.3 Programación de la fecha de inicio de labores

Recursos Humanos notifica al nuevo colaborador la fecha en la que deberá presentarse a trabajar. Además, se le prepara un kit de bienvenida, que incluye:

- a) Carné de la empresa
- b) Vaso térmico y botella para agua, ambos personalizados con el logo de la empresa

Asimismo, se coordinará para entregarle los insumos necesarios para su puesto de trabajo. Este proceso también aplica en caso de que el colaborador seleccionado ya forme parte de la empresa.

3.4 Creación del expediente del colaborador

Recursos Humanos elabora el expediente del nuevo colaborador, incluyendo todos los documentos y anexos relevantes, como currículum, contrato y demás registros administrativos generados durante el proceso de selección. Una vez completo, el expediente se archiva de acuerdo con los procedimientos internos.

3.5 Remisión de información para planilla

Recursos Humanos envía por correo electrónico la información del nuevo colaborador al encargado de planilla, garantizando que sus datos sean incorporados correctamente en el sistema de pagos.

4. Descripción del Manual de Inducción

El proceso de inducción en TPLAB S.A. de C.V. tiene como propósito integrar a los nuevos colaboradores de manera rápida y efectiva, brindándoles toda la información necesaria para que se adapten a la empresa y comprendan su funcionamiento.

La inducción comienza con una palabra de bienvenida, donde se recibe al nuevo integrante y se le presenta un panorama general de la organización. Luego, se le comparte la historia de la empresa, su misión y visión, y los valores que guían el trabajo diario, con el objetivo de que conozca la identidad y propósito de TPLAB S.A. de C.V.

También se proporciona una descripción de las instalaciones, permitiendo que el colaborador se familiarice con su nuevo entorno de trabajo. Además, se le presenta el organigrama, para que entienda la estructura de la empresa y las áreas con las que tendrá contacto. Durante la inducción, se explican las políticas generales, las prestaciones y los servicios que ofrece la empresa a sus colaboradores, garantizando que conozca sus derechos y beneficios. Asimismo, se le brinda información sobre los principales clientes y el posicionamiento en el mercado, para que tenga una mejor perspectiva del impacto y alcance de la empresa. Este proceso no solo ayuda a que el nuevo colaborador se sienta bienvenido, sino que también facilita su integración y le permite iniciar sus labores con claridad y confianza.

4.1 Manual de Inducción

TPLAB

SERVICIOS DE LABORATORIO PARA GEOTECNIA

MANUAL DE INDUCCIÓN

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	Fecha de Aprobación

Versión 1

ÍNDICE MANUAL DE INDUCCIÓN

INTRODUCCIÓN	98
OBJETIVOS.....	98
OBJETIVO GENERAL	98
OBJETIVO ESPECÍFICOS	99
ALCANCE Y DESCRIPCIÓN DEL MANUAL.....	99
POLÍTICAS	99
VALORES	100
DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES	100
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	101
Áreas de Laboratorio y Ensayo de Materiales	101
Áreas Administrativas y de Apoyo	102
Normas de Uso de las Instalaciones	102
ORGANIGRAMA	104
POLÍTICAS GENERALES	105
PRESTACIONES.....	106
SERVICIOS	106
PRINCIPALES CLIENTES.....	106
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	106
HORARIO DE OFICINA	107
RECORRIDO POR LA EMPRESA	107
PRESENTACIÓN AL JEFE INMEDIATO	107

Introducción

Este manual de inducción está diseñado para proporcionar a los nuevos colaboradores una comprensión completa de la empresa TPLAB S.A. de C.V., sus valores y su cultura organizacional. A lo largo de este documento, los nuevos empleados podrán conocer la historia de la empresa, su misión, visión y los valores que guían cada una de las acciones de la organización. Esta información no solo permite entender el propósito de la empresa, sino también cómo cada uno de nosotros contribuye al logro de nuestros objetivos comunes. Además, en este manual se detallan aspectos esenciales sobre la estructura organizativa de la empresa, las instalaciones con las que cuenta, así como las políticas generales que rigen el comportamiento dentro de la empresa. Los colaboradores también encontrarán información clave sobre los beneficios disponibles, los servicios que se ofrecen, los principales clientes a los que se atienden, y el lugar que ocupa la empresa en el mercado.

Objetivos

Objetivo General

Facilitar la integración al trabajo, proporcionando información clara sobre la empresa, sus valores, normas y procesos, para que cada persona pueda desempeñar sus labores con seguridad y confianza desde el primer día.

Objetivo Específicos

- a) Explicar de manera sencilla cómo funciona la empresa, su cultura y las responsabilidades dentro del equipo.
- b) Guiar en los primeros días de trabajo, asegurando que haya claridad sobre las tareas, herramientas y apoyo disponible

Alcance y Descripción del Manual

Este manual facilita la adaptación al nuevo puesto de trabajo. Contiene información sobre la empresa, su funcionamiento, las normas y la forma de trabajar en equipo.

Aplica a todos los departamentos, como Proyectos, Administración, Operaciones, Producción y Campo, para mantener un proceso de inducción claro y ordenado. Desde el primer día, hay acceso a todo lo necesario para iniciar con confianza y formar parte del equipo. La integración se vuelve más rápida y sencilla con esta guía, asegurando el apoyo necesario para desempeñar cada tarea de la mejor manera.

Políticas

1. Inducción obligatoria: Todo nuevo colaborador debe recibir inducción institucional y del puesto antes de iniciar sus funciones.
2. Material institucional actualizado: Se entregará información actualizada sobre misión, visión, valores, reglamento interno y procedimientos.
3. Asignación de mentor o guía: Se designará un colaborador para acompañar al nuevo ingreso durante su proceso de adaptación.
4. Evaluación de la inducción: El colaborador firmará un acta de recepción de inducción y se evaluará su comprensión de la información recibida.

5. Seguimiento a los nuevos ingresos: Recursos Humanos realizará seguimiento durante el periodo de prueba para garantizar adaptación y desempeño.

Valores

- a) Responsabilidad: Cumplir con los compromisos y hacer cada tarea con dedicación y profesionalismo.
- b) Trabajo en equipo: Colaborar con respeto y apoyo mutuo para lograr mejores resultados.
- c) Honestidad: Actuar con transparencia e integridad en cada decisión y acción.
- d) Compromiso: Dar lo mejor en cada tarea y trabajar con pasión para alcanzar los objetivos.
- e) Calidad: Hacer el trabajo bien hecho, buscando siempre mejorar y ofrecer el mejor servicio.
- f) Respeto: Valorar a cada persona, sus ideas y su esfuerzo dentro de la empresa.
- g) Innovación: Buscar nuevas formas de mejorar y crecer, adaptándose a los cambios.
- h) Servicio: Brindar un trato amable y una atención eficiente a compañeros, clientes y proveedores.

Descripción de las instalaciones

Las instalaciones de TPLAB S.A. de C.V. están diseñadas para ofrecer un ambiente de trabajo cómodo, seguro y eficiente. Cuentan con áreas bien organizadas que facilitan el desarrollo de las actividades diarias, incluyendo oficinas administrativas, salas de reuniones, áreas de producción, espacios de descanso y zonas de atención al cliente.

Cada espacio está equipado con los recursos necesarios para asegurar un desempeño óptimo y un entorno agradable para todo el equipo. Además, se cumplen todas las normas de seguridad e higiene para garantizar el bienestar de quienes forman parte de la empresa.

Infraestructura de la empresa

Como parte del proceso de inducción en TPLAB S.A. de C.V., es importante que los colaboradores conozcan la infraestructura de la empresa. A continuación, se presenta una descripción de las principales áreas de trabajo y su función dentro de la organización:

Áreas de Laboratorio y Ensayo de Materiales

Estas áreas están destinadas a la ejecución de pruebas y análisis de materiales:

- a) Área de Compactación y Secado de Muestras: Espacio dedicado al tratamiento y preparación de muestras para pruebas de compactación y secado.
- b) Área de MAC: Sección equipada con instrumentos para análisis y pruebas específicas de materiales.
- c) Área de Suelos y Agregados: Lugar donde se realizan estudios de materiales utilizados en construcción.
- d) Área de Resguardo de Muestras: Espacio destinado a la conservación y almacenamiento seguro de muestras en proceso de análisis.
- e) Pilas de Curado: Zona específica para el curado de materiales en ensayo.
- f) Patio de Secado de Materiales: Área al aire libre utilizada para el secado de muestras antes de su análisis.

- g) Área de Desalojo de Muestras: Sección donde se dispone de los materiales después de su análisis.

Áreas Administrativas y de Apoyo

Estas áreas facilitan el correcto funcionamiento de la empresa y brindan apoyo al personal:

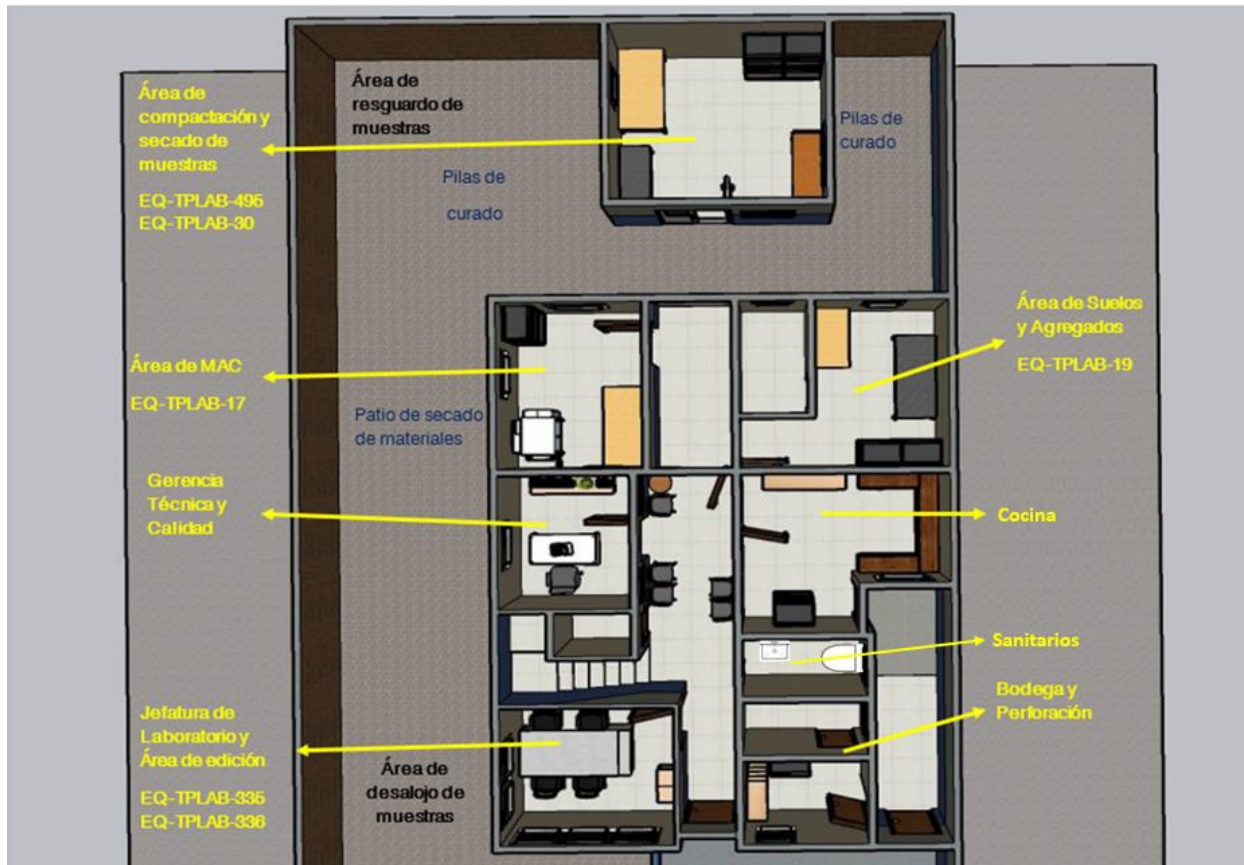
- a) Gerencia Técnica y Calidad: Oficina encargada de la supervisión y control de calidad en los procesos de ensayo.
- b) Jefatura de Laboratorio y Área de Edición: Espacio donde se gestionan, documentan y procesan los resultados de los ensayos.
- c) Cocina: Área destinada a la alimentación y descanso del personal.
- d) Sanitarios: Instalaciones para el uso de los empleados.
- e) Bodega y Perforación: Espacio de almacenamiento y resguardo de equipos de perforación utilizados en los ensayos.

Normas de Uso de las Instalaciones

Para garantizar la seguridad y eficiencia en el uso de las instalaciones, se deben seguir las siguientes normas:

- a) Solo el personal autorizado puede ingresar a las áreas de ensayo de materiales.
- b) Es obligatorio el uso de equipo de seguridad en las zonas de laboratorio y pruebas.
- c) El área de desalojo de muestras debe mantenerse despejada para evitar accidentes.
- d) Las muestras deben manipularse siguiendo los protocolos de seguridad establecidos.

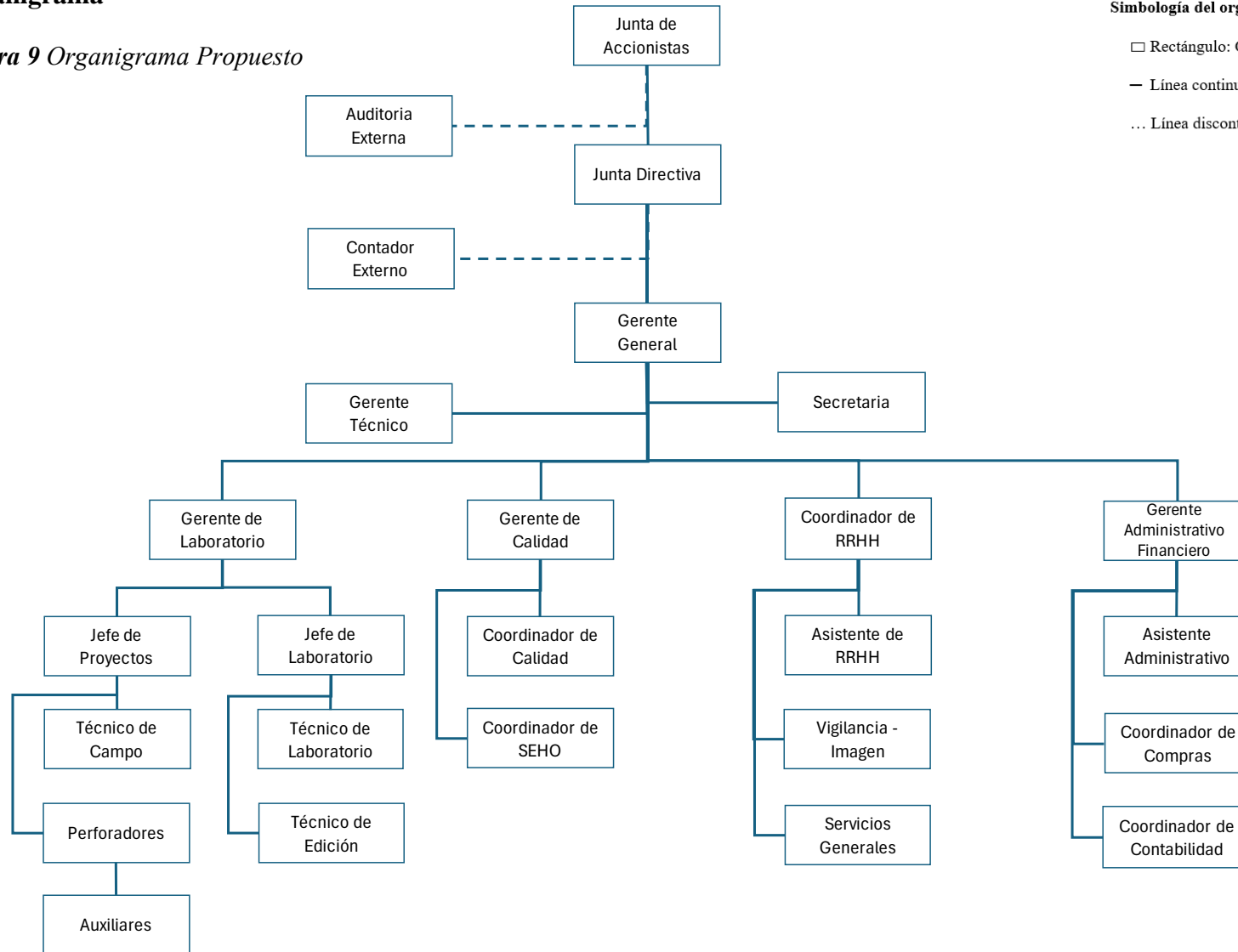
Figura 8 Esquema de Instalaciones de TPLAB S.A. de C.V.



Fuente recursos TPLAB S.A. de C.V

Organigrama

Figura 9 Organigrama Propuesto



Simbología del organigrama

- Rectángulo: Cargo o puesto dentro de la empresa.
- Línea continua: Relación jerárquica directa.
- ... Línea discontinua: Relación de apoyo o asesoría.

Fuente de elaboración propia 2025

Políticas Generales

Las políticas establecen la forma en que TPLAB S.A. de C.V. trabaja en conjunto con su equipo para garantizar la calidad, la seguridad y la eficiencia en cada proceso, asegurando el cumplimiento de sus objetivos y el crecimiento de cada colaborador.

- a) Política de Calidad: Garantizar la calidad en cada servicio de control de calidad, geotecnia, ensayos de suelos y materiales, cumpliendo con los estándares establecidos en la norma ISO 9001 y NTS ISO/IEC 17025:2017.
- b) Política de Confidencialidad: Proteger la información de los clientes y proyectos, asegurando que los datos y resultados de los ensayos sean tratados con total confidencialidad y solo sean accesibles para personal autorizado.
- c) Política de Imparcialidad: Brindar servicios con total objetividad y transparencia, evitando cualquier tipo de conflicto de interés que pueda afectar la confiabilidad de los resultados y la toma de decisiones.
- d) Política de Seguridad y Salud Ocupacional: Proporcionar un entorno de trabajo seguro, cumpliendo con todas las normativas de seguridad, prevención de riesgos laborales e higiene, asegurando la integridad del personal y el buen uso de los equipos.
- e) Política de Desarrollo y Capacitación: Promover la capacitación continua del personal para garantizar su competencia y actualización en los métodos de ensayo, tecnologías y normativas aplicables al sector.
- f) Política de Innovación y Mejora Continua: Fomentar la mejora continua en los procesos, servicios y capacidades de la empresa, buscando la innovación y la optimización de los recursos para brindar un servicio eficiente y de alto nivel.

Prestaciones

- a) Salario competitivo según el puesto y la experiencia.
- b) Seguro social y prestaciones adicionales a la ley.
- c) Capacitación y desarrollo profesional.
- d) Ambiente de trabajo seguro y equipado con tecnología especializada.

Servicios

- a) Control de calidad en proyectos de construcción y obras civiles.
- b) Ensayos de suelos y materiales.
- c) Estudios de geotecnia.
- d) Supervisión y diseño de proyectos.

Principales Clientes

- a) Empresas constructoras.
- b) Entidades gubernamentales encargadas de infraestructura y obra pública.
- c) Ingenieros civiles y consultores en construcción.
- d) Empresas del sector privado con proyectos de obra civil y vialidad.

Posicionamiento en el mercado

La empresa busca ser un referente en diseño, supervisión y ensayos de laboratorio acreditados para proyectos de obra civil garantizando calidad, confidencialidad e imparcialidad. Además, su apuesta por la certificación en ISO 9001 y NTS ISO/IEC 17025:2017 refuerza su compromiso con la excelencia y la mejora continua.

Horario de Oficina

Lunes a jueves de 7:00am a 5:00pm y viernes de 7:00am A 4:00pm (Semana Laboral de 44 Horas). “Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el jefe inmediato y el colaborador

Recorrido por la empresa

Posterior se concluye con la inducción, se deberá de dar un recorrido por las instalaciones en las áreas:

- a) Parqueo
- b) Cafetería
- c) Laboratorios y Proyectos
- d) Sala de reuniones
- e) Oficinas de jefaturas
- f) Área administrativa
- g) Área de servicio

Presentación al jefe inmediato

Posterior al recorrido en nuevo colaborador se presentará con su respectivo jefe inmediato, al que se estará reportando desde la fecha de inicio de labores.

5. Plan de Implementación

La propuesta del Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción para TPLAB S.A. de C.V. debe, como primer paso contratar a una persona encargada del área de Recursos Humano, posterior se debe de entregar los manuales en formato físico y digital, con el propósito de que este verifique su aplicabilidad a la organización. Además, la propuesta debe ser explicada detalladamente al gerente para que pueda transmitirla posteriormente a los demás colaboradores. Una vez aprobada la propuesta se procederá a poner en marcha los nuevos procesos administrativos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevos colaboradores.

5.1 Personal Requerido para la Implementación

Para poner en marcha la propuesta se requiere la intervención del siguiente personal:

- a) Gerente Técnico: Responsable de recibir, aprobar y supervisar la aplicación del manual en la empresa.
- b) Encargado de Recursos Humanos: Encargado de aplicar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal y asegurar la correcta ejecución del manual en todas las etapas del proceso.
- c) Gerentes de Área: Responsables de solicitar nuevos requerimientos de personal cuando sea necesario y garantizar que los nuevos empleados cumplan con el proceso de inducción.

5.2 Recursos Técnicos y Materiales

Se necesitarán los siguientes recursos para aplicar el proceso de reclutamiento y selección:

- a) Publicaciones de ofertas laborales en redes sociales
- b) Difusión interna de vacantes mediante correos electrónicos y cartelera informativa de la empresa.
- c) Papelería para la impresión de manuales físicos.

5.3 Presupuesto de Implementación

El presupuesto estimado para la implementación del manual considera los siguientes costos:

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Papel Bond	1 Resma	\$ 4.50	\$ 4.50
Cinta adhesiva	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Caja de lapiceros	2	\$ 2.00	\$ 4.00
Refrigerio	25	\$ 1.50	\$ 37.50
Capacitador	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Kit de Bienvenida	25	\$ 15.00	\$ 375.00
Publicidad en plataformas digitales	4	\$ 15.00	\$ 60.00
Impresiones	75	\$ 0.10	\$ 7.50
Fotocopias	1875	\$ 0.02	\$ 37.50
Subtotal			\$ 927.00
Imprevistos			\$ 92.70
Total			\$ 1,019.70

5.4 Cronograma de Actividades

M E S S e m a n a s	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
ACTIVIDADES																	
Presentación de la propuesta	■																Grupo Investigador
Aprobación de la propuesta		■	■														Gerente Técnico
Se genera requerimiento de nuevo personal (Coordinador de RRHH)				■													Gerente Técnico
Se aprueba requisición				■													Gerente Técnico
Elaboración de convocatoria					■												Gerente Administrativo Financiero
Recepción de hojas de vida						■											Gerente Administrativo Financiero
Preselección de candidatos							■										Gerente Administrativo Financiero
Primera entrevista								■									Gerente Administrativo Financiero
Proceso de Evaluación									■								Gerente Administrativo Financiero
Pruebas Psicométricas										■							Gerente Administrativo Financiero
Pruebas de conocimiento técnico											■						Gerente Administrativo Financiero
Selección del candidato												■					Gerente Administrativo Financiero y Gerente Técnico
Contactabilidad del candidato seleccionado													■				Gerente Administrativo Financiero
Recepción del candidato y firma del contrato														■			Gerente Administrativo Financiero
Creación del expediente															■		Gerente Administrativo Financiero
Inicio de labores del nuevo colaborador																■	Nuevo Coordinador de RRHH
Proceso de Inducción y Bienvenida																■	Gerente Administrativo Financiero y Gerente Técnico

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros Virtuales

Alvarez Torres, Martin G. (1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.

Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del Talento Humano (3ra ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (9na ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, Gary (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. (5ta. Ed.) Pearson Educación, México.

Mondy, R. Wayne (2010). Administración de Recursos Humanos (11va ed.). Pearson Educación, México.

Werther Jr., William B. (2008). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de Las Empresas. (6ta. Ed.) McGraw-Hill Interamericana.

Werther Jr., William B. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano. (7ma. Ed.) McGraw-Hill Interamericana.

Leyes

Constitución de la República de El Salvador. (15 de diciembre de 1983.). Decreto Constituyente No. 38. Publicado en Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de fecha 16 de diciembre de 1983.

Código de Trabajo. (23 de junio de 1972). Decreto Legislativo No. 15. Publicado en Diario Oficial No. 142. Tomo. No. 236. De 31 de julio de 1972.

Código de Comercio. (08 de mayo de 1970). Decreto No. 671. Publicado en Diario Oficial No. 140. Tomo. No. 228. De 31 de Julio de 1970.

Ministerio de Hacienda. (24 de julio de 1992). Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296. Publicado en Diario Oficial No. 143. Tomo. No. 316. De 31 de julio de 1992.

Ministerio de Hacienda. (8 de diciembre de 1991). Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 134. Publicado en Diario Oficial No. 242. Tomo. No. 313. De 21 de diciembre de 1991.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (21 de enero de 2010.). Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo No. 254. Publicado en Diario Oficial No. 82. Tomo. No. 387. De 5 de mayo de 2010.

Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (3 de diciembre de 1953.). Ley del Seguro Social, Decreto No. 1263. Publicado en Diario Oficial No. 226. Tomo. No. 161. De 11 de diciembre de 1953.

Sitios Web

Impulsa Popular. (s.f.). ¿Qué es un manual de procesos? Recuperado de <https://impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>

Manual de bienvenida: cómo dar la mejor bienvenida a tus nuevos empleados, Recuperado de <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/manual-de-bienvenida/>

¿Qué es un manual de inducción? Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-manual-de-induccion/>

ANEXOS

ANEXO 1 - CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa TPLAB S.A. DE C.V.

Agradecemos sinceramente su disposición para participar en esta encuesta. Su valiosa información será fundamental para el desarrollo de nuestro proyecto académico titulado: "Manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para optimizar el proceso de integración del personal en la empresa TPLAB S.A. DE C.V., ubicada en el distrito de Antiguo Cuscatlán, municipio de La Libertad".

Queremos asegurarle que todas las respuestas proporcionadas serán tratadas con absoluta confidencialidad y se utilizarán únicamente para fines académicos.

Objetivo: Obtener la opinión de los colaboradores de la empresa TPLAB S.A. de C.V., para contribuir a la valoración de las herramientas administrativas en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Indicaciones: Responder de acuerdo con su experiencia en las siguientes interrogantes.

A. Generalidades

- a) Seleccione su género
 - Masculino
 - Femenino

- b) Seleccione su edad según el rango en que se encuentra
 - Entre 18 – 22 años
 - Entre 23 – 28 años
 - Entre 28 – 33 años
 - Entre 33 – 38 años
 - Entre 38 – 43 años
 - Entre 43 – 48 años
 - Mayor a 49 años

- c) Seleccione su nivel académico
 - Nivel básico
 - Bachillerato
 - Universitario
 - Técnico
 - Maestría

- d) Seleccione su área de trabajo
 - Operativa
 - Administrativa
 - De campo
 - Proyectos
 - Producción

B. Preguntas de contenido

1. Tuvo un proceso de Reclutamiento
 - Sí
 - No

2. ¿Cómo calificaría el proceso de reclutamiento de la empresa?
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Necesita mejorar

3. ¿Cómo describiría el proceso de selección que experimentó?
 - Muy claro y adecuado
 - Algo claro, pero mejorable
 - Confuso o poco adecuado

4. ¿Qué métodos fueron utilizados en su proceso de selección? (Puede marcar las que considere necesario)
 - Prueba de polígrafo
 - Pruebas psicométricas
 - Pruebas físicas
 - Pruebas de competencias laborales
 - No realice pruebas

5. ¿Qué tan satisfecho/a está con la rapidez del proceso de su selección?
 - Muy satisfecho/a
 - Satisfecho/a
 - Insatisfecho/a

6. ¿Cuáles de los siguientes documentos fueron requeridos por la empresa para su contratación?
 - Hoja de vida
 - Antecedentes penales
 - Solvencia de la PNC
 - Cartas de Recomendación
 - Referencias laborales
 - Exámenes médicos
 - Títulos académicos
 - Todas las anteriores

7. Durante su contratación, ¿se le explicó claramente sus derechos, responsabilidades y beneficios?
 - Sí, completamente
 - Parcialmente
 - No

8. ¿Participó en un proceso formal de inducción al iniciar en la empresa?
- () Sí
 - () No
9. Si su respuesta fue "Sí", ¿considera que el proceso de inducción fue útil para comprender sus responsabilidades y actividades?
- () Muy útil
 - () Algo útil
 - () Poco útil
 - () Nada útil
10. ¿El proceso de inducción le ayudó a integrarse rápidamente con su equipo de trabajo?
- () Sí, completamente
 - () Parcialmente
 - () No
11. ¿Cómo evaluaría su nivel de integración con su equipo de trabajo?
- () Excelente
 - () Bueno
 - () Regular
 - () Necesita mejorar
12. ¿Recomendaría alguna mejora en los procesos de integración del personal?
- () Sí
 - () No
13. Si tu respuesta fue "Sí", ¿en qué etapa recomendaría mejoras?
- () Reclutamiento
 - () Selección
 - () Contratación
 - () Inducción
14. ¿De los siguientes manuales, cuáles se le proporcionaron al momento de su contratación?
- () Manual de Bienvenida
 - () Manual de Políticas y procedimientos
 - () Manual de descriptor de puestos
 - () Manual de Ética
 - () Reglamento interno de trabajo
 - () Otros: _____

Muchas gracias por la disposición y el tiempo a esta encuesta.

Fecha: _____

Encuestadoras: _____

ANEXO 2 - TABULACIÓN DE DATOS

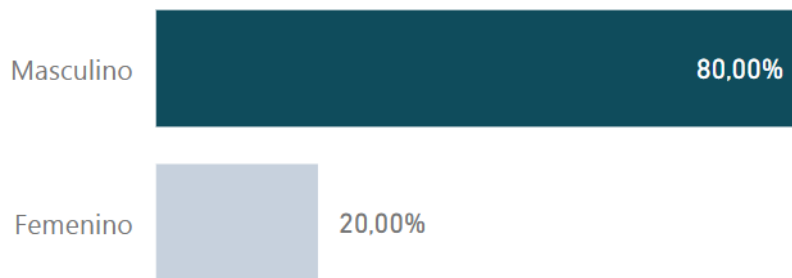
Preguntas Generales

Pregunta a) Seleccione su género

Tabla1

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Masculino	20	80,00%
Femenino	5	20,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 1



Interpretación

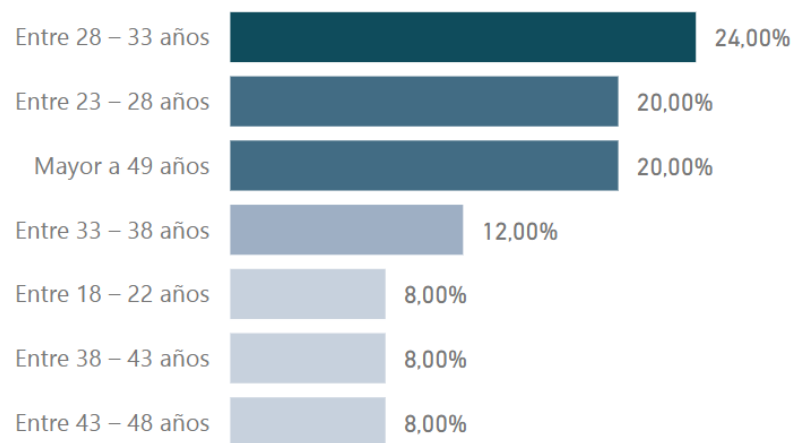
La distribución por género en la empresa refleja la diversidad o posibles tendencias relacionadas con el reclutamiento. Este dato no solo permite identificar la representación de género en el personal, sino que también puede señalar oportunidades para mejorar la equidad en la selección. Por ejemplo, una representación desigual puede sugerir la necesidad de ajustes en las estrategias de reclutamiento para fomentar la inclusión.

Pregunta b) Seleccione su edad según el rango en que se encuentra

Tabla 2

Rango Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Entre 28 – 33 años	6	24,00%
Entre 23 – 28 años	5	20,00%
Mayor a 49 años	5	20,00%
Entre 33 – 38 años	3	12,00%
Entre 18 – 22 años	2	8,00%
Entre 38 – 43 años	2	8,00%
Entre 43 – 48 años	2	8,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 2



Interpretación

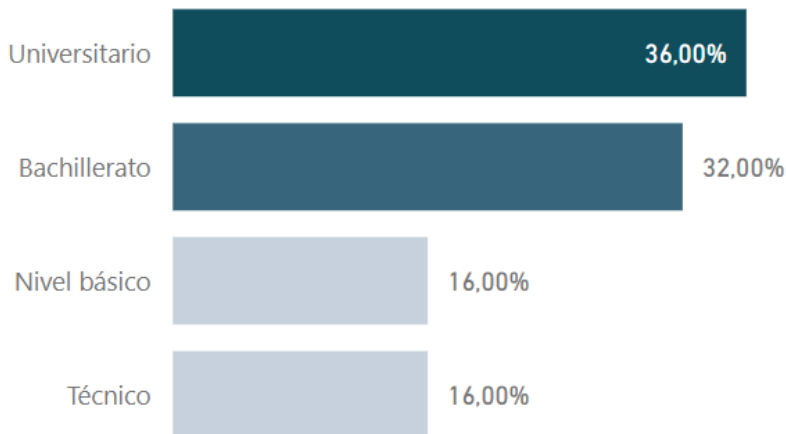
La segmentación por edades ofrece información sobre la composición generacional de la empresa. Esto puede influir en aspectos como la capacitación y la retención del talento. Por ejemplo, una fuerza laboral mayoritariamente joven podría estar más inclinada hacia el aprendizaje de nuevas tecnologías, mientras que una predominancia de rangos mayores podría destacar la experiencia acumulada, requiriendo procesos de transferencia de conocimiento para garantizar la continuidad operativa.

Pregunta c) Seleccione su nivel académico

Tabla 3

Nivel académico	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Universitario	9	36,00%
Bachillerato	8	32,00%
Nivel básico	4	16,00%
Técnico	4	16,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 3



Interpretación

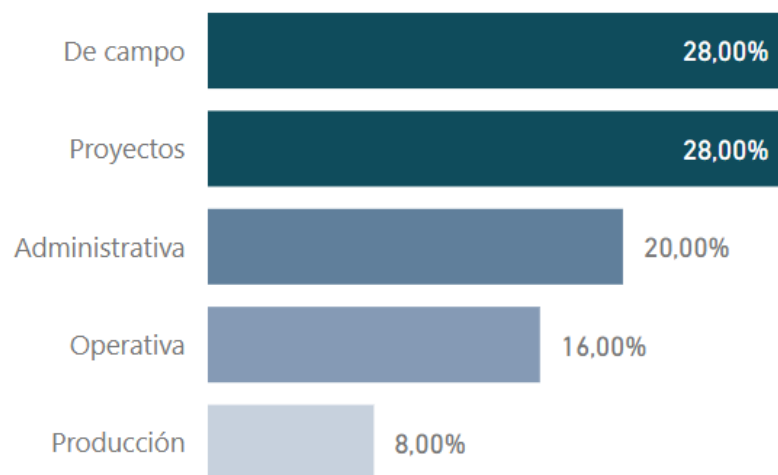
El análisis de los niveles académicos permite identificar si los requisitos establecidos en el proceso de reclutamiento están alineados con las necesidades de los puestos. Un alto porcentaje de niveles educativos avanzados puede indicar un equipo capacitado para enfrentar retos complejos, mientras que un predominio de niveles básicos podría sugerir áreas donde la capacitación continua es crítica para el desarrollo del personal.

Pregunta d) Seleccione su área de trabajo

Tabla 4

Área de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
De campo	7	28,00%
Proyectos	7	28,00%
Administrativa	5	20,00%
Operativa	4	16,00%
Producción	2	8,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 4



Interpretación

Identificar las áreas de trabajo permite evaluar la distribución del personal dentro de la empresa. Esto puede revelar desequilibrios en la asignación de recursos humanos y ayudar a determinar si las áreas críticas cuentan con suficiente personal. También puede señalar posibles oportunidades de reorganización para optimizar la productividad.

Preguntas de contenido

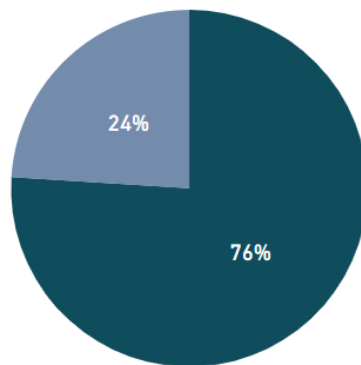
Pregunta 1) Tuvo un proceso de Reclutamiento

Tabla 5

Tubo Proceso	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	19	76,00%
No	6	24,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 5

● Si ● No



Interpretación

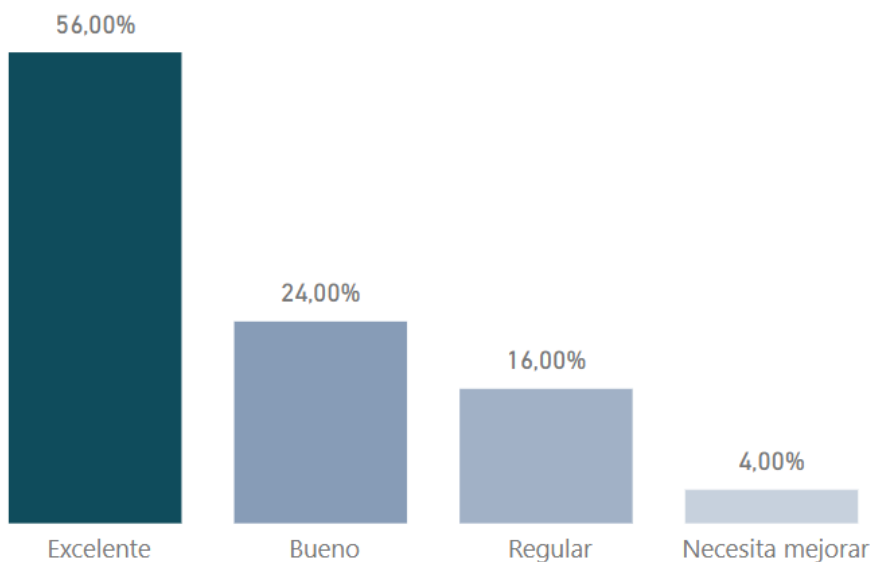
Este dato es clave para evaluar si el proceso de reclutamiento se aplica de manera uniforme en la empresa. Una respuesta afirmativa generalizada indicaría la existencia de un procedimiento único, mientras que un porcentaje significativo de respuestas negativas podría sugerir la necesidad de formalizar o mejorar el proceso.

Pregunta 2) ¿Cómo calificaría el proceso de reclutamiento de la empresa?

Tabla 6

Proceso de reclutamiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Excelente	14	56,00%
Bueno	6	24,00%
Regular	4	16,00%
Necesita mejorar	1	4,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 6



Interpretación

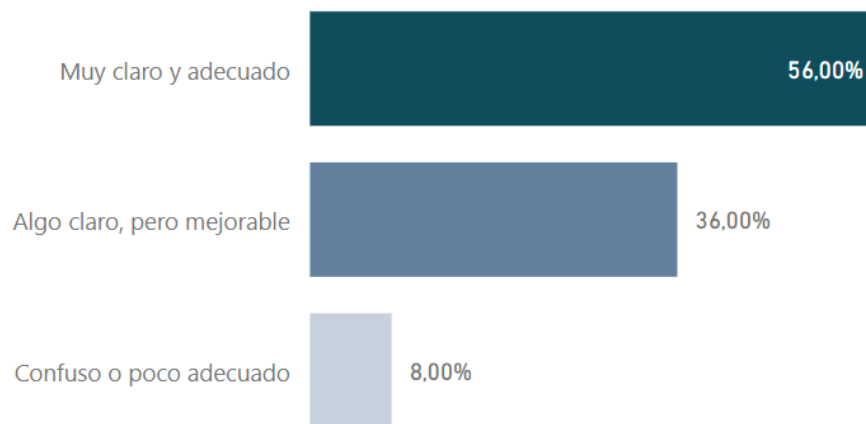
La percepción del personal sobre el proceso de reclutamiento refleja la eficacia y transparencia de esta etapa. Comentarios positivos indicarían un procedimiento claro y profesional, mientras que calificaciones bajas podrían evidenciar falta de comunicación, organización o igualdad de oportunidades.

Pregunta 3) ¿Cómo describiría el proceso de selección que experimentó?

Tabla 7

Proceso de Selección	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Muy claro y adecuado	14	56,00%
Algo claro, pero mejorable	9	36,00%
Confuso o poco adecuado	2	8,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 7



Interpretación

Este análisis proporciona ideas sobre cómo el personal percibe la equidad y la claridad en los criterios de selección. Descripciones positivas sugieren un enfoque transparente, mientras que las críticas podrían revelar áreas donde la subjetividad o la falta de formalización están afectando el proceso.

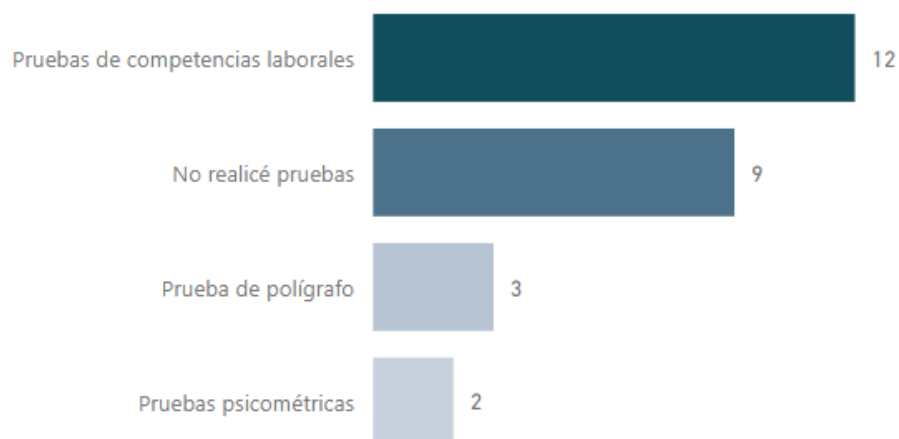
Pregunta 4) ¿Qué métodos fueron utilizados en su proceso de selección? (Puede marcar las que considere necesario – Opción múltiple)

Tabla 8

Métodos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Pruebas de competencias laborales	12	48,00 %
No realicé pruebas	9	36,00 %
Prueba de polígrafo	3	12,00 %
Pruebas psicométricas	2	8,00 %

Nota: N=25

Gráfico 8



Interpretación

Los métodos colaboradores en el proceso de selección son una ventana a la profesionalización del reclutamiento. El resultado muestra una diversidad en los métodos de selección, con énfasis en pruebas de competencias laborales. El hecho de que una proporción considerable no realizó ninguna prueba podría ser un área de mejora para garantizar procesos más ordenados. Las pruebas específicas, como el polígrafo o las psicométricas, se usan en casos más puntuales.

Pregunta 5) ¿Qué tan satisfecho/a está con la rapidez del proceso de su selección?

Tabla 9

Satisfacción de proceso de selección	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Muy satisfecho/a	14	56,00%
Satisfecho/a	11	44,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 9



Interpretación

El nivel de satisfacción con la rapidez del proceso de selección puede ser un indicador del balance entre eficiencia y calidad. Una percepción negativa podría señalar demoras innecesarias que generan incertidumbre en los candidatos, mientras que la satisfacción general sugiere que el proceso está bien organizado y es oportuno.

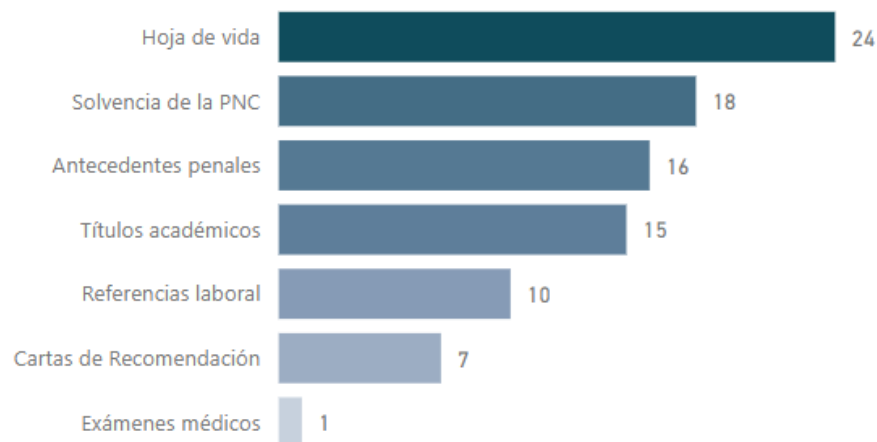
Pregunta 6) ¿Cuáles de los siguientes documentos fueron requeridos por la empresa para su contratación? (Opción múltiple)

Tabla 10

Documentación de contratación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Hoja de vida	24	96.00 %
Solvencia de la PNC	18	72.00 %
Antecedentes penales	16	64.00 %
Títulos académicos	15	60.00 %
Referencias laboral	10	40.00 %
Cartas de Recomendación	7	28.00 %
Exámenes médicos	1	4.00 %

Nota: N=25

Gráfico 10



Interpretación

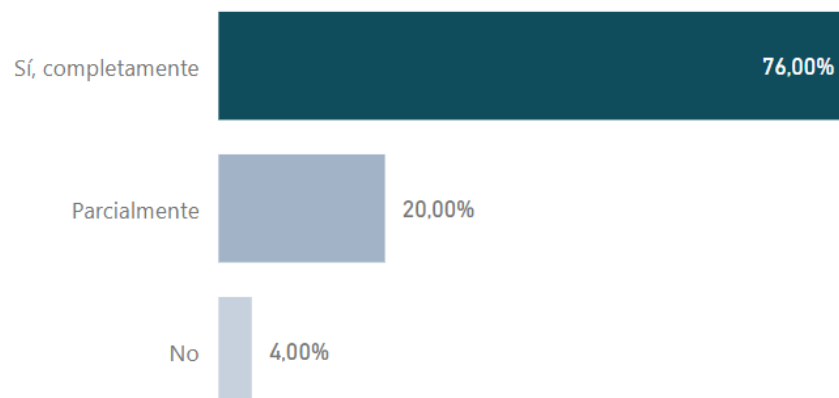
El análisis de los documentos requeridos durante el proceso de contratación en TPLAB S.A. de C.V. refleja un nivel de rigurosidad y formalidad en la gestión del talento. Sin embargo, la omisión del currículum a una persona destaca una posible inconsistencia en los procedimientos, lo que podría generar riesgos como la contratación de personal no calificado y afectar la percepción de profesionalismo y equidad. Para garantizar una evaluación uniforme de los candidatos, es fundamental que la empresa implemente controles más estrictos en la recopilación de documentos.

Pregunta 7) Durante su contratación, ¿Se le explicó claramente sus derechos, responsabilidades y beneficios?

Tabla 11

Explicación de derechos, responsabilidades y beneficios	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí, completamente	19	76,00%
Parcialmente	5	20,00%
No	1	4,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 11



Interpretación

La claridad en la comunicación sobre derechos, responsabilidades y beneficios durante la contratación es un reflejo del compromiso de TPLAB S.A. de C.V. con la transparencia y la correcta integración de su personal. Una explicación adecuada no solo genera confianza en los colaboradores, sino que también previene posibles malentendidos que puedan afectar la relación laboral. En caso de que algunos encuestados no perciban esta claridad, podría señalar áreas de mejora en los procesos de comunicación interna ya que la idea es que todos los colaboradores reciban la misma información de manera precisa y completa, fortaleciendo su sentido de pertenencia y alineación con los objetivos de la empresa.

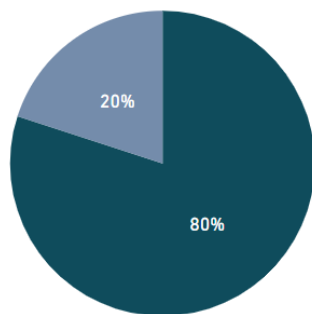
Pregunta 8) ¿Participó en un proceso formal de inducción al iniciar en la empresa?

Tabla 12

¿Participó en un proceso formal de inducción?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	20	80,00%
No	5	20,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 12

● Sí ● No



Interpretación

La participación en un proceso formal de inducción es crucial para la integración efectiva de los nuevos colaboradores en TPLAB S.A. de C.V., si bien los resultados muestran que la mayoría de los encuestados participaron en este proceso, cualquier ausencia podría reflejar una falta de uniformidad en la aplicación de esta práctica. Esto puede impactar negativamente la adaptación de los colaboradores y su capacidad para asumir sus funciones de manera eficiente. Implementar un proceso de inducción formal y obligatorio aseguraría que todos los nuevos colaboradores comprendan desde el inicio la cultura organizacional, los objetivos de la empresa y sus responsabilidades.

Pregunta 9) Si su respuesta fue "Sí", ¿considera que el proceso de inducción fue útil para comprender sus responsabilidades y actividades?

Tabla 13

¿El proceso de inducción fue útil para comprender sus responsabilidades y actividades?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Muy útil	18	90,00%
Algo útil	2	10,00%
Total	20	100,00%

Nota: N=20 ya que en la pregunta anterior 20 fueron las personas que participaron en un proceso de inducción.

Gráfico 13



Interpretación

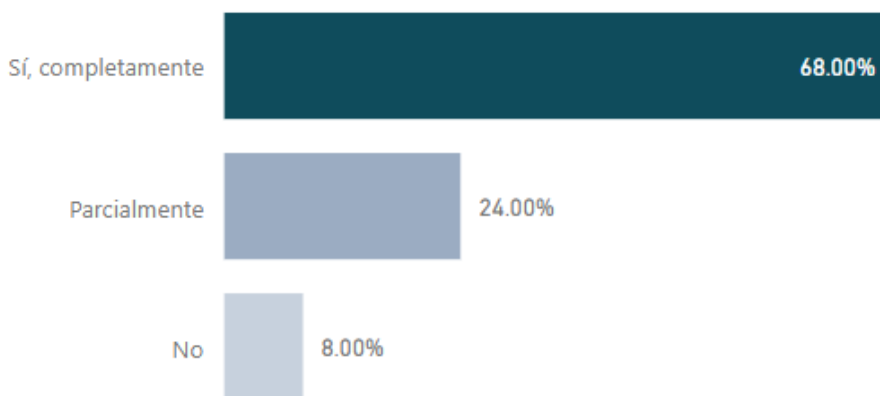
La percepción de utilidad del proceso de inducción refleja directamente su efectividad en TPLAB S.A. de C.V., los resultados positivos indican que el proceso ayuda a los colaboradores a entender sus roles y responsabilidades, lo cual es esencial para garantizar un inicio exitoso en la organización. Sin embargo, cualquier opinión contraria podría señalar áreas de mejora en la estructura del proceso, como una mayor personalización del contenido o una mejor orientación sobre las expectativas del puesto.

Pregunta 10) ¿El proceso de inducción le ayudó a integrarse rápidamente con su equipo de trabajo?

Tabla 14

¿El proceso de inducción le ayudó a integrarse rápidamente con su equipo de trabajo?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí, completamente	17	68,00%
No	5	20,00%
Parcialmente	3	12,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 14



Interpretación

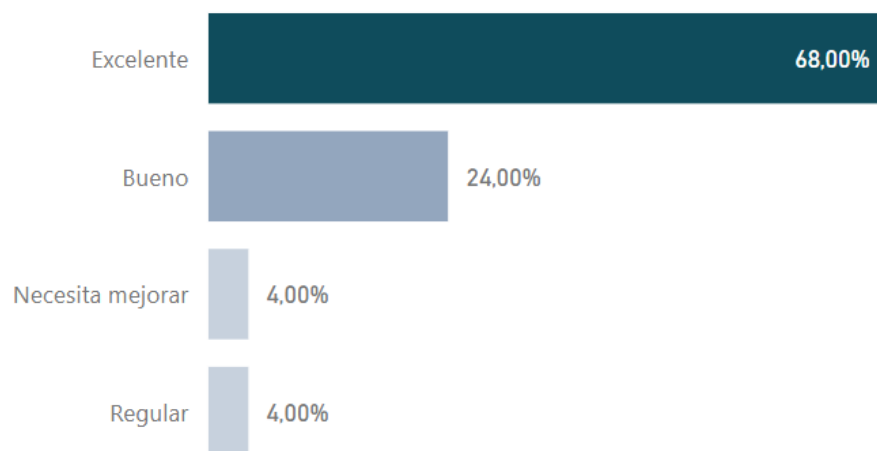
Un proceso de inducción que facilita la integración con el equipo de trabajo es un indicativo de que TPLAB S.A. de C.V. prioriza la colaboración y la cohesión interna. Los resultados positivos sugieren que la empresa ha logrado diseñar un proceso que fomenta la interacción y el sentido de pertenencia. Por otro lado, cualquier respuesta negativa podría señalar que el proceso actual necesita ajustes, como actividades específicas para fortalecer las relaciones interpersonales desde el inicio. Una integración efectiva impacta directamente en el desempeño y la satisfacción laboral.

Pregunta 11) ¿Cómo evaluaría su nivel de integración con su equipo de trabajo?

Tabla 15

¿Cómo evaluaría su nivel de integración con su equipo de trabajo?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Excelente	17	68,00%
Bueno	6	24,00%
Necesita mejorar	1	4,00%
Regular	1	4,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 15



Interpretación

El nivel de integración percibido por los colaboradores refleja la calidad de las dinámicas laborales dentro de la empresa. Respuestas positivas indican un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, mientras que opiniones negativas podrían sugerir la necesidad de reforzar estrategias para fomentar la cohesión y el trabajo en equipo. Fortalecer actividades de integración, como capacitaciones grupales o dinámicas internas, ayudaría a mejorar las relaciones interpersonales y a consolidar equipos de trabajo más efectivos.

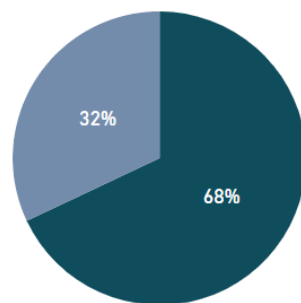
Pregunta 12) ¿Recomendaría alguna mejora en los procesos de integración del personal?

Tabla 16

¿Recomendaría alguna mejora en los procesos de integración del personal?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	17	68,00%
No	8	32,00%
Total	25	100,00%

Gráfico 16

● Sí ● No



Interpretación

Las recomendaciones de mejora en el proceso de integración brindan a TPLAB S.A. de C.V. una oportunidad para optimizar sus prácticas actuales. Si bien la existencia de sugerencias puede señalar áreas de mejora, también es un reflejo del compromiso de los colaboradores con el desarrollo organizacional. Analizar y priorizar estas sugerencias permitirá implementar cambios que fortalezcan el proceso de integración y, en consecuencia, impacten positivamente en la productividad y el bienestar del personal.

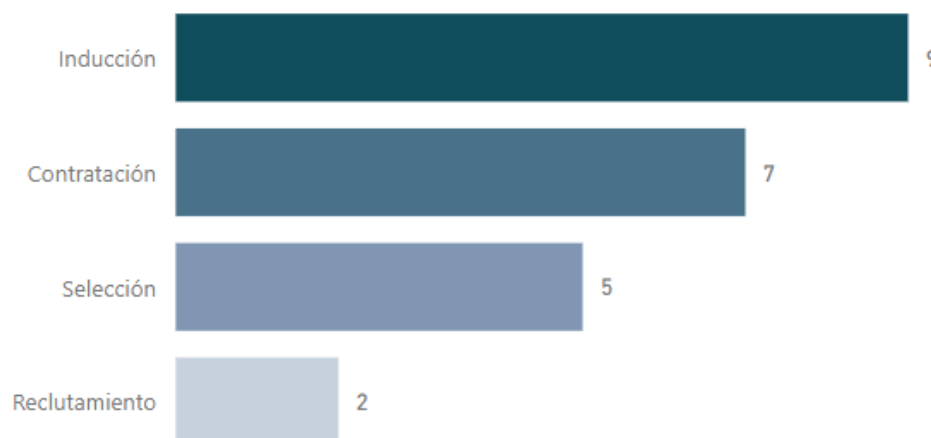
Pregunta 13) Si tu respuesta fue "Sí", ¿en qué etapa recomendaría mejoras? (Opción múltiple)

Tabla 17

Áreas de mejora	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Contratación	7	41 %
Inducción	9	53 %
Reclutamiento	2	12 %
Selección	5	29 %

Nota: N=17 ya que en la pregunta anterior 17 fueron las personas que recomendaría mejoras.

Gráfico 17



Interpretación

Identificar las etapas específicas donde los colaboradores consideran necesarias mejoras permite a la empresa focalizar sus esfuerzos de optimización. Por ejemplo, si las respuestas destacan la inducción o la contratación, esto indica que estas áreas necesitan una revisión más profunda. Esta información es valiosa para diseñar estrategias concretas que aborden los puntos débiles, asegurando que cada etapa del proceso esté alineada con las expectativas y necesidades tanto de los colaboradores como de la organización.

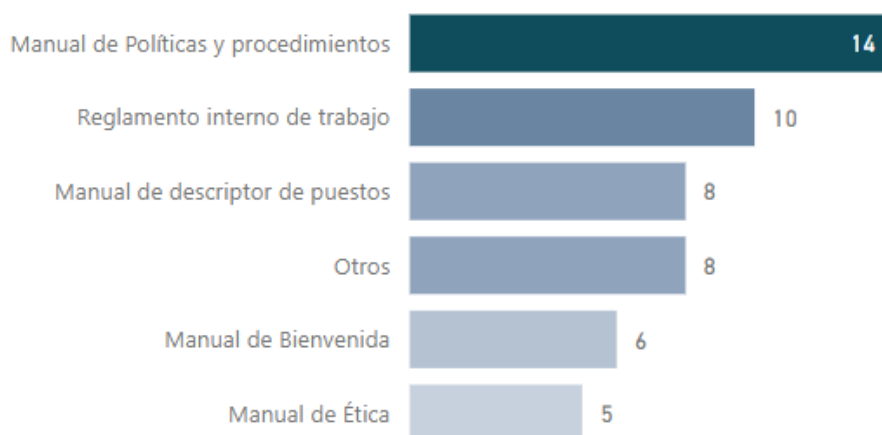
Pregunta 14) De los siguientes manuales, ¿cuáles se le proporcionaron al momento de su contratación? (Opción múltiple)

Tabla 18

Manuales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Manual de Políticas y procedimientos	14	56.00 %
Reglamento interno de trabajo	10	40.00 %
Manual de descriptor de puestos	8	32.00 %
Otros	8	32.00 %
Manual de Bienvenida	6	24.00 %
Manual de Ética	5	20.00 %

Nota: N=25

Gráfico 18



Interpretación

La provisión de manuales durante la contratación refleja el nivel de apoyo que TPLAB S.A. de C.V. brinda a sus nuevos colaboradores para facilitar su integración. Los resultados muestran qué manuales son percibidos como útiles y cuáles podrían ser redundantes o insuficientes. Si una parte significativa de los colaboradores no recibió estos recursos, esto podría indicar una brecha en el proceso de comunicación y capacitación inicial. Garantizar la entrega de manuales relevantes y actualizados ayudará a establecer una base sólida para el desempeño del personal desde el primer día.

ANEXO 3 - GUÍA DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Guía de entrevista realizada al jefe del área de Recursos Humanos

Agradecemos sinceramente su disposición para participar en esta entrevista. Su valiosa información será fundamental para el desarrollo de nuestro proyecto académico titulado: "Manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para optimizar el proceso de integración del personal en la empresa TPLAB S.A. DE C.V., ubicada en el distrito de Antiguo Cuscatlán, municipio de La Libertad".

Queremos asegurarle que todas las respuestas proporcionadas serán tratadas con absoluta confidencialidad y se utilizarán únicamente para fines académicos.

Objetivo: Conocer las dificultades que enfrentan en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, y cómo estas afectan la integración y productividad del personal en la empresa TPLAB S.A. de C.V.

Indicaciones: Responder las siguientes interrogantes

1. ¿Existe un área o departamento formal de recursos humanos?
2. ¿Quién realiza las actividades de recursos humanos en la empresa?
3. ¿La empresa cuenta con expedientes actualizados y organizados de cada colaborador, incluyendo información como contratos, evaluaciones de desempeño y datos personales?
4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento actualmente?
5. ¿Quién está encargado de llevar a cabo las actividades de reclutamiento?
6. ¿Qué canales utilizan para atraer a nuevos talentos? (Por ejemplo: bolsas de empleo, redes sociales, referidos, etc.)
7. ¿Qué procesos de selección se utilizan para contratar al personal?
8. ¿Quién toma las decisiones finales en los procesos de selección?
9. ¿Qué herramientas o métodos utilizan para evaluar a los candidatos? (Por ejemplo: entrevistas, pruebas psicométricas, dinámicas grupales, etc.)
10. ¿Considera que el proceso de selección actual es eficiente? ¿Por qué sí o no?
11. ¿Quién supervisa o realiza el proceso de contratación?
12. ¿Quién es responsable de realizar la inducción para los nuevos colaboradores?
13. ¿La empresa cuenta con manuales específicos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción?
14. ¿Existen manuales para la organización y descripción de puestos?
15. ¿Qué tan actualizados están estos manuales, si existen?

Muchas gracias por la disposición y el tiempo a esta entrevista.

Fecha: _____

Entrevistadoras: _____

ANEXO 4 - ENTREVISTA

1. ¿Existe un área o departamento formal de recursos humanos?

Actualmente no

2. ¿Quién realiza las actividades de recursos humanos en la empresa?

Están divididas entre el gerente de laboratorio, jefe de proyectos y ocasionalmente por la gerencia general.

3. ¿La empresa cuenta con expedientes actualizados y organizados de cada colaborador, incluyendo información como contratos, evaluaciones de desempeño y datos personales?

Si, los posee

4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento actualmente?

La necesidad surge del gerente general. Esta información es trasladada al gerente del laboratorio y el gerente de laboratorio se la traslada al jefe de proyectos. Para la selección del candidato normalmente se está haciendo por llamada telefónica no hay un proceso establecido.

5. ¿Quién está encargado de llevar a cabo las actividades de reclutamiento?

Ahorita el gerente del laboratorio, normalmente él es el que lidera la actividad.

6. ¿Qué canales utilizan para atraer a nuevos talentos? (Por ejemplo: bolsas de empleo, redes sociales, referidos, etc.)


En la mayoría son referidos, Redes sociales es poco lo que funciona.

7. ¿Qué procesos de selección se utilizan para contratar al personal?

Experiencia a determinadas habilidades, conocimientos, y como el área es muy técnica, específicamente que tenga experiencia comprobable.

8. ¿Quién toma las decisiones finales en los procesos de selección?
El gerente. Administrativos. Y, el gerente del laboratorio.
9. ¿Qué herramientas o métodos utilizan para evaluar a los candidatos? (Por ejemplo: entrevistas, pruebas psicométricas, dinámicas grupales, etc.)
Ahorita ninguna de parte de las personas que están desarrollando la actividad. No están desarrollando el lineamiento que está descrito en el procedimiento.
10. ¿Considera que el proceso de selección actual es eficiente? ¿Por qué sí o no?
No. Porque cada área elabora su proceso de selección ya que no hay un área designada.
11. ¿Quién supervisa o realiza el proceso de contratación?
Nadie
12. ¿Quién es responsable de realizar la inducción para los nuevos colaboradores?
Está relacionado con el jefe de proyectos. Que es el jefe inmediato De ahí está vinculado con el coordinador de calidad y coordinador de aseo.
13. ¿La empresa cuenta con manuales específicos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción?
No, la empresa no cuenta con manuales, solo existe un formulario “Formulario F25” que es el de perfil de puestos.
14. ¿Existen manuales para la organización y descripción de puestos?
Si.
15. ¿Qué tan actualizados están estos manuales, si existen?
En septiembre 2024 fue la última actualización, Pero desde la última evaluación no había necesidad de hacer cambios.

ANEXO 5 Formulario de Requisición de nueva plaza

	TPLAB S.A. de C.V. Formulario para requisición de nueva plaza	
	Fecha:	Departamento o área que solicita:

DATOS GENERALES

Nombre de la Plaza:
Nombre del departamento al que pertenece:
Jefe que solicita la plaza:

JUSTIFICACIÓN

Marque la opción del motivo de la requisición

Indefinida ____	Temporal ____	Otros ____
Justificación detallada del porque solicita la plaza		
Descripción de las actividades específicas según descriptor del puesto		
Salario proyectado		
Objetivo de la plaza		

ESTUDIOS, EXPERIENCIA Y CONOCIENTOS (SEGÚN DESCRIPTOR DE PUESTOS)	INDISPENSABLE	DESEABLE
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

COMPETENCIAS (SEGÚN DESCRIPTOR DE PUESTO)

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

CONDICIONES ESPECIALES

1.		
2.		
3.		

Nombre y Firma del solicitante
Nombre y Firma del Recursos Humanos