



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
DE PERSONAL PARA EL CENTRO DE RETIROS VILLA
GRACIA**

TEGUCIGALPA M.D.C.

SUSTENTADO POR:

LORNYN GISSELLE CASTILLO BORJAS

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A. SEPTIEMBRE, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**“MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA EL CENTRO DE RETIROS
VILLA GRACIA”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR TEMÁTICO
HILCIA HERNÁNDEZ SUAZO**



FACULTAD DE POSTGRADO

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA EL CENTRO DE RETIROS VILLA GRACIA TEGUCIGALPA, M.D.C.

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

LORNYN GISSELLE CASTILLO BORJAS

Resumen

Los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal son necesarios para toda empresa ya que son el medio para la contratación del personal idóneo a ocupar un puesto, contar con un manual que sirva de guía es de gran ayuda para el Centro de Retiros Villa Gracia ya que permite establecer técnicas formales de reclutamiento y selección. Teniendo el personal adecuado se pueden cumplir los objetivos y la misión de la institución.

Palabras claves: Inducción, manual, reclutamiento, selección.



GRADUATE SCHOOL

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL CENTRO DE RETIROS VILLA GRACIA TEGUCIGALPA, M.D.C.

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

LORNYN GISSELLE CASTILLO BORJAS

Abstract

The processes of recruitment, selection and induction of personnel are necessary for any company because they are the means for hiring the right personnel to fill a position, have a manual that serves as a guide is very helpful for the Retreat Center Villa Gracia since it allows to establish formal techniques of recruitment and selection. By having the right personnel, the objectives and mission of the institution can be fulfilled.

Keywords: Induction, manual, recruitment, selection.

DEDICATORIA

A Dios, por su fortaleza, gracia, favor, salud y sabiduría, por todas y cada una de las bendiciones que ha derramado en mi vida, porque reconozco que sin Él no hubiera logrado cumplir uno más de mis sueños. ¡Gracias Dios por tu fidelidad!

Gracias madre, por emprender este sueño conmigo, por cubrir mis horas de trabajo los sábados mientras yo estudiaba, sin tu ayuda no hubiera logrado llegar hasta aquí, gracias por tus palabras de ánimo, siempre has estado para mí y sin duda no tengo como agradecer todo tu apoyo y cariño. Este título va por las dos.

AGRADECIMIENTO

A Hilcia Hernández por inspirarme a seguir adelante, por hacerme ver que con Dios todo es posible y que las metas y sueños se pueden lograr, gracias por permitirme contar con su apoyo en el desarrollo de este proyecto... ¡Mil gracias por bendecir mi vida con su amistad y cariño!

Licenciada Patricia Villalta, gracias es todo un placer conocerle y contar con todo su apoyo y paciencia en este proceso. ¡Mil gracias!

De manera muy especial agradezco al Centro de Retiros Villa Gracia por permitirme desarrollar este proyecto de investigación en sus instalaciones y darme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en estos años de clase.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.5	JUSTIFICACIÓN.....	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....

2.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.2	TEORÍAS DE SUSTENTO.....	7
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN.....	28
2.4	INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	30

CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....

3.1	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	33
3.1.2	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.1.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
3.1.5	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	35
3.2	SISTEMA DE INDUCCIÓN EMPRESARIAL.....	35
3.2.1	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.2.2	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.2.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
3.2.5	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	37

CAPÍTULO IV RESULTADOS DE ANÁLISIS.....

4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	38
4.1.1	DESCRIPCIÓN HISTÓRICA.....	38

4.1.2	SERVICIO QUE OFRECE.....	39
4.1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	40
4.2	PROCESO ACTUAL.....	40
4.2.1	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	40
4.2.2	ANÁLISIS DE PERSONAL.....	42
4.3	MÉTODO DE MEDICIÓN APLICADO.....	43
4.3.1	JUSTIFICACIÓN.....	43
4.3.2	APLICACIÓN.....	43
4.3.3	RESULTADOS.....	44
4.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
4.5	PROPUESTA DE MEJORA.....	52
4.6	IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS.....	77
4.6.1	CRONOGRAMA DE APLICACIÓN.....	77
4.6.2	DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN.....	77
4.6.3	PRESUPUESTO.....	79
	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1	CONCLUSIONES.....	80
5.2	RECOMENDACIONES.....	81
	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	ANEXOS.....	85
	ANEXO 1.....	85
	ANEXO 2.....	87
	ANEXO 3.....	90
	ANEXO 4.....	91
	ANEXO 5.....	92
	ANEXO 6.....	93
	ANEXO 7.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PASOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	10
FIGURA 2: PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: DE QUÉ FORMA LLEGÓ AL CENTRO DE RETIROS VILLA GRACIA.....	44
GRÁFICO: 2 EXISTÍA OTRO CANDIDATO.....	45
GRÁFICO: 3 RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	46
GRÁFICO: 4 TAMBIÉN RELACIONADO CON SELECCIÓN.....	47
GRÁFICO: 5 RELACIONADO CON EL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	48
GRÁFICO: 6 ANTIGÜEDAD LABORAL.....	49

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Toda empresa, enfrenta la necesidad de cubrir plazas vacantes y crear nuevos puestos de trabajo, por lo tanto, es necesario contar con un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal que permita estandarizar, controlar y documentar los procesos. Es por ello, que se requiere de la aplicación de herramientas de gestión del recurso humano que permitan incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, y así fortalecer la eficiencia, la productividad y la mejora continua de los procesos para el logro de los objetivos propuestos.

Actualmente el Centro de Retiros Villa Gracia no cuenta con un proceso establecido de reclutamiento, selección e inducción de personal, razón por la cual el aporte de la investigación consistirá en el diseño de un manual que contiene: objetivos, aspectos generales y definiciones importantes como lineamientos básicos, también promueve que se tomen en cuenta elementos necesarios para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en donde se incluye un diagrama de flujo que convierte al manual en un instrumento claro, sencillo y de fácil implementación, de tal forma que facilite el alcance de los resultados deseados para la administración.

Este manual define un proceso que se activa con el surgimiento de alguna vacante; se aplica cuando en alguna área de la administración el empleado renuncia, es dado de baja o aumenta el volumen de trabajo y es necesario contratar personal.

1.2 Antecedentes del problema

La globalización, los avances y adelantos tecnológicos permanentes, obligan a las organizaciones a perfeccionar todos los procesos a fin de mantener la eficiencia, empuje y competitividad necesarias, estos cambios exigen replantear estrategias, en especial los procesos de talento humano, cada vez más exigentes con su equipo de trabajo, motivo por el cual es de vital importancia que el ingreso de nuevos colaboradores a las organizaciones se realice a través de procesos claramente definidos en cuanto a lo que realmente se requiere.

El Centro de Retiros Villa Gracia es una organización sin fines de lucro que depende de la Iglesia Evangélica de Santidad en Honduras, brinda el servicio de hospedaje, alimentación, atención a eventos, capacitaciones, seminarios, campamentos y retiros a diferentes iglesias y organizaciones cristianas, educativas, gubernamentales e independientes. De 1945 a 1975 fue un Instituto Bíblico. Luego de 29 años, dicho instituto fue trasladado al Departamento de Olancho y al quedar libre las instalaciones, los directivos optaron por alquilar el plantel para realizar eventos y convertirse a partir del año 2000, en lo que ahora conocemos como el Centro de Retiros Villa Gracia, es todo un proceso de cambio de cultura organizacional, se han replanteado estrategias que se han ido dando con los años y con las exigencias de un ambiente competitivo, pero aún quedan procesos por mejorar.

Cuando una organización como el Centro de Retiros Villa Gracia comienza a crecer, debe evitar al máximo cometer errores al seleccionar su talento humano para mantener su productividad y calidad de servicio, incorporando el personal que cumpla con los estándares exigidos según la naturaleza y filosofía de esta organización. La inexistencia de un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal es una debilidad para la empresa ya que las personas que han ingresado no siempre han sido los idóneos para el puesto y vienen a ser

empleados a quienes les puede tomar mucho tiempo superar la curva de aprendizaje y ser efectivamente productivos para la organización.

1.3 Formulación del Problema

Actualmente uno de los grandes desafíos que atraviesan las empresas, es la contratación de personal con el perfil adecuado a cada puesto de trabajo, ya que este proceso determina la productividad, la cohesión del equipo y el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

Para garantizar lo anterior, se requiere contar con un proceso definido de reclutamiento, selección e inducción de personal en la gestión de recursos humanos. En vista que el Centro de Retiros Villa Gracia no cuenta con un manual definido para realizar este proceso, la carencia de esta herramienta de gestión constituye una de las principales debilidades, pues los mismos se realizan de manera empírica, ya que se implementan métodos de reclutamiento y selección no apropiados y los filtros de selección son demasiados sencillos.

Para ilustrar lo antes expuesto, se proporciona el siguiente ejemplo: cuando existe una vacante, por lo general, es un directivo el que recomienda o selecciona a un conocido o familiar para que cubra el puesto, se consideran aspectos muy básicos para lo que realmente se requiere y esto conlleva a repercusiones tales como: retraso en el cumplimiento de los objetivos para cada área, un nivel medio de productividad, repetición de los procesos, daño en el clima laboral y costos para la empresa.

En este sentido, es conveniente abordar la situación planteada con el propósito de aportar una solución concreta, práctica y convertir estas debilidades en oportunidades de mejora en vista

de lo importante que es el proceso para una saludable y productiva vida laboral dentro de la empresa. Por todo lo expuesto anteriormente se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se realiza el reclutamiento, selección e inducción de personal en el Centro de Retiros Villa Gracia?
2. ¿Cuál es la situación actual que enfrenta el Centro de Retiros Villa Gracia al reclutar y seleccionar personal de manera empírica?
3. ¿Qué elementos debe incluir el manual de reclutamiento, selección e inducción de personal, para escoger los candidatos idóneos?

1.4. Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Proponer un manual de procesos y procedimientos formales de reclutamiento, selección e inducción de personal, que sirva de guía para futuras contrataciones en el Centro de Retiros Villa Gracia.

Objetivos Específicos

1. Determinar los mecanismos con los que actualmente se realizan los procesos de reclutamiento, selección e inducción en el Centro de Retiros Villa Gracia.
2. Analizar las dificultades y limitaciones que enfrenta el Centro de Retiros Villa Gracia al reclutar y seleccionar personal sin procesos y procedimientos formales, válidos y confiables.
3. Diseñar un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal con procesos y procedimientos formales y definidos de acuerdo a competencias y perfil deseado.

1.4 Justificación

El tema de investigación surge con la necesidad de examinar y mejorar los resultados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para el Centro de Retiros Villa Gracia, ya que es indispensable lograr mantener la estabilidad económica y su liderazgo dentro del mercado.

Este trabajo de investigación presenta a la organización la oportunidad de analizar diversos procesos a través de la metodología utilizada y buscar convertir en oportunidades las debilidades que puedan surgir. Al mismo tiempo, se podrán aplicar conocimientos adquiridos en las clases de recursos humanos, esto permitirá adquirir aún más conocimientos en este interesante mundo del reclutamiento, selección e inducción de personal.

El manual tendrá un beneficio muy importante para el Centro de Retiros Villa Gracia ya que facilita a la empresa una herramienta técnica y de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar personal. El análisis sugiere controles, estandarizar los procesos y aplicar técnicas que permitan mejorar el ingreso de los nuevos colaboradores, con la finalidad de que ellos cumplan con los objetivos y misión de la empresa, evitando así el deterioro del clima laboral, optimizando los procesos y de igual forma se propone un sistema de inducción empresarial, necesario y útil para ampliar las habilidades y fortalezas de cada colaborador, logrando así que Villa Gracia mejore a un más su productividad y estándares de calidad a nivel nacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

Las empresas están cambiando, y las formas de reclutar y seleccionar personal en otros países también. Con frecuencia se ven ofertas laborales en Facebook, grupos que funcionan como bolsas de trabajo. Hoy en día, la gran mayoría de procesos de selección pasan directamente por portales de empleo online que permiten a las empresas poner un anuncio gratis de las vacantes que ofrecen. En estas plataformas, puedes utilizar diversas herramientas, pruebas o test previos a la entrevista que ayudan de forma eficaz a pre-seleccionar a los candidatos.

Las entrevistas tradicionales basadas en preguntar a los candidatos sobre sus habilidades y experiencias no han dejado de ser efectivas para los profesionales de recursos humanos, pero es una realidad que cada vez se usa menos esta forma de seleccionar nuevos perfiles, ya que la transformación digital introdujo a las empresas en una era 100% tecnológica.

Las pruebas cognitivas ahora son más específicas, y las técnicas de evaluación más realistas, como la simulación de un problema en el espacio de trabajo, para medir las competencias y habilidades de los participantes.

El Internet proporciona agilidad y variedad en la búsqueda de empleo, existe una enorme cantidad de ofertas y recursos al alcance de un solo clic. La digitalización y tecnificación de los procesos de reclutamiento y selección están modificando y mejorando su captación de talento gracias a los avances tecnológicos.

2.2 Teoría de sustento

Dessler, plantea que el reclutamiento y la selección consisten en: "encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla". Dessler, G. (1994)

De acuerdo con esto, al tener el personal idóneo en el puesto indicado, se busca mantener o aumentar la eficiencia, eficacia y el desempeño del personal logrando así la combinación perfecta para el éxito empresarial.

De acuerdo con Werther (2000), las políticas de reclutamiento varían según tipo de organización, pero entre ellas se pueden mencionar las más comunes: reclutar en la misma organización siempre que sea posible. (Reclutamiento interno), limitar el ingreso a personas que tengan parentesco con los empleados actuales de la organización y limitar el ingreso a una edad determinada.

Chiavenato (2006: 142) define la inducción como: "El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos..." De igual forma se puede decir que la inducción es un entrenamiento que consiste en mostrar, enseñar e informar al colaborador que recién ingresa a la organización, con el fin de lograr su rápida adaptación al medio ambiente y su identificación con la organización.

2.2.1 Antecedentes de la metodología

Breve historia de la selección de personal

Según Zayas Agüero, la evolución histórica de la selección de personal permite identificar y conocer los momentos cualitativos más importantes, resalta las características de cada temporada y mide la incidencia del nivel de desarrollo en los diferentes períodos en el estado actual del mismo.

El proceso de selección es producto de la relación hombre y trabajo y desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se certifica, ni se sistematiza dicho proceso, sino que en sus inicios aparece con un marcado de carácter espontáneo, natural y luego social. (Agüero, 2010)

El hombre desde su origen experimentó la necesidad de dividir las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad, es en la comunidad primitiva que la distribución del trabajo se realizó fundamentalmente por edad, género y características físicas, en este período se ubica la primera actividad de selección de personal. (Chiavenato, I., 1986)

(Heibredner, 1971) Expresó: Platón, uno de los grandes filósofos de la antigua Grecia, intentó explicar la conducta humana, reconoció la distinción personal y que los hombres debían escogerse para tareas específicas de acuerdo con su capacidad, los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debía ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas.

En la Edad Media, el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social limitaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad

determinada. Así que los oficios pasaban de padres a hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal y la inteligencia.

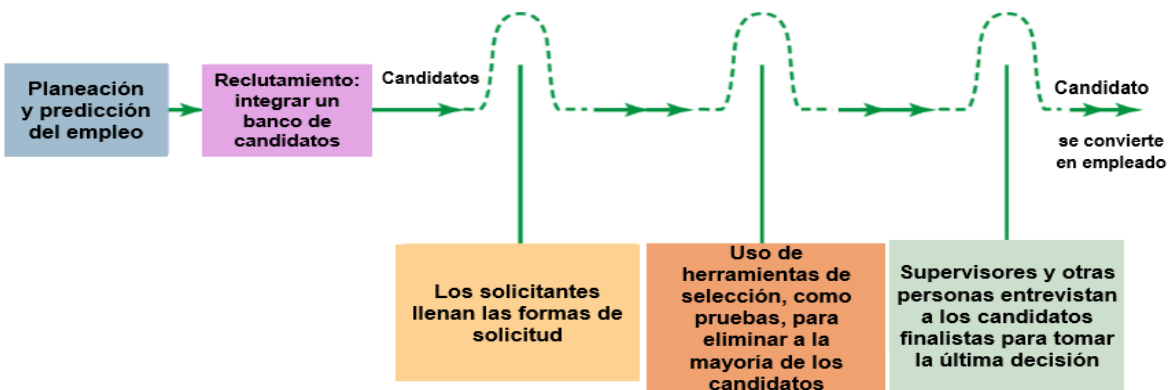
Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, las confrontaciones exigieron y también el reclutamiento de grandes grupos de personas en función de la guerra, la necesidad social abrió un espacio para el desarrollo de la selección de personal. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos enlistaron las filas de los departamentos de personal de las empresas, entre las funciones esenciales se encontraba la selección del personal, que adquirió un gran auge en este período, así como la creación de técnicas de selección. (Agüero, 2010)

2.2.2 Análisis de la metodología

Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. (Chiavenato, 1999)

Pasos en el proceso de reclutamiento y selección



El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de obstáculos que permitirán seleccionar al mejor candidato para el puesto.

Figura. 1 pasos para el proceso de reclutamiento y selección.

Fuente: (Dessler, Gary, Administración de recursos humanos Decimoprimer edición 2009)

Es importante decidir qué puestos cubrir mediante la planeación y el pronóstico de personal, integrar un banco de candidatos internos y externos, pedir a los candidatos que llenen la solicitud de empleo y pasen una entrevista inicial de selección. Se deben usar herramientas de selección para identificar a los candidatos viables y decidir a quién ofrecer trabajo, pidiendo al supervisor y a otras personas que entrevisten a los candidatos.

Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, traslados, transferidos con ascenso o que puedan absorber las funciones que se requiere cubrir. Dicho proceso implica: programas de desarrollo de personal o bien planes de “profesionalización” (carreras) (Chiavenato, 2007)

Ventajas del reclutamiento interno

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos intuyen la posibilidad de crecimiento en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y autoevaluación constante, orientadas a aprovechar y crear oportunidades de desarrollo.

Este proceso es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de admisión, de recepción de candidatos y costos de integración del nuevo empleado. Es más rápido, evade las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.

Presenta mayor valor y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo de tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental, integración, ni inducción en la organización o información amplia al respecto. Se reduce el margen de error, gracias al volumen de información que por lo general debe reunir la empresa acerca de sus colaboradores (Chiavenato, 2007)

Se aprovechan las inversiones que la empresa ha realizado en entrenamiento de personal y que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

Se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

Se exige que los nuevos empleados tengan la capacidad para desarrollarse y ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y el estímulo suficiente para llegar. Si la organización no ofrece oportunidad de desarrollo en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual causa desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades (Chiavenato, 2007)

Se puede generar conflicto de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no alcanzan esas oportunidades. Se puede dar el caso de las personas que “frenan” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

Métodos que se utilizan en el reclutamiento interno

El reclutamiento interno se basa en información y datos relacionados con las otras técnicas del proceso de gestión del recurso humano, como: resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa, los resultados de evaluaciones de desempeño, programas de entrenamiento y los resultados de perfeccionamiento en los que participó el candidato, también se incluye el análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios, de igual forma los planes

de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo (Chiavenato, 2007)

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta cubrirla con los candidatos externos, atraídos por las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2007)

Ventajas de un reclutamiento externo

La llegada del personal externo le inyecta nuevas experiencias e innovación a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización. Con el reclutamiento externo, la organización se actualiza como sistema con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

El ingreso del nuevo personal renueva y enriquece el recurso humano de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga igual o mayor aptitud que la que existe en la empresa.

También se aprovechan las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y así obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

Con frecuencia se necesita más tiempo que en el reclutamiento interno. Requiere la utilización de técnicas apropiadas de selección y el uso efectivo de principios adecuados que permitan la captación de personal. Por lo que entre más elevado sea el nivel del cargo, más comprensión deberá tener la empresa, para que el área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la participación de sus servicios.

El reclutamiento externo es más costoso, requiere inversiones y gastos inmediatos con honorarios de agencias de reclutamiento, anuncios de prensa, gastos operativos de salarios y material de oficina.

El reclutamiento externo, no siempre es tan confiable como el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y vienen de una trayectoria profesional que la empresa no está en condiciones de corroborar con precisión, por esta razón, cobra importancia la contratación de agencias externas para realizar los procesos de investigación y evaluación. Para tener un respaldo en contra de la incertidumbre del proceso, las empresas conceden acceso al personal por medio de un contrato que establece un período de prueba (Chiavenato, 2007)

Si el reclutamiento externo se transforma en una costumbre para la empresa, esto puede generar desilusión en el personal, ya que lo perciben como un obstáculo en su desarrollo profesional.

Con frecuencia este proceso afecta la política salarial de la empresa, sobre todo cuando la oferta y demanda de recursos humanos es desigual. (Chiavenato, 2007)

Técnicas de reclutamiento externo

Según las técnicas de reclutamiento externo se deben examinar los archivos de los candidatos que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores o que se presentan de forma independiente, debe existir un currículum o solicitud de empleo registrada en el área de recursos humanos. El sistema de archivo se puede tener por cargo o por área de empleo, dependiendo del modelo de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adquiera, resulta efectivo registrar los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Es fundamental que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

El reclutamiento debe ser una actividad permanente, enfocada en contar siempre con un conjunto de candidatos para cualquier futuro imprevisto. Se debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y si es posible, mantener un contacto eventual con ellos, para no perder interés. Se puede decir que este es el sistema de reclutamiento más económico y que a la vez no requiere demasiado tiempo.

El enlace con asociaciones gremiales y sindicatos es una estrategia de apoyo y un gran beneficio ya que se incluyen otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Se tienen contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos y centros de integración empresarial, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la organización. Conferencias y charlas en universidades y escuelas, son tácticas orientadas a brindar publicidad a la empresa y crear una favorable posición, describiendo la organización,

estructura, objetivos, y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivos y otros.)

Contactos con otras empresas que laboran en el mismo mercado, en términos de mutua colaboración, en algunos casos, estas alianzas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que logran así mayor cobertura.

Los viajes de reclutamiento a otras ciudades se hacen con frecuencia, cuando el mercado local de recursos humanos se encuentra muy explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. El personal de reclutamiento realiza viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad.

Los anuncios en diarios y revistas son técnicas de reclutamiento eficaces para atraer candidatos, se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Las agencias de reclutamiento dan asistencia a todas las empresas sin importar su tamaño. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

Por lo general las técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Al escoger la técnica más indicada para el reclutamiento externo los factores de tiempo y costo son sumamente importantes. Con frecuencia, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera

continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento más económico. (Chiavenato, 2007)

Selección de personal

Al contar con un grupo idóneo de candidatos a través del reclutamiento, se pone en marcha el proceso de selección. Esta etapa implica una serie de procesos que conlleva cierto tiempo e incluyen complejidad en la decisión de contratar. Estos pasos son necesarios para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (Werther (Jr) & Davis, 2000)

Pasos de selección de personal

Tomando en cuenta que no todas las empresas son iguales y que cada una desarrolla los procesos de selección que convienen a la organización, no se encuentra una técnica determinada para la selección de candidatos; no obstante, se pueden considerar algunos pasos que fueron desarrollados por Idalberto Chiavenato en su libro de Administración de personal, como: la recepción preliminar de candidatos, las pruebas de idoneidad, al igual que: las pruebas de conocimiento o de capacidad, las pruebas psicométricas, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Existen también otros pasos importantes que se pueden mencionar como la entrevista de selección, la verificación de datos y referencias, la entrevista con el superior inmediato o el gerente de área, los exámenes médicos, la descripción de puestos y la decisión de contratar al nuevo colaborador.

Por lo general la empresa recibe las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo y de todas las solicitudes disponibles la empresa hace una preselección basada en los requerimientos del cargo como descripción y análisis de puesto y la necesidad puntual que se pretenda cubrir.

Después de la preselección se hace una cita con los candidatos, son entrevistados para asegurar el cumplimiento de los requisitos y calificaciones anunciadas. Es una corta entrevista y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no son calificados. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento y sean o no seleccionados, se debe cuidar la atención que se les da desde el inicio del proceso. (Chiavenato, 2007).

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que imitan las condiciones de trabajo, pero los puestos de nivel gerencial son complejos y no es tan sencillo medir la idoneidad del candidato. Cuando se emplean exámenes psicológicos el aspirante desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna una puntuación a cada función.

La entrevista de selección se da después de certificar las pruebas presentadas por los candidatos, esta entrevista es una plática formal y profunda, orientada a evaluar la capacidad que tenga para el puesto el solicitante, intenta identificar si el candidato puede desempeñar el puesto y lo relaciona con las de otros solicitantes. Estas entrevistas son guiadas por los directivos responsables del área donde se requiere llenar la vacante. (Alles, 2012a)

La verificación de datos y referencias se realiza al garantizar las referencias personales y laborales, conocer qué tipo de persona es la que aplica a la vacante y que tan confiable es la información que proporciona. Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo laboral.

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor o el gerente del departamento quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Por lo general, es el supervisor, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El papel del departamento de recursos humanos consiste en proporcionar los candidatos idóneos al supervisor.

Los exámenes médicos ayudan a la empresa a verificar el estado de salud de sus futuros colaboradores, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de alergias que se pueden convertir en daños crónicos por el uso de cualquier material o ambiente de trabajo. Es importante tener sumo cuidado con el tema de la discriminación al momento de realizar exámenes médicos. (Alles, 2012a)

La descripción de puestos es poner el candidato en contacto con el entorno y el cargo que puede llegar a realizar, para aclarar cualquier expectativa negativa que pueda llegar a formarse y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones. Está comprobado que la rotación disminuye cuando se advierten a los futuros empleados las acciones no tan agradables de su futura labor.

La decisión de contratar es el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener el buen prestigio de la empresa es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, ya que de ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por eso es conveniente guardar los expedientes de los solicitantes y crear un eficiente banco de recursos humanos. De igual forma se deben conservar todos los documentos que le pertenecen al nuevo colaborador, ese será su expediente. (Chiavenato, 2007)

El contrato con el nuevo colaborador es el resultado final. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma apropiada. (Chiavenato, s. f.)

La selección interna

La selección interna puede realizarse de forma muy sencilla, especialmente cuando se seleccionan colaboradores de la organización para cubrir vacantes internas. Existen programas computarizados para definir por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos.

El proceso de selección se basa en tres elementos fundamentales como la información que brinda el análisis de puesto el cual proporciona la descripción de tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y finalmente,

los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.(Chiavenato, 2007)

Selección externa

Es una técnica de contratación del departamento de recursos humanos que busca de manera sistemática candidatos fuera de su empresa para cubrir las vacantes. (Alles, 2012a)

La entrevista de selección es un diálogo formal y profundo, conveniente para estimar la capacidad que tenga el solicitante para el puesto y permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización, el entrevistador debe tener como objetivo dar respuesta a preguntas generales como: ¿Es el mejor candidato? ¿Podrá el candidato desempeñar el puesto? ¿Tendrá el candidato la habilidad de llevarse bien con sus compañeros? ¿Dispondrá el candidato de motivación propia? (Alles, 2012a)

Procesos de una entrevista:

El entrevistador necesita prepararse y tener preguntas específicas, las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, prestaciones y otros puntos de interés. (Alles, 2005)

El entrevistador está obligado a representar la empresa y crear un ambiente de confianza dejando en sus visitantes (incluso en los que no sean contratados) una imagen agradable, humana

y cordial, también es necesario evitar interrupciones telefónicas y hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista para lograrlo.

La entrevista es un intercambio de información, algunos entrevistadores inician consultando al candidato si posee alguna interrogante que deseara hacer previo al inicio de la entrevista, en este punto se crea una conexión en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es conveniente evitar las preguntas sin sentido o que tienen respuestas obvias.

Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo programado está por terminar, es hora de poner fin a la entrevista y puede preguntar al candidato si tiene una última inquietud o bien hacer algún gesto que indique que está finalizando la sesión.

Se debe evaluar inmediatamente después de que concluya la entrevista, es necesario registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. (Alles, 2005)

Comunicación de resolución

Tras haber informado al candidato de su incorporación, aún quedan procesos a seguir, entre ellos solicitar documentos como: formulario de hoja de vida, formulario de información personal y laboral, fotocopias del carné del Seguro Social y Tarjeta de Identidad, entre otros.

Firma del contrato

La elaboración y firma de contrato de trabajo, deberá ser redactado por la persona a cargo del personal, siendo a su vez quien se ponga en contacto con el nuevo colaborador para señalar la

fecha en la que debe presentarse a firmar, la fecha debe corresponder con la misma en la que dé inicio a sus labores. Dicho documento pasará a formar parte del expediente.

Incluir la información en la base de datos de recursos humanos y elaboración de expedientes.

Cuando ya se cuente con toda la documentación solicitada, se debe incluir la información en la base de datos de recursos humanos o planilla de empleado, así como elaborar el nuevo expediente, el cual deberá ser debidamente archivado.

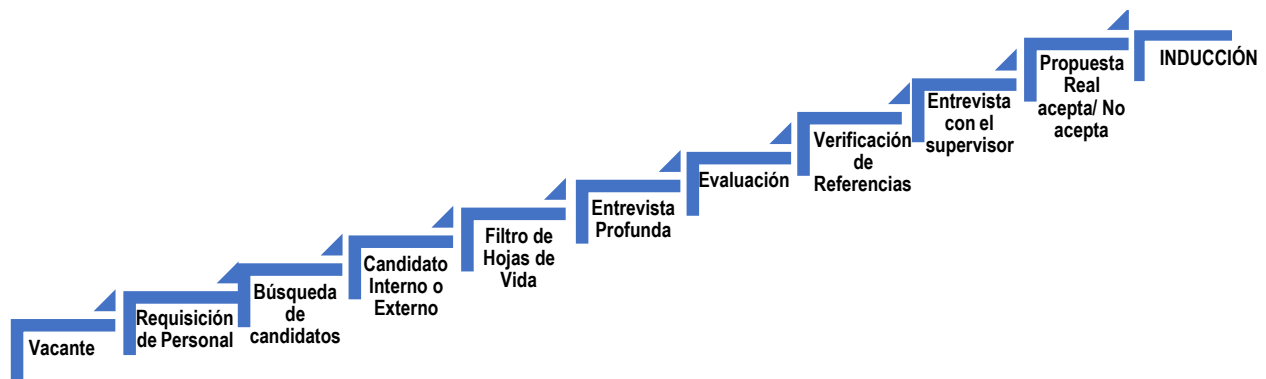


Figura. 2 procesos de Reclutamiento y Selección.

Fuente: Elaboración propia (septiembre 2018)

Explicación de los Procesos de Reclutamiento y Selección

1. **Vacante:** La vacante laboral hace referencia a los puestos que se encuentran sin ocupar, los que están por desocupar o los nuevos puestos que se generen en las organizaciones para poder cubrirlas.

2. **Requisición de Personal:** El reemplazo o la creación de un nuevo puesto, se notifican a través de una requisición al departamento de recursos humanos o a la sección encargada de estas funciones, en esta se señalan los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo. Recibida la requisición de personal se recurre al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente.
3. **Búsqueda de candidatos:** Proceso de atraer candidatos potenciales, tiene por objetivo estructurar y consolidar una base amplia de aspirantes que cumplan con la descripción y perfil del cargo.
4. **Candidato Interno o Externo:**
 - **Candidatos internos,** son personas que ya laboran para la empresa y pueden llenar una vacante mediante un ascenso o transferencia de personal, en el caso de incluirlos en un nuevo proyecto, categoría o departamento.
 - **Candidatos externos,** son aquellos que no pertenecen a la organización. (Candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.
5. **Filtro de Hojas de Vida:** En esta etapa es donde la mayor parte de candidatos son eliminados. Los filtros son muy exigentes, desde años de experiencia, redacción, errores ortográficos, perfil profesional, empresas donde se ha trabajado, etc.
6. **Entrevista Profunda:** El encargado de personal procede a entrevistar a los candidatos para profundizar sobre su ambiente familiar, formación académica, expectativas y experiencia en el puesto.

7. **Evaluación:** Dependiendo de la vacante, se pueden realizar pruebas de aptitud física y pruebas de conocimiento teórico, práctico en relación con funciones del puesto donde se exigirá una mínima cantidad de respuestas acertadas. Para puestos administrativos se sugieren: pruebas psicométricas y de conocimiento.
8. **Verificación de Referencias:** Verificación de la información compartida por el candidato a través de la solicitud de empleo, su hoja de vida y entrevistas con relación a su actuación y desempeño laboral.
9. **Entrevista con el supervisor:** El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Por lo general es la última entrevista, en la cual se decide quién será el candidato que ocupará el puesto, y donde el número de candidatos del proceso de selección se ha reducido a dos o tres como mucho. En la literatura consultada se distingue el proceso para realizar la entrevista, entre ellos: preparación del entrevistador, creación de ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y evaluación.
10. **Propuesta de Trabajo:** Es el proceso formal de comunicación a través del cual la empresa expresa por escrito y personalmente al candidato seleccionado la propuesta sobre las condiciones de salario y los beneficios que implica el puesto de trabajo, permitiendo la aceptación o rechazo por parte de este. Es el paso final del proceso de reclutamiento y selección, se procede a negociar la propuesta de trabajo, donde se pacta por ambas partes las condiciones laborales.

Inducción del personal

La inducción de personal fue por mucho tiempo considerada como un proceso irrelevante en el departamento de recursos humanos y se centraban en otras prioridades, asignar tiempo y dinero para crear un plan de inducción para el nuevo personal de la empresa no era una fácil tarea.

Pero todo cambia, en la actualidad las empresas están orientadas a ofrecer a sus nuevos colaboradores una cordial bienvenida, la inducción de personal contribuye a que el nuevo colaborador se acople y adapte a la organización, de igual forma disminuye sus temores y ansiedad, es necesario provocar un sentido de satisfacción y pertenencia logrando su participación efectiva e inmediata, optimizando su productividad y fomentando un espíritu de colaboración dentro de la compañía. (Chiavenato, 2002)

La inducción de personal es el proceso a través del cual se integran los nuevos colaboradores a la organización y adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la misma. La inducción de los nuevos colaboradores es el primer paso para adaptarlos de manera oportuna en su nueva responsabilidad, ya que se trata de darles a conocer cuál será su rol dentro de la empresa, es hacerles pasar de desconocidos, (quizás porque muchos de ellos no conocen a fondo los productos o servicios de la empresa) a profesionales que se sienten parte del equipo de trabajo. Esto suele incluir completar formularios como el contrato de trabajo, la política de confidencialidad, el uso adecuado de equipos informático, conocer la historia de la compañía y sus productos, así como relacionarse con sus compañeros, respetar los valores de la empresa o sencillamente conocer sus instalaciones.

Invertir tiempo, esfuerzo y dinero desde el inicio del proceso de inducción de personal es importante porque logra que los empleados sean más productivos en menos tiempo, se sienten

identificados, comprenden en poco tiempo el funcionamiento, objetivos y la cultura empresarial, reduce la deserción y se evita que al no contar con un buen proceso de inducción de personal el costo sea más grande para las empresas. (Goleman & Cherniss, 2006)

Durante el primer mes de trabajo, el nuevo colaborador deberá recibir tres tipos de inducción como ser: la inducción general de la empresa, facilitada por el administrador, debe describir temas como: misión, visión, estrategia, estructura, manuales e historia.

También se debe incluir la inducción al área a la que va a pertenecer, debe contener la descripción total de los procesos que se llevan a cabo en la misma, así como la presentación de sus compañeros de trabajo, esto sería responsabilidad del jefe inmediato.

De igual forma se debe brindar la inducción al puesto, responsabilidad también del jefe inmediato, es necesario dar a conocer con mayor precisión las funciones que se llevarán a cabo, la utilización de las herramientas específicas al puesto y de las que se valdrá para la realización de sus funciones. (Alles, 2012a)

2.2.3 Análisis crítico de la metodología

Alcance del Manual

El manual es aplicable al personal que está relacionado con los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal y a todo candidato que busque una posición en el Centro de Retiros Villa Gracia, tanto en contrataciones internas o externas con el objetivo de garantizar el personal idóneo para la empresa y la satisfacción de los nuevos colaboradores al ingresar a la organización.

Ventajas del manual

Una de las grandes ventajas del manual es que se convierte en una guía a seguir para los procesos de selección. El hecho de tener toda la información a mano y de contar con herramientas para un filtrado y una selección ágiles, permite encontrar al candidato idóneo en menos tiempo.

El manual también permite tener a mano la información de los candidatos y de los procesos de reclutamiento y selección para un futuro ascenso. Gran parte de los procesos pueden automatizarse, así que ya no es necesario invertir tiempo en tareas manuales que antes tomaban mucho tiempo como consultar pequeños e importantes detalles necesarios para el avance de la selección en una fila de Curriculum Vitae impresos.

Dicho manual ofrecerá a la administración del Centro de Retiros Villa Gracia la posibilidad de acceder a toda la información disponible, sin necesidad de intercambiar mensajes, hacer envíos y duplicar consultas o gestiones que suelen hacer lento el proceso.

Desventajas del manual

El manual debe estar en permanente actualización, ya que la empresa crece y los continuos cambios tecnológicos y globales demandan una renovación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Su utilidad se ve limitada al depender de la estrategia que los directivos deseen seguir al realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción, ya que se cuenta con nuevos directivos cada cuatro años y cada Junta Directiva decide cómo trabajar.

2.3 Conceptualización

Selección

Proceso de atracción, captación, análisis y evaluación de candidatos para llenar una vacante, teniendo en cuenta la descripción, perfil del cargo y potencial basado en el modelo de competencias de la empresa, con el objetivo de elegir el personal idóneo.

Requisición

Hace referencia a la elaboración de una ficha o documento con el cual se comunica formalmente a la administración o recursos humanos, la necesidad de cubrir una vacante o bien una nueva posición en la empresa. (Alles, 2012b)

Panel de evaluadores

Es el equipo conformado por colaboradores de la empresa, para elegir el candidato idóneo a ocupar la posición vacante. Este equipo debe ser integrado por el jefe inmediato de la posición vacante y recursos humanos. (Alles, 2012b)

Fuentes de atracción y captación de talentos

Es todo aquel escenario de información interno o externo a la organización, donde haya talento humano idóneo para ser involucrado en el proceso de selección. Las fuentes internas de captación de talento humano: son aquellas que consideran dentro del proceso de selección colaboradores activos en la empresa.

Las fuentes externas de captación de talento humano consideran dentro del proceso de selección, candidatos que no pertenecen a la empresa y que proceden de agencias de colocación, anuncios publicados en internet o prensa, así como de referidos por otros colaboradores y/o el banco de hojas de vida interna de la institución.

Preselección

Análisis e identificación de los candidatos que cumplen con el perfil definido para el cargo vacante, teniendo en cuenta la evaluación de su hoja de vida y los resultados de la entrevista preliminar. (Alles, 2005)

Evaluación

Es la medición e identificación de la brecha existente entre el perfil del cargo y el perfil de cada uno de los candidatos aspirantes a la posición vacante.

Toma de decisión

Es el ejercicio realizado por el panel de evaluadores para seleccionar el candidato idóneo a ocupar el cargo vacante. Esta reunión utiliza objetividad, las calificaciones sustentadas en evidencias y el consenso para la toma de la decisión final.

Contratación

Es la formalización del inicio de la relación laboral entre el candidato seleccionado y la empresa, a través de la firma del respectivo contrato de trabajo.

2.4 Instrumentos utilizados

Se refiere a cualquier tipo de recurso que utiliza el investigador; para incluir información y datos relacionados con el tema de estudio. A través de estos instrumentos, el investigador obtiene información sintetizada que podrá utilizar e interpretar en relación con el marco teórico. Los datos recolectados están relacionados con los objetivos planteados. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006)

Entrevista

La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista

de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida, como lo dicen Fontana y Frey (2005).

Una entrevista es la reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, generalmente profesional o de negocios. En una entrevista, se plantea al entrevistado una serie de preguntas o temas con el objetivo de que este exponga, explique o argumente su opinión, su punto de vista, o simplemente brinde información o testimonio sobre determinado hecho.

El Censo

Un censo es un tipo de método de recopilación de datos que involucra a toda la población; En un censo no se usa un método de muestreo. Como todos los miembros participan en el censo, los datos recopilados son precisos y detallados. (Vivanco, Manuel 2005)

Según Sampieri (2010) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (pág. 217).

Generalmente contienen dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas tienen categorías u opciones de respuesta delimitadas, es decir, que los participantes en sus respuestas deben acotarse a estas respondiendo únicamente lo que se les pide; pueden ser dicotómicas es decir con dos opciones de respuesta o pueden incluir varias opciones es decir preguntas cerradas, pero con posible multirrespuesta; También existen preguntas cerradas de jerarquización y de porcentajes en las que el participante debe clasificar para seleccionar su respuesta (Hernández Sampieri *et al.*, 2010).

Observación

La observación científica, es una “Técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes”, Hernández, *et al.*, (2003, p.459).

Es observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología seleccionada para el proceso de investigación del presente informe contiene la descripción del diseño, el tipo, nivel y ámbito de la investigación, así como la población y selección de muestra, expone también los instrumentos aplicados, las técnicas y fuentes de información.

3.1 Manual de reclutamiento y selección de personal.

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

Tomando en cuenta la formulación del problema y los objetivos propuestos de la investigación, el diseño que tiene la investigación es no experimental y es de tipo exploratoria y descriptiva porque expone ciertos procesos de reclutamiento y selección del Centro de Retiros Villa Gracia con el propósito de conocer y analizar las fases de selección de personal de la empresa que se deban mejorar y así encontrar una solución al problema de selección.

El estudio se fundamenta en una investigación de campo ya que los datos son recolectados de manera directa y se considera transversal, dado que la entrevista es realizada en una sola ocasión y su fuente es directamente primaria. Fideas G. Arias (2012)

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

Es necesario considerar la debilidad en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal del Centro de Retiros Villa Gracia y como segundo paso hacer la propuesta de un manual que dé a la empresa una herramienta técnica que sirva de guía y fácil manejo para las personas responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir una vacante.

La investigación se llevó a cabo en el área administrativa y contable del Centro de retiros Villa Gracia para conocer el proceso de reclutamiento, selección e inducción que se realiza con el personal operativo del Centro.

3.1.3 Población y muestra

La entrevista está dirigida a la Contadora general, ya que es la persona que ejecuta las funciones de reclutamiento y selección del personal operativo como ser: meseros y personal de apoyo para las áreas de mantenimiento y cocina en el Centro de Retiros Villa Gracia. Contar con esta entrevista es una base importante ya que se pretende cumplir el objetivo de conocer el proceso actual de reclutamiento, selección e inducción de personal, desde el punto de vista administrativo.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Se realizó una entrevista estructurada a nivel administrativo con el fin de analizar los procesos de reclutamiento y selección, establecer criterios para diseñar un manual de acuerdo con las necesidades de la empresa y aportar información que sirva como base para la toma de decisiones sobre dichos procesos. Se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación (Ver Anexo 1).

El cuestionario consta de un total de 19 preguntas, incluye diferentes tipos de interrogantes, entre ellas preguntas cerradas, abiertas y una dicotómica, este cuestionario se envió vía el correo electrónico de la institución para que la Contadora se familiarizara con la información solicitada, pero al momento de completar el mismo, se realizó la entrevista personalmente.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

El martes 28 de agosto del 2018, en horas de la tarde y en el área administrativa del Centro de Retiros Villa Gracia se realizó la entrevista a la Contadora, quien se encarga de los procesos de reclutamiento y selección del personal operativo. Se completó el cuestionario enviado con anterioridad por correo electrónico (webmail.villagracia.net) herramienta con acceso exclusivo para el personal administrativo del Centro de Retiros Villa Gracia. Los datos fueron recolectados por medio de fuente primaria.

Una vez obtenidas las respuestas, fueron analizadas y comparadas con los resultados que surgieron en el censo que se realizó al personal y dado que se trata de una sola entrevista no fue necesario usar la estadística ni programas.

3.2 Sistema de inducción empresarial

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

El proceso de investigación utilizado fue descriptivo y su propósito consiste en conocer y analizar la percepción de los colaboradores en cuanto a temas de reclutamiento, selección e inducción personal y así realizar una propuesta de sistema de inducción empresarial, ya que es necesario estandarizar los procesos y aplicar técnicas que permitan mejorar el ingreso de los nuevos colaboradores con el fin de ampliar las habilidades y fortalezas de cada uno de ellos.

Este estudio de igual forma se basa en una investigación de campo ya que los datos también fueron recolectados de manera directa y se considera transversal, porque el censo o encuesta se realizó en una sola ocasión y su fuente es directamente primaria.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

Analizar los efectos de la inexistencia de un manual de reclutamiento y selección de personal, así como la falta de un sistema de inducción empresarial para el Centro de Retiros Villa Gracia y brindar una propuesta que incluya estándares de procesos y técnicas de selección e inducción convenientes tanto para el personal como para la empresa.

El censo se llevó a cabo con todo el personal del Centro de retiros Villa Gracia para conocer desde su punto de vista como se realizan los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

3.2.3 Población y muestra

Considerando que la cantidad de colaboradores de la institución solamente es de 20 personas, se tomó la decisión de realizar un censo, por lo que no hubo la necesidad de realizar un

muestreo. Todos los miembros participaron y con el análisis de las respuestas se desarrolló una propuesta de mejora en cuanto al proceso de inducción de personal para los futuros candidatos.

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

A fin de analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal desde el punto de vista de los colaboradores y no sólo contar con la opinión administrativa, se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación para realizar el censo y buscar crear un sistema efectivo y acorde a las necesidades de la empresa y los colaboradores. (ver Anexo 2).

El cuestionario consta de un total de 16 preguntas cerradas ya que a la hora de contestar requieren menos tiempo y esfuerzo, tomando en cuenta que era para el personal operativo y la mayoría no ha cursado su primaria. Este cuestionario fue aplicado el martes 28 de agosto.

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Estos datos también fueron recolectados por fuente primaria, dado que el censo se realizó directamente a todo el personal del Centro de Retiros Villa Gracia el martes 28 de agosto del 2018, día en el que no había reservación de eventos y se logró convocar a los colaboradores en la recepción de la empresa, se les explicó que era necesaria su ayuda para poder cumplir con los objetivos de la investigación y se les brindó la asistencia necesaria para dar mayor explicación a algunas preguntas y dichos resultados fueron procesados estadísticamente en el programa Excel y representados a través de gráficos.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Descripción histórica.

La Misión Evangélica Mundial fue dueña del Instituto Bíblico de Tegucigalpa de 1945 a 1960, después de haber formado un buen grupo de pastores, los misioneros delegaron su misión a la Iglesia Evangélica de Santidad en Honduras y donaron las instalaciones ubicadas en colonia el Hatillo, Kilometro 8.5 (ver anexo 5) para que ellos como iglesia continuaran formando pastores y así lo hicieron desde 1961 a 1975. Después de 29 años, el Bíblico se trasladó a la Aldea El Carbón en Catacamas, departamento de Olancho y al quedar libre el que fuera el instituto, los directivos optaron por alquilar el plantel para realizar eventos y convertirse poco a

poco desde el año 2000 en lo que ahora conocemos como el Centro de Retiros Villa Gracia, ha sido un proceso de cambio de cultura organizacional, en el que año tras año se ha seguido diferentes estrategias orientadas a cumplir con las exigencias de un ambiente competitivo.

El Centro de Retiros Villa Gracia es una Organización con una estructura típica de las organizaciones sin fines de lucro en su dimensión vertical, donde su autoridad principal es la Asamblea Nacional compuesta aproximadamente por 200 pastores que conforman la Iglesia Evangélica de Santidad en Honduras, por medio de votaciones la Asamblea Nacional selecciona los pastores que forman parte de Consejo de Administración, integrado por presidente, tesorero y fiscal, ellos son los encargados de dar visto bueno en las compras de activos y decisiones institucionales, de igual forma en la estructura organizacional están los puestos que corresponden al personal del Centro de Retiros Villa Gracia y que tiene que ver con el funcionamiento de la organización.

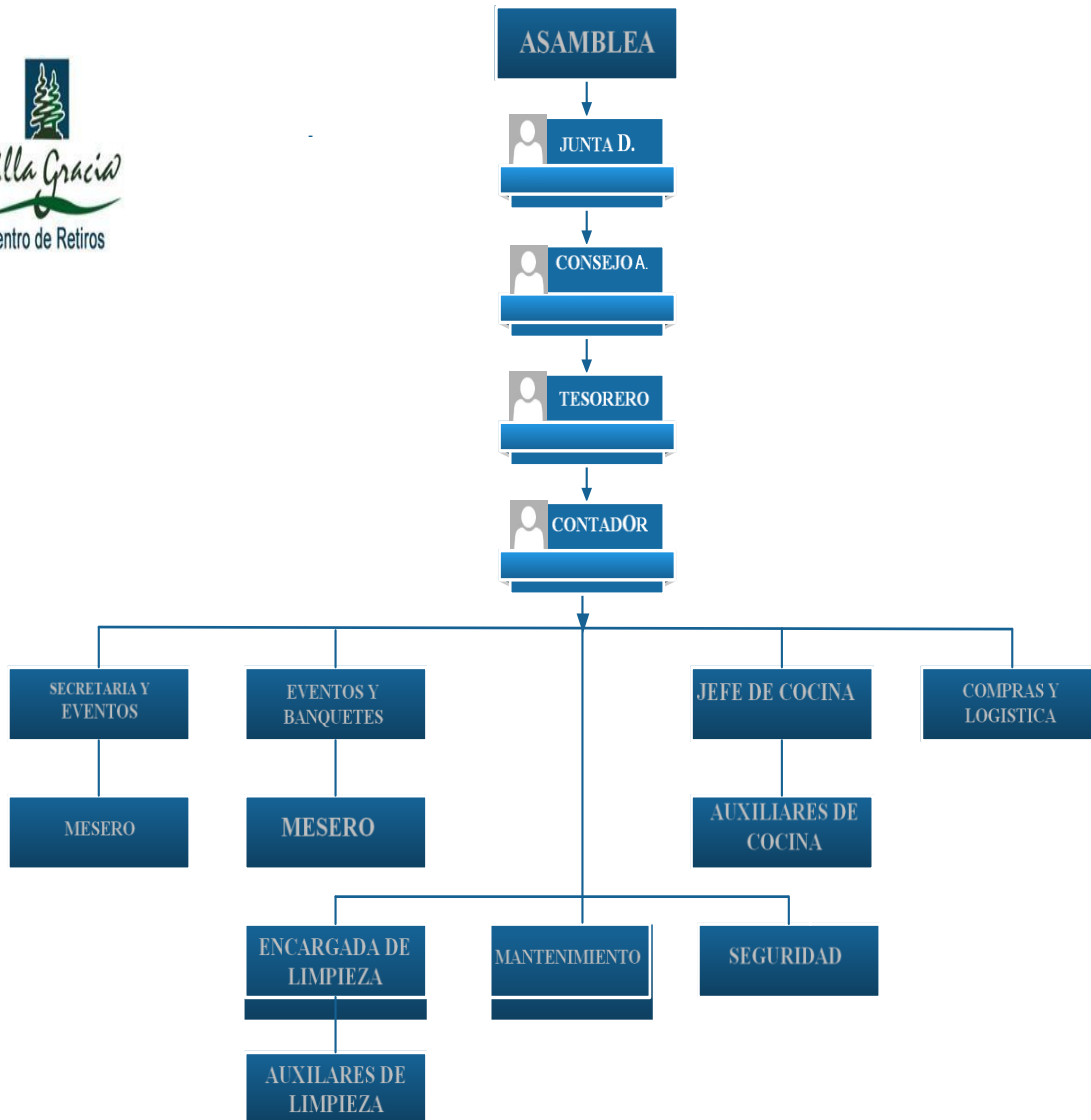
Una de las ventajas que tiene este diseño para la institución es que, al estar establecidos en un nivel jerárquico, son agrupados en base a sus áreas de experiencia y los recursos que utilizan para desempeñar su trabajo, contar con directivos que realizan trabajo *ad honorem* es una gran contribución ya que además de aportar crecimiento en habilidades y conocimiento a sus miembros, también ayuda a la empresa en el ahorro de salarios.

El Centro de Retiro Villa Gracia es una institución que ha tenido un proceso administrativo coherente, que le ha permitido crecer en los últimos años, alcanzar metas claras, y las personas a cargo han tenido como visión la mejora continua de sus servicios e instalaciones y han logrado así que sus empleados se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.

4.1.2 Servicio que ofrece

El Centro de retiros Villa Gracia ha logrado posicionarse en un mercado competitivo en la organización y realización de eventos tales como: seminarios, campamentos, retiros de diferentes iglesias, organizaciones cristianas, educativas, gubernamentales e independientes, así como la coordinación de eventos para bodas y quince años, con el exclusivo servicio de alimentación y hospedaje.

4.1.3 Estructura organizacional de la empresa



4.2 Proceso Actual

4.2.1 Descripción de los procesos

En el Centro de Retiros Villa Gracia los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal son muy sencillos, se consideran aspectos muy básicos y al no contar con un manual a seguir para cumplir con los procesos de selección se depende del criterio que tengan los directivos de turno para la toma de decisiones, es por esa razón que existen colaboradores a los

que se les solicita sólo su Curriculum Vitae y recomendaciones pastorales por escrito y a otros sólo su Cédula de Identidad y antecedentes penales pero hay a quienes únicamente se les entrevistó.

El reclutamiento externo se realiza a través de las recomendaciones de los empleados permanentes y las recomendaciones de los pastores que pertenecen a la denominación de Iglesias Evangélica de Santidad, es un proceso muy fácil de lograr, incluso puede ser de manera verbal, muy pocas veces los candidatos entregan por escrito sus referencias pastorales. Con muy poca frecuencia los candidatos deben competir con otros, quizás sólo en los puestos del área administrativa. Quién es recomendado y pasa los 2 meses de prueba, firma contrato y se queda con el trabajo.

El reclutamiento interno también se realiza de forma verbal al inicio y luego se firma el contrato correspondiente según área de trabajo; se propone directamente al empleado un nuevo puesto según surja la necesidad y su capacidad. En realidad, en la historia de la empresa el reclutamiento interno se ha dado únicamente en dos ocasiones, por ejemplo, la asistente de cocina logró ascender y ahora está como encargada de ese personal y ha desempeñado muy bien su trabajo.

No existe un proceso de inducción, al menos no uno establecido por la empresa. En la entrevista de selección se le informa al candidato sus actividades y lo que se espera de él, si hay dudas se van aclarando poco a poco.

4.2.2 Análisis del personal

Al existir una vacante en el Centro de Retiros Villa Gracia, la administración, en este caso el jefe inmediato, la Contadora se encarga de informar (vía llamada telefónica) a la Junta

Directiva la vacante y las razones de esta, si los pastores conocen a alguien que pueda cubrir la vacante hacen la recomendación y se programa una entrevista, de ser necesario, se informa al personal sobre la vacante y si ellos tienen un amigo o familiar que viva cerca de la zona de El Hatillo, que esté dispuesto a trabajar y pueda cubrir la vacante también lo dan a conocer y se programa una entrevista.

En segundo lugar el candidato tiene una breve entrevista con el pastor que está dando la referencia, llegan juntos a la oficina de administración y se le explica al candidato sus actividades y lo que se espera de él en cuanto a su desempeño y comportamiento dentro de la institución, en ocasiones se les dice que tendrán 2 meses de prueba, si tiene el Curriculum Vitae la administración se queda con él o bien se le solicita una copia de su cédula de identidad y después de este tiempo son contratados de forma oficial. Este proceso se da para los puestos operativos como el personal de vigilancia o limpieza.

Si el proceso va dirigido a contratar un candidato para la administración del Centro de Retiros Villa Gracia, ya sea para los puestos de contador, coordinador de eventos corporativos o coordinador de eventos especiales, los nueve miembros la Junta Directiva se hacen cargo y buscan entre los miembros de sus iglesias candidatos que puedan estar interesados en la vacante. Los candidatos entregan ante la Junta Directiva sus Curriculum Vitae, después de revisar los C.V. de los candidatos y tomando en cuenta las recomendaciones de su pastor surge la elección, se cita al candidato para una entrevista sencilla, se le informan sus actividades, se le indica quién será su jefe inmediato y lo que se espera de él, si ambas partes están de acuerdo se procede a la contratación.

El candidato después de pasar su periodo de prueba o el proceso de la firma de contrato es presentado al equipo de trabajo y en una reunión de convivencia se le dan las palabras de bienvenida a la empresa.

4.3. Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

Se seleccionó el cuestionario, aplicado por medio de entrevista estructurada la cual sigue una serie de preguntas fijas que fueron preparadas con anterioridad y que se aplicó de forma directa, con el propósito de recibir información de fuente primaria.

De igual forma se realizó un censo que incluye cuestionario para todo el personal. El cuestionario en el censo está destinado a recopilar información necesaria para conocer los diferentes requisitos que han tenido que pasar los colaboradores para formar parte de la empresa y descubrir qué procedimientos se pueden mejorar.

Llamamos censo al método de recolección de datos mediante el cual la información se obtiene del estudio de todos los elementos que componen a la población o universo bajo estudio. Un censo debe cumplir las condiciones de universalidad (censar los elementos de la población) y simultaneidad (realizarse en un momento determinado). Vivanco, Manuel (2005).

4.3.2 Aplicación

Se aplicó una entrevista por medio de cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. La entrevista, se aplicó el martes 28 de agosto y se realizó por medio de un formulario redactado en Microsoft Word 365 y enviada por correo electrónico (webmail.villagracia.net) herramienta con acceso exclusivo para el personal administrativo del Centro de Retiros Villa

Gracia. Los resultados obtenidos en la entrevista fueron comparados con los resultados reflejados en el censo.

El censo, también se llevó a cabo el martes 28 de agosto, todo el personal participó y dio respuesta con toda libertad al cuestionario, brindaron información importante y detallada de cómo fue su ingreso a la empresa, no sólo dieron respuesta al cuestionario, sino que entre ellos iban mencionando anécdotas de esos primeros días de trabajo.

4.3.3 Resultados

A continuación, se muestran los resultados y hallazgos obtenidos a través del censo y la entrevista realizadas al personal del Centro de Retiros Villa Gracia.

4.3.3.1

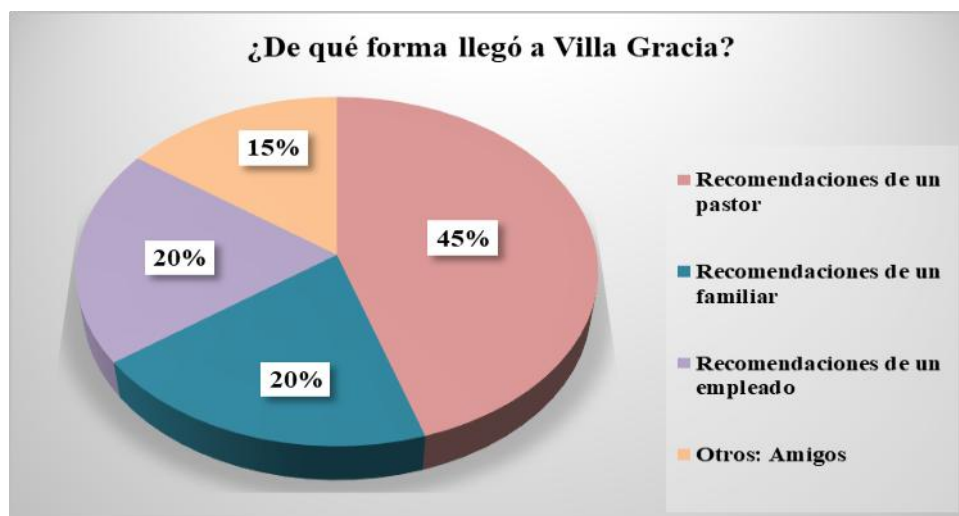


Gráfico 1. Gráfica con relación al reclutamiento externo.

Al indagar sobre la forma en que llegaron a ser parte del Centro de Retiros Villa Gracia, el 45% de los colaboradores expresó que llegaron y conocieron de la vacante por medio de las recomendaciones de un pastor de la Iglesia Evangélica de Santidad, los pastores forman parte de

la estructura organizacional de la empresa y tienen la autoridad para recomendar miembros de sus iglesias para que ellos sean parte del personal.

En segundo y tercer lugar y con un 20% están los colaboradores que llegaron por medio de recomendaciones de familiares y amigos que ya son parte del personal de la empresa ya que el Centro de Retiros Villa Gracia les da a sus colaboradores la oportunidad de recomendar a sus amigos y familiares, esto se da porque se prefiere que los colaboradores vivan en las comunidades cercanas a colonia el Hatillo, como ser de la aldea el Piligüin y la Tigra considerando que las horas de trabajo pueden ser largas para ellos.

4.3.3.2

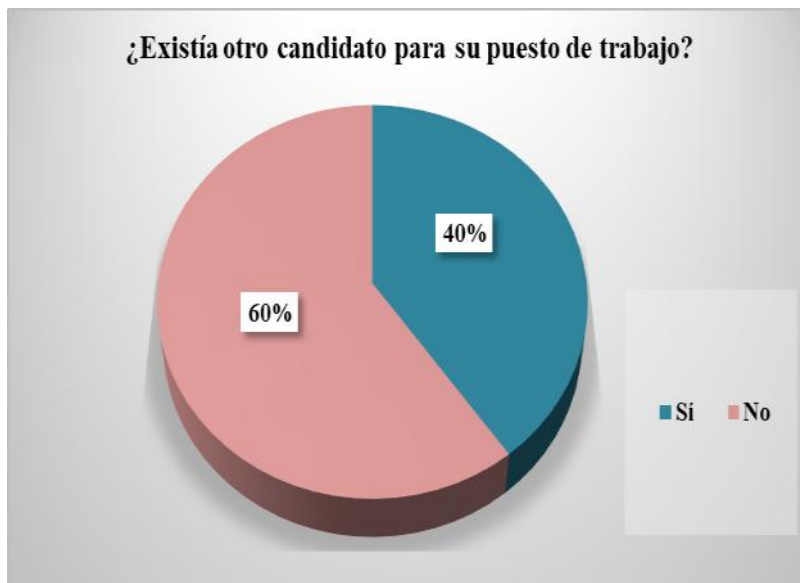


Gráfico 2. También relacionada al reclutamiento externo.

En el Centro de Retiros Villa Gracia, sólo para los puestos administrativos existe la elección del mejor candidato, se analizan los Curriculum Vitae y se hacen entrevistas, muy pocas veces pasa lo mismo en las otras áreas de la empresa, ya que no se realizan ferias de empleo ni

nada parecido para el reclutamiento de personal pero por lo general si el candidato es recomendado por un pastor queda contratado y no se busca a nadie más para cubrir la vacante, si la persona tiene debilidades en su área de trabajo se le va entrenando poco a poco, va aprendiendo en el camino.

4.3.3.3

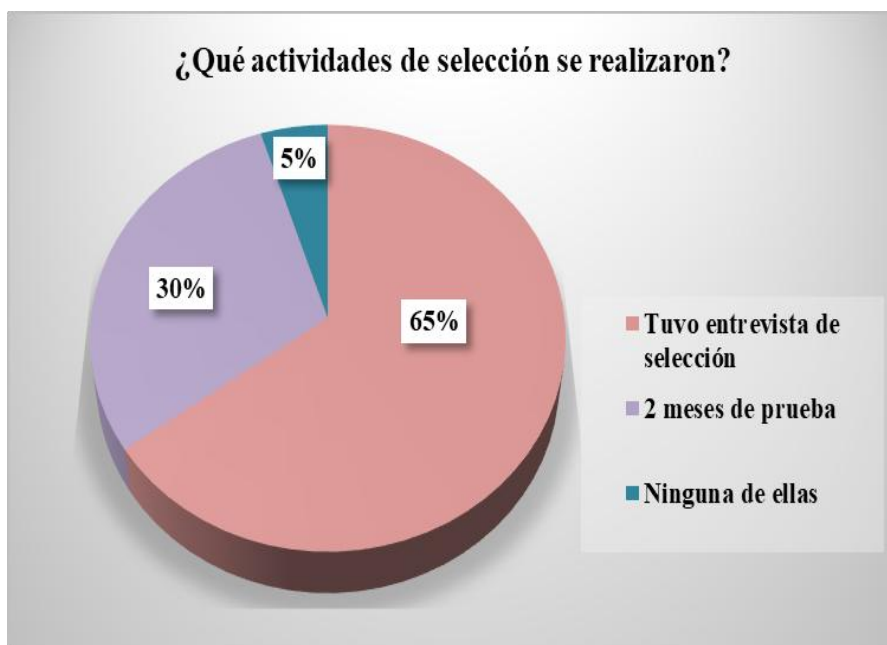


Gráfico 3. Relacionada al proceso de selección.

En el Centro de Retiros Villa Gracia se depende del criterio que tengan los directivos de turno para realizar el proceso de selección, sin embargo, el 65% de los empleados manifestó haber sido entrevistado de forma sencilla como único proceso de ingreso a la empresa, en segundo lugar, está el 30% de los colaboradores que después de tener una entrevista se les dieron dos meses de prueba pero se debe aclarar que en la historia de la empresa ningún candidato ha tenido un despido después de este proceso, por lo general son contratados de forma oficial; existe también un 5% de los colaboradores que con sólo tener la recomendación pastoral

iniciaron a trabajar sin ningún proceso de selección, tales como: llenar solicitud de empleo, realizar pruebas de conocimiento o de habilidades y exámenes médicos, entre otros.

4.3.3.4



Gráfico 4. También relacionada al proceso de selección.

El 35% del personal admitió haber entregado copia de cédula de identidad ya que esta información es requerida en contabilidad para llenar los recibos de pago. A un 30% de los colaboradores se le solicitó su Curriculum Vitae con todos sus datos actualizados. También existe un 20% de los colaboradores a los cuales no se les solicitó información ya que de forma verbal tenían referencias de pastores de la Junta Directiva.

4.3.3.5

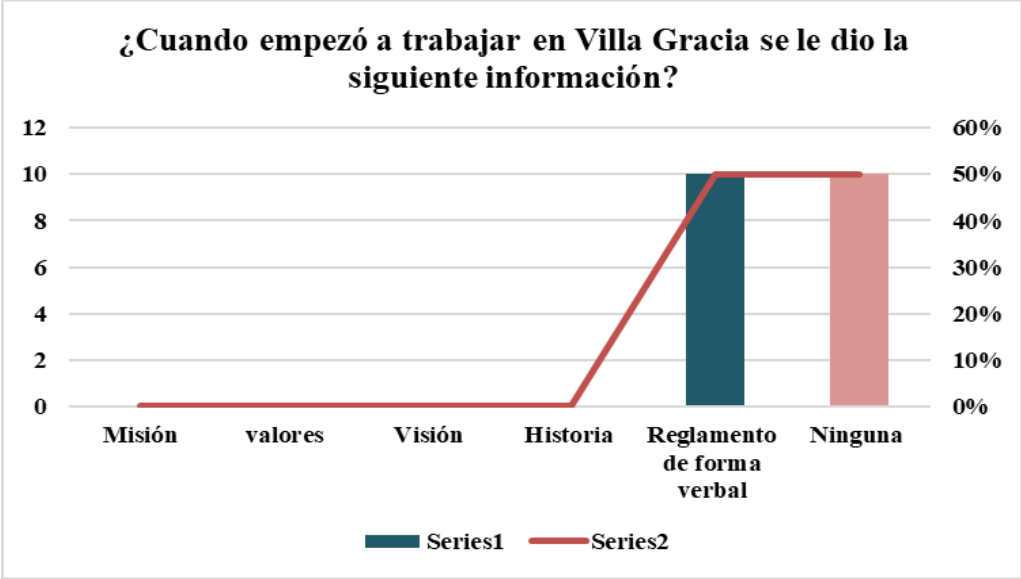


Gráfico 5. Relacionada con el proceso de inducción.

En el Centro de Retiros Villa Gracia no existe un proceso de inducción formal, es por esa razón que el 50% de colaboradores afirma que no recibió en esos primeros días ni la historia, misión, visión y valores durante la entrevista de selección, en esa entrevista lo que se les dio a conocer con claridad y de forma verbal son sus actividades, lo que se espera de ellos y el comportamiento que deben tener dentro de la institución, siendo está una institución cristiana evangélica.

4.3.3.6

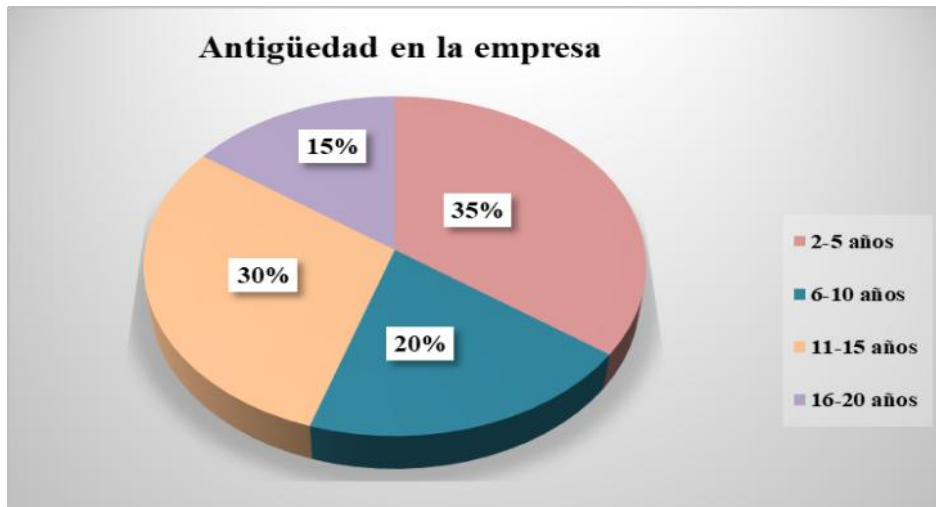


Gráfico 6. Antigüedad laboral

El Centro de Retiros Villa Gracia es una empresa que a pesar de no contar con un departamento de recursos humanos que realice la planificación de los procesos de reclutamiento y selección e inducción de personal, ha logrado dar estabilidad a sus empleados, el 55% de sus colaboradores tiene entre 2 y 10 años como mínimo de ser parte de la institución. El 45% de los colaboradores con un rango de antigüedad de 11 a 20 años cuenta con toda la experiencia y habilidad adquiridas y desarrolladas durante años.

4.4 Análisis de resultados

El análisis crítico de los resultados de la entrevista y encuesta tienen valiosa información para los objetivos planteados en la investigación, también se encuentra similitud en las respuestas, al comparar los datos de la entrevista realizada a nivel administrativo con el censo realizado al personal se puede comprobar la necesidad de crear un manual que sirva de guía en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

El Centro de Retiros Villa Gracia no es una empresa que tenga muchas vacantes por cubrir cada mes, en realidad la gráfica de antigüedad de los colaboradores comprueba la estabilidad laboral que brinda la empresa ya que el 65% de ellos tienen entre 6 y 20 años de ser parte de la institución. Sin embargo, es necesario tener a la mano un manual a seguir para realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción cada vez que sea necesario.

El 60% de los candidatos aseguró que al ser seleccionados no tuvieron que competir por su puesto de trabajo, eran los únicos candidatos y esto no es del todo saludable para la empresa claro es mejor tener calidad que cantidad, pero se trata de buscar como mínimo tres candidatos porque de esta forma habrá más posibilidades de encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo.

De igual forma el 65% del personal del Centro de Retiros Villa Gracia afirmó haber tenido como único proceso de selección una entrevista sencilla y el 35% del personal no tuvo ninguna actividad de selección y esto puede ser el mayor riesgo que tenga la empresa ya que es muy fácil obtener el trabajo y no se sabe a ciencia cierta si en verdad eran los mejores candidatos ya que no tuvieron que competir con nadie por el puesto y tampoco pasaron filtros aceptables de selección como llenar solicitud de empleo y tener pruebas de conocimiento y habilidad, tampoco se solicitan exámenes médicos como requisito para obtener el empleo.

Al indagar sobre la existencia de políticas en cuanto al reclutamiento interno y externo en el Centro de Retiros Villa Gracia, las personas encargadas de seleccionar personal eventual para el área de cocina, meseros y otras áreas operativas, afirmaron que la empresa no cuenta con políticas establecidas o escritas de manera formal para estos procesos de reclutamiento y selección, sin embargo al aceptar las sugerencias o recomendaciones de los empleados, se invita

a los candidatos a trabajar en cierto evento y ese día son evaluados, se toma en cuenta la disposición que tienen para trabajar y su facilidad de adaptación en su área de trabajo, si presenta estos requisitos se les sigue tomando en cuenta.

Un 75% de los colaboradores del Centro de Retiros Villa Gracia afirma tener la oportunidad de recomendar a sus familiares y amigos. En los primeros días de investigación se tenía el concepto de que era una debilidad desarrollar el proceso de selección solo con las recomendaciones de los pastores de Junta Directiva y las recomendaciones de los colaboradores de la empresa, pero al ir avanzando en el análisis se descubrió que este proceso es más bien algo favorable para la institución, es una buena opción de reclutamiento ya que el personal referido puede tener un perfil similar a los empleados actuales.

El Centro de Retiros Villa Gracia al motivar a sus colaboradores a recomendar candidatos utiliza uno de los medios más efectivos y de mayor garantía, ya que el candidato que llega por medio de las recomendaciones de un familiar o pastores siente la responsabilidad de cuidar su desempeño y comportamiento ante la institución. De igual forma el colaborador se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato.


Lamentablemente la empresa no cuenta con un proceso de inducción es por esa razón que en la entrevista sólo reciben información sobre sus actividades y la forma de proceder dentro de la empresa y aunque el 70% de los candidatos dijo sentirse entre bien y muy confiado esos primeros días de trabajo porque las instrucciones les quedaron claras en la entrevista, es esencial brindar el proceso de inducción con una orientación completa e interdisciplinaria y que se desarrolle en un ambiente ideal de comunicación y colaboración, para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos.

4.5 Propuesta de mejora

Para lograr desarrollar el contenido de la propuesta se ha elaborado un manual que muestra cada etapa de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal como un aporte al área administrativa de la empresa y elaborada exclusivamente para una empresa que se encuentra en procesos de cambio y crecimiento empresarial.

El Centro de retiros Villa Gracia necesita contar con personal idóneo para cada una de sus áreas de trabajo y para obtener ese resultado se requiere mejorar la eficiencia en los procesos de selección e inducción de personal, es por esta razón que la propuesta del manual será un gran aporte para la empresa y dicha propuesta se muestra a continuación.

 <p>Villa Gracia Centro de Retiros</p>	<p>ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Página 1</p>
<p>MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL</p>		<p>Actualización No.</p>
<p>Introducción</p> <p>El reclutamiento, selección e inducción de personal tienen como objetivo incorporar a las personas idóneas en sus puestos de trabajo.</p> <p>Es importante que las empresas dispongan de su respectivo manual de reclutamiento, selección e inducción de personal de forma que los procedimientos destinados a la evaluación de los candidatos como futuros empleados, se apliquen de forma transparente y eficiente, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales de su ejecución.</p> <p>Objetivo: Contar con procedimientos formales de reclutamiento y selección de personal, que sirva de guía para las futuras contrataciones, asegurando que la persona que es contratada en el Centro de Retiros Villa Gracia realice con efectividad las funciones que debe desarrollar.</p> <p>Alcance: A todo el personal que aplique a una posición en el Centro de Retiros Villa Gracia.</p>		
<p>Fecha de Elaboración: septiembre 2018</p>		
<p>Administración: Contador General</p>		
<p>1. Áreas Involucradas: Área administrativa del Centro de Retiros Villa Gracia</p>		
<p>1. Terminología:</p> <p>2.1 Selección</p> <p>Proceso de reclutamiento, análisis y evaluación de candidatos para llenar una vacante, teniendo en cuenta la descripción, perfil del cargo con el objetivo de elegir el Talento Humano idóneo.</p>		

	ADMINISTRACIÓN	Página 2
	MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	Actualización No.

2.2 Requisición de personal

Hace referencia a la elaboración del documento con el cual se comunica formalmente en administración la necesidad de cubrir una vacante o una nueva posición en Villa Gracia.

2.3 Reclutar

Proceso de atraer candidatos potenciales, tiene por objetivo estructurar y consolidar una base amplia de aspirantes que cumplan con la descripción y perfil del cargo.

2.4 Fuentes de atracción y captación de talentos

Todo aquel escenario de información interno o externo a la organización, donde haya talento humano idóneo para ser involucrado al proceso de selección.

Fuentes internas de captación de talento humano: Son aquellas que consideran dentro del proceso de selección, colaboradores activos en Villa Gracia.

Fuentes externas de captación de talento humano: Candidatos que no pertenecen al Centro de Retiros Villa Gracia, como, por ejemplo: empresas o agencias de colocación, Internet, prensa y banco de hojas de vida.

2.5 Preselección

Análisis e identificación de los candidatos que cumplen con el perfil definido para el cargo vacante, teniendo en cuenta la evaluación de su hoja de vida y los resultados de la entrevista preliminar.



ADMINISTRACIÓN

Página 3

MANUAL DE RECLUTAMIENTO
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL

Actualización No.

2.6 Evaluación

Se deben establecer criterios de evaluación, ejemplo:

- Competencias profesionales: formación básica, experiencia técnica y destreza para operar máquinas.
- Competencias específicas: orden, calidad, rapidez y trabajo en equipo.
- Características personales: adaptabilidad, compromiso, motivación e iniciativa.

2.7 Verificación de referencias laborales y personales

Es verificar la información compartida por el candidato a través de la solicitud de empleo, su hoja de vida y entrevistas con relación a su actuación, desempeño laboral y personal.

2.8 Toma de decisión

Es necesario considerar la capacidad que tiene el candidato para el puesto. el entrevistador debe tener como objetivo dar respuesta a preguntas generales como:

¿Es el mejor candidato? ¿Podrá el candidato desempeñar el puesto? ¿Tendrá el candidato la habilidad de llevarse bien con sus compañeros? ¿Dispondrá el candidato de motivación propia?


2.9 Oferta laboral

Es el proceso formal de comunicación a través del cual El Centro de Retiros Villa Gracia expresa por escrito y comunica personalmente al candidato seleccionado, la propuesta sobre las condiciones laborales, permitiendo la aceptación o rechazo por parte de este.

2.10 Contratación

Es la formalización del inicio de la relación laboral entre el candidato seleccionado y el Centro de Retiros Villa Gracia, a través de la firma del respectivo contrato de trabajo.

Política Interna: Es una guía que orienta los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, complementa el logro de los objetivos y facilita la implementación de las estrategias de la empresa.

 <p>Villa Gracia Centro de Retiros</p>	ADMINISTRACIÓN	Página 4
	MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	Actualización No.

3.1. El proceso de atracción, selección y contratación de todos los colaboradores de El Centro de Retiros Villa Gracia deberá ser coordinado por la administración hasta no contar con personal encargado de recursos humanos.

3.2. Las descripciones y perfiles de puesto deben ser revisadas por la administración, a través de la encargada del área, a fin de garantizar la actualización, documentación e información requerida para dar inicio al proceso.

3.3. La selección de fuentes externas de atracción y captación de talentos dependerá del nivel del cargo solicitado, complejidad y confidencialidad del proceso.


3.4. La evaluación de candidatos podrá incluir entrevistas, simulaciones, estudios individuales u otras herramientas evaluativas las cuales serán coordinadas por administración, a través de la encargada del área.

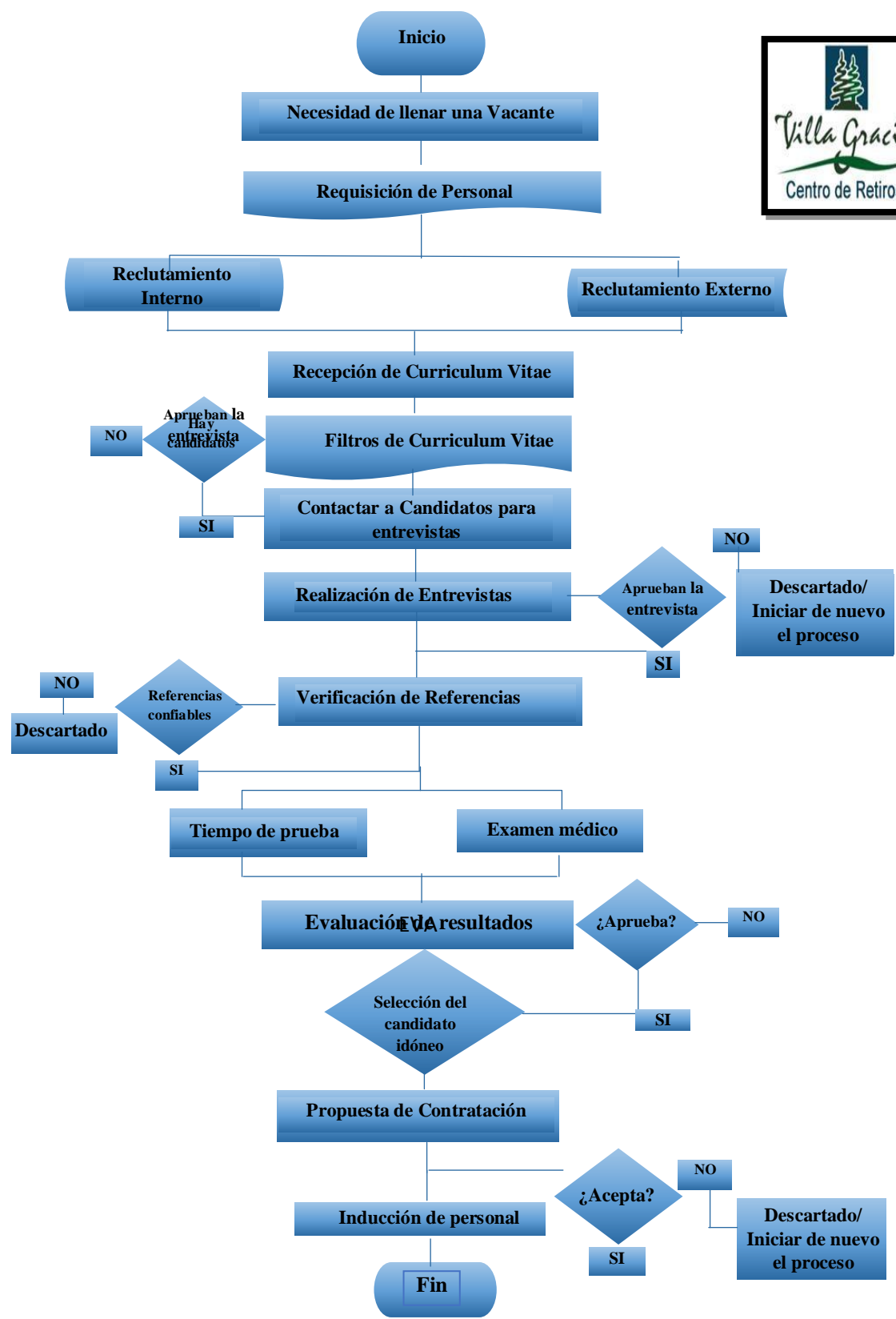
3.5. Se verificarán las referencias laborales de todo candidato finalista por administración.


3.6. El panel de evaluadores tomará la decisión sobre el candidato elegido para ocupar la vacante. El panel deberá ser capacitado previamente para participar en el proceso de selección.

3.7. El Centro de Retiro Villa Gracia permite la contratación de familiares desde primer grado de consanguinidad, siempre y cuando cada caso sea presentado para aprobación de administración y Junta Directiva.

3.8. Para la contratación de todo nuevo colaborador será necesario que éste entregue los documentos definidos como requisito de ingreso antes de vincularse con el Centro de Retiros Villa Gracia.

 <p>Villa Gracia Centro de Retiros</p>	ADMINISTRACIÓN	Página 5
	MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	Actualización No.
<p>3.9. La información derivada a través de los procesos de selección no será compartida a los candidatos o colaboradores durante el proceso de selección y en caso de no salir favorecidos en el proceso, la información será administrada con estricta confidencialidad por la administración.</p> <p>3.10. Si en el futuro existen procesos de selección adelantados a través de compañías o agencias de contratación deberán regirse por este proceso, política, metodología y formatos establecidos por el Centro de Retiros Villa Gracia; para lo cual se ofrecerá la debida inducción, capacitación sobre el proceso a las mismas.</p> <p>3. 11. La inducción de personal, tanto general como técnica se debe presentar en un máximo de 2 días hábiles después de haber realizado el ingreso.</p> <p>La inducción tiene como objetivo que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.</p>		
<p>4.1 Flujograma y explicación de los procesos de Reclutamiento, Selección e inducción de personal.</p>		



	ADMINISTRACIÓN	Página 6
	MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	Actualización No.

Explicación de los Procesos de reclutamiento, selección e inducción

1. **Necesidad de llenar una vacante:** Entre tanto no se cuente con personal de recursos humanos el jefe inmediato es el encargado de identificar las necesidades de contratación, es responsable de coordinar el proceso de creación de los nuevos puestos, de acuerdo con las actividades de cada área. Las vacantes surgen por la suspensión de un contrato, renunciaciones e incapacidades o bien por la creación de una nueva plaza.
2. **Requisición:** Después de analizar la necesidad de cubrir una vacante se debe llenar una requisición de personal, tomando en cuenta que es esencial incluir las funciones, y características del puesto vacante, de acuerdo con las descripciones de los perfiles de puesto. (Ver ejemplo en los anexos)
3. **Búsqueda de candidatos:** Tiene como propósito atraer como mínimo a tres candidatos para un puesto específico dentro de la organización. No es una selección directa como tal. Se pueden reclutar a muchas personas, pero sólo se seleccionará uno.
4. **Candidato Interno o Externo:** Para promover la motivación interna se prioriza los candidatos internos que estén aplicando a la vacante.

En los casos en que no se encuentren candidatos internos, se procederá a la búsqueda de candidatos que pertenezcan a las iglesias de Santidad o bien iglesias de otra denominación que cuenten con los requisitos establecidos por la empresa.

En ambas circunstancias el candidato debe hacer entrega de su Curriculum Vitae.

5. **Filtro de Curriculum Vitae:** Se comienza a filtrar las hojas de vida de los candidatos con base en la cultura y principios del Centro de Retiros Villa Gracia. La administración también revisará cuidadosamente toda la información de los aspirantes como los documentos de identificación, antecedentes penales, antecedentes policíacos y la comparará con los requerimientos del puesto, realizando una preselección de al menos tres candidatos.



ADMINISTRACIÓN

Página 7

MANUAL DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL

Actualización No.

6. Entrevista Profunda: la Administración procede a entrevistar a los candidatos para profundizar sobre su ambiente familiar, formación académica, expectativas y experiencia en el puesto.

Es una conversación formal y profunda que tiene el objetivo de evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre el Centro de Retiros Villa Gracia.

La entrevista permite:

- Conocer personalmente al individuo.
- Sirve para formular juicios sobre el entusiasmo y motivación del candidato.

Elementos importantes para una entrevista eficaz:

- Planificar la entrevista

Es necesario planificar las preguntas y buscar del salón silencioso y aislado del resto del personal para la realización de la entrevista.

La entrevista debe ser objetiva para evitar elecciones por simpatía o afinidad que conlleve a la pérdida de tiempo y de recursos.

- Establecer un ambiente gentil:

El entrevistador tiene la obligación de representar el Centro de Retiros Villa Gracia y dejar una imagen agradable a los entrevistados sean éstos contratados o no. Para lograr un buen ambiente, se recomienda hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista y sobre todo evitar interrupciones telefónicas.



ADMINISTRACIÓN

Página 8

MANUAL DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL

Actualización No.

- **Control de la Entrevista**

En la entrevista no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado, para ese ello, es preferible sólo escribir una palabra clave y ubicar el bloque de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

Si existen respuestas donde se cree que el entrevistado exageró o faltó a la verdad, es necesario reformular la pregunta varias veces y cada vez pedir más detalles al respecto. Si es una respuesta que involucra alguna mentira, en los detalles se descubrirá. Esta acción tiene el nombre técnico de sondeo y de escucha y las preguntas deben comenzar con cómo, por qué, quién, cuándo, cuál, deme un ejemplo.

- **Cierre de Entrevista**


Cuando el entrevistador considere que ya tiene respuesta a todas sus preguntas o que el tiempo planeado expiró, es hora de finalizar la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión.

- **Revise la Entrevista**

Después de concluir la entrevista, el entrevistador debe registrar las respuestas y su evaluación sobre el candidato, además debe verificar los datos obtenidos en la solicitud y seleccione al menos 2 candidatos.

7. Verificación de Referencias: Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias para corroborar la veracidad de la información. Puede llamar a los pastores y familiares de las personas que hayan referido a los candidatos y verificar su relación con ellos y (en caso de haber experiencia laboral especificarlo.)

Las referencias laborales, describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener objetividad con los jefes anteriores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

	ADMINISTRACIÓN	Página 9
	MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	Actualización No.

8. Evaluación del periodo de prueba: El periodo de prueba es el tiempo concertado por el trabajador y el empresario durante el cual, cualquiera de ellos puede dar por finalizada la relación laboral sin preaviso, sin necesidad de invocar ninguna causa y sin derecho a indemnización. Por lo tanto, tiene dos finalidades:

El empresario comprueba si el trabajador está o no capacitado para desarrollar el trabajo.

El trabajador permite conocer las condiciones en las que se va a desarrollar su trabajo.

9. Examen médico: El Centro de retiros Villa Gracia necesita verificar la salud del candidato por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión. Por ejemplo, el caso de un candidato que sufra del corazón y está optando por una posición donde estará expuesto a un gran estrés. Entre los exámenes que se pueden solicitar están: hemograma completo, orina y examen de heces.

10. Selección del candidato idóneo: La administración tiene la libertad de seleccionar, al candidato que brinde mayor beneficio a la empresa, basándose en la información obtenida y la entrevista.

Después de seleccionar el candidato, se debe verificar una vez más que el candidato cumpla con el perfil descrito, sus requerimientos, y las condiciones específicas de capacidad para optar la plaza.

11. Razones para el rechazo: No cumplir con el perfil de puesto (resultados, habilidad y conocimiento insuficiente). Otra razón es que el candidato esté sobrecalificado para el puesto.

12. Propuesta de Trabajo: Como paso final del proceso de reclutamiento y selección se procede a negociar la propuesta de trabajo, donde se pacta por ambas partes el sueldo y los beneficios que implica el puesto de trabajo.



ADMINISTRACIÓN

Página 10

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL**

Actualización No.

13. Inducción: La inducción de personal contribuye a que el nuevo colaborador se acople y adapte a la organización, de igual forma disminuyen sus temores y ansiedad, es necesario provocar un sentido de satisfacción y pertenencia logrando su participación efectiva e inmediata, optimizando su productividad y fomentando un espíritu de colaboración dentro del Centro de Retiros Villa Gracia.

La inducción general es realizada por administración y debe transmitir temas como: reseña histórica del Centro de Retiros Villa Gracia, misión, visión y valores organizacionales, la estructura organizacional, las políticas y normas internas. (Estos temas pueden ser presentados con la ayuda de filminas en el programa de Power Point) sin olvidar la descripción de perfil de puesto y sus beneficios contractuales.

Inducción al área que pertenece, también es responsabilidad de administración y encargado de área, debe contener la explicación de los procesos que se llevan a cabo en la misma y la utilización de las herramientas específicas al puesto y también la presentación de los compañeros de trabajo.

Anexos



ADMINISTRACIÓN

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha de llegada a administración: _____

Nombre del Solicitante: _____

Cargo: _____

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL

Nombre del Cargo: _____

Tipo de Contrato: Indefinido Temporal

Posición: Nueva Existente

Motivo _____

Reemplaza a _____

Fecha de Ingreso Requerida: _____
D M A

Candidato Escogido: _____

Número de Identidad: _____ Fecha de Ingreso _____
D M A

OBSERVACIONES:

ADMINISTRADOR

PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



SOLICITUD EMPLEO

Fecha _____ Hora _____

Fotografía
reciente
tamaño
carnet

1. DATOS PERSONALES

Nombre _____

Apellidos _____ Apellido de Casado (a) _____

Dirección _____

Teléfono _____ Celular _____

Lugar de Nacimiento

Sexo

Fecha _____

Masculino

País _____

Departamento _____

Femenino

Municipio _____

Estado Civil

Soltero (a) _____

Viudo (a) _____

Casado (a) _____

Unión libre _____

Divorciado (a) _____

Peso (Lbs) _____

Estatura (mts) _____

Tipo de Sangre _____

Religión _____

Documentos

Personales:

Cédula de Identidad _____ Extendida en _____

RTN _____ IHSS _____

No. Licencia de Conducir _____ Tipo de Licencia _____

2. DATOS FAMILIARES

Del Padre	Nombres _____	Apellidos _____
	Lugar de Trabajo _____	Teléfono _____
De la Madre	Nombres _____	Apellidos _____
	Lugar de Trabajo _____	Teléfono _____
Del Cónyuge	Nombres _____	Apellidos _____
	Lugar de Trabajo _____	Teléfono _____

Parentescos: (Hijos)

Nombres y Apellidos	Fecha de Nacimiento	Dependencia Económicamente S/N
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Hermanos (a)	Donde Trabaja	Teléfono
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA

Tipo de Vivienda	Alquilada _____	Propia con Deuda _____
	Familiar _____	Propia sin Deuda _____
Tiene Vehículo	Sí _____	No _____
Tiene Moto	Sí _____	No _____
Ingresos Adicionales:		
Lps. _____	Porque _____	_____
Lps. _____	Porque _____	_____

4. EDUCACIÓN

Profesión _____

Oficio _____

Centro de Estudio	Nivel	Desde		Hasta	Graduado S/N
_____	_____	_____	a	_____	_____
_____	_____	_____	a	_____	_____
_____	_____	_____	a	_____	_____
_____	_____	_____	a	_____	_____
_____	_____	_____	a	_____	_____

Especialidad _____

Estudios Actuales _____

Centro de Estudios _____

Nivel académico _____

Idiomas	Lee	Escribe	Habla	Entiende
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

5. AGRUPACIONES A LAS QUE PERTENECE

6. DATOS DE OTROS TRABAJOS

Empresa (1) _____

Dirección _____

Ultimo Puesto _____

Ultimo jefe _____

Fecha de Ingreso _____ Fecha de Egreso _____

Sueldo Final Lps. _____



Empresa (2)

Dirección

Teléfono

Último Puesto

Último jefe

Fecha de Ingreso

Fecha de Egreso

Sueldo Final Lps.

8. RELACIONES CON EXCOLABORADORES Y/O COLABORADORES DE LA EMPRESA

Nombre	Parentesco	Trabaja Actualmente	Sucursal	Departamento
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

9. REFERENCIAS PERSONALES

Nombre

(1)

Empresa:

Teléfono:

Nombre

(2)

Empresa:

Teléfono:

Nombre

(3)

Empresa:

Teléfono:

Firma de el/la Colaborador

(a)



ENTREVISTA

A. DATOS GENERALES

Lugar de Nacimiento _____

Fecha de Nacimiento _____

Edad _____

Estado Civil _____

Dirección Actual _____

Teléfono _____

Profesión _____

Identidad No. _____

Puesto que aplica _____

Entrevistado por _____

Fecha de Entrevista _____

B. EDUCACIÓN

Instituciones donde realizó sus estudios:

Educación

Primaria: _____

Educación Secundaria: _____

Título obtenido: _____

Educación Superior _____

Título obtenido: _____

Formación adicional _____

C. EXPERIENCIA

¿Dónde labora actualmente? _____

Puesto _____

Fecha de inicio: _____

¿Cómo obtuvo este trabajo? _____

Principales responsabilidades: _____

¿Por qué planea dejarlo? _____

¿Quién es su jefe inmediato? _____

¿Cuánto gana? _____

Otra experiencia Laboral: _____

Puesto: _____

¿Cuánto tiempo estuvo? _____

¿Cómo obtuvo este trabajo? _____

Principales responsabilidades: _____

Motivo de su retiro: _____

¿Quién era su jefe inmediato? _____

¿Cuánto ganaba? _____

¿Cómo se enteró del empleo? _____

Otra experiencia Laboral: _____

Puesto: _____

¿Cuánto tiempo estuvo? _____

¿Cómo obtuvo este trabajo? _____

Principales responsabilidades: _____

Motivo de su retiro: _____

¿Quién era su jefe inmediato? _____

¿Cuánto ganaba? _____

¿Cómo se enteró del empleo? _____

ASPECTOS SOCIALES, RELIGIOSOS Y

D. PASATIEMPOS:

¿Qué hace en su tiempo libre? _____

¿A qué religión pertenece? _____

¿Hace cuánto tiempo asiste? _____

E. SALUD:

¿Cómo describe su salud? _____

¿Padece alguna enfermedad con frecuencia? _____

¿Utiliza algún medicamento de manera permanente? _____

¿Ha tenido algún accidente? _____

¿Consecuencia? _____

¿Fuma usted? _____ ¿Ingiere bebidas
alcohólicas? _____

¿Alguna vez probó drogas? _____ En caso afirmativo, ¿de qué
tipo y con qué frecuencia?

F. METAS:

¿Qué metas se ha propuesto a nivel personal y profesional?

DESCRIPCIÓN

G. PERSONAL

¿Cómo se describe a usted mismo?


¿Qué espera de la empresa?

Al obtener este trabajo, que tiene usted para brindarle a la empresa

¿Cuál ha sido el cambio más significativo que ha afrontado en su vida? ¿Qué sucedió?

¿Cuál fue el resultado?

Tabla de Valoración.

	<p>RESULTADOS/ENTREVISTA DE SELECCIÓN</p>
---	--

CARGO:	_____
FECHA DE ENTREVISTA:	_____
NOMBRE EVALUADORES:	_____

	Candidatos/ Criterios	Conocimientos técnicos (del 1 al 10)	Competencias/habilidades para el cargo según perfil (del 1 al 10)	Nota final promedio
1				
2				
3				

Evaluador	Cargo	Firma

Propuesta de Trabajo



PROPUESTA DE TRABAJO

Tegucigalpa, M.D.C., XX de XXX de XXXX.

Estimada (o): XXXXXX

Es un gran placer ofrecerle la posición de **XXXXXX**, efectivo a partir del día **XXXXXXXXXX**. Estamos orgullosos de crecer con talento de primera clase.

Al convenir quedarse con nosotros Villa Gracia le ofrece un salario base mensual de **Lps. XXXXXXXXX**. También tendrá acceso a seguro social, RAP, vacaciones pagadas de 10 días hábiles y demás beneficios que otorgue la institución,

Con su aceptación a esta oferta laboral, usted reportará organizacionalmente a la Administración General. Contamos con una organización única, lo cual representa el estándar de atención y calidad requeridos por los clientes.

Sírvase contactarnos para ampliar la información que requiera por su persona

Atentamente,

XXXXXXXXXXXXXX
Contador General
Villa Gracia

XXXXXXXXXXXXXX
Administrador General
Villa Gracia

4.6 Implementación de cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación proceso de reclutamiento, selección e inducción:

		Cronograma de aplicación procesos de reclutamiento selección e inducción de personal	MESES			
Fases	Actividades		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Socialización de los nuevos procesos	Diseño del manual de reclutamiento, selección e inducción de personal				
		Presentación de los beneficios de la propuesta a Junta Directiva y jefe inmediato.				
		Revisión y aprobación de la propuesta.				
		Autorización para el funcionamiento de la propuesta del manual de reclutamiento y selección de personal.				
2	Socialización de los nuevos procesos	Dar a conocer la estructura del manual y su funcionamiento al jefe inmediato.				
3		Solicitud del nuevo personal				
4		Recepción de Curriculum Vitae				
5		Filtros de Curriculum Vitae				
6	Implementación de los nuevos procesos	Realización de entrevista dirigida/usar la guía.				
7		Verificación de referencias (llamar y confirmar)				
8		2 meses de prueba y examen médico				
9		Bienvenida y presentación de compañeros de trabajo.				
10		Inducción General: Historia, misión, visión, valores, horarios, días de pago, servicios que brinda la empresa.				
11		Inducción al área que pertenece: explicación de los procesos que se llevan a cabo en la misma y la utilización de las herramientas específicas al puesto.				
12						

4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

El Centro de Retiros Villa Gracia aún no cuenta con personal de recursos humanos, es por esta razón que el área administrativa será responsable de llevar a cabo la propuesta de cambios expuestas en este informe. El manual de reclutamiento, selección e inducción contiene procesos formales a seguir como:

La requisición de personal debe ser entregada por los jefes de área o al personal administrativo, la ficha contiene información general sobre el perfil de puesto (nombre del cargo, tipo de contrato, a quién reemplaza y la fecha de ingreso en que se requiere el nuevo colaborador).

La solicitud de empleo que es una ficha que el solicitante debe llenar con sus datos personales, familiares, su situación socioeconómica, educación, agrupaciones a las que pertenece, así como información sobre trabajos anteriores, es necesario hacer llamadas telefónicas y confirmar o corroborar los datos entregados por el candidato.

El manual también cuenta con una guía estructurada para realizar la entrevista de selección y filtros de selección apropiados como las pruebas específicas de cada área, los días de prueba para confirmar la idoneidad del candidato y los exámenes médicos, ahora como mínimo se requieren tres candidatos para que puedan participar en el proceso de selección, también se establecen políticas internas como contar con candidatos que viven en zonas cercanas al Hatillo y que son recomendados por el personal o bien por un pastor.

Es importante contar con un proceso de inducción adecuado, por esa razón se propone que después de la contratación el nuevo colaborador reciba una cordial bienvenida y una inducción sobre la historia, misión, visión, valores, conocer las instalaciones, estar al tanto de los días de pago y los servicios que brinda la empresa. De igual forma es importante que el colaborador conozca su nueva área de trabajo y herramientas a utilizar.

En primer lugar, se presentará ante la Junta Directiva el análisis y propuesta realizada con el fin de mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. La Junta Directiva analizará la propuesta, podrá considerar los cambios con la contadora que actualmente es el jefe inmediato del personal y juntos autorizarán los cambios y la ejecución de los nuevos formatos para los procesos de reclutamiento y selección cada vez que sea necesario. La administración también facilitará las actualizaciones necesarias al manual.

4.6.3 Presupuesto

La implementación del manual y los cambios propuestos para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para el Centro de Retiros Villa Gracia es una estrategia viable para la empresa y no es necesario incurrir en costos y el beneficio que representa es considerable ya que al mejorar dichos procesos se aumenta la productividad y el desempeño competitivo de la organización.

No es necesario hacer una gran inversión, se trata de capacitar a las personas encargadas de seleccionar personal sobre el uso del manual y establecer nuevos procesos, poner en práctica el manual, utilizar los formatos, seguir las políticas y lineamientos de la institución.

Quizá con el tiempo, cuando la empresa crezca aún más y sea más que necesario abrir una vacante, contratar personal especializado en recursos humanos y además se considere indispensable invertir económicamente en cambios a gran escala como la transformación de la estructura actual, lo que contribuirá a que los colaboradores no tengan que realizar múltiples funciones sino que cada uno de ellos trabaje exclusivamente en el área que le corresponde, pero aun así, dicha inversión no tendría que verse como un costo, sino como un gran beneficio para la empresa el poder contar con personal técnico y especializado.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Centro de Retiros Villa Gracia se realizan empíricamente sin tomar en cuenta mecanismos y procedimientos definidos y estandarizados. La única forma de reclutamiento es a través de las recomendaciones pastorales, de los empleados y familiares que ya forman parte de la empresa, el análisis de los resultados evidencia que el 100% de los colaboradores aceptó haber llegado a la institución por medio de referencias.
2. Los resultados de la investigación muestran que a pesar de que la mayoría del personal ha sido seleccionado por referencias pastorales, familiares y de empleados, no existen mayores dificultades, pues hay un compromiso del referido, de desempeñarse con eficiencia y comportarse a la altura de una institución con valores y principios cristianos. Las limitantes se presentan en sobrecarga de funciones en el personal administrativo e inversión de tiempo en entrenar a los que se contratan sin experiencia.
3. El Centro de Retiros Villa Gracia, es una organización pequeña que actualmente cuenta con 20 empleados, pero que por los servicios de calidad brindados a sus clientes, tiene alta demanda. Al crecer y diversificar sus servicios, necesitará ampliar su nómina de personal y al continuar seleccionando personal con los requerimientos mínimos sin tomar en cuenta mecanismos estandarizados, se corre el riesgo de elegir a los candidatos menos aptos y esto puede ser contraproducente para el logro de los objetivos de la empresa.

4. Es importante enfatizar los beneficios que brinda la investigación y la propuesta del manual de reclutamiento, selección e inducción de personal para el Centro de Retiros Villa Gracia, este trabajo puede motivar a los directivos a reflexionar en lo conveniente que es para la empresa invertir calidad de tiempo en los procesos de selección ya que los errores demandan aún más tiempo y recursos. La empresa está creciendo y necesita contar con el personal idóneo para satisfacer las demandas de calidad y buen servicio.

5. Expertos de las Ciencias Económicas son del criterio que entre los recursos más valiosos que una organización posee, el capital humano es el más importante y se remite a la productividad de sus trabajadores en función de su formación y experiencia laboral. Razón por la cual, es de vital importancia que la escogencia de los candidatos se realice con parámetros definidos en función de los requerimientos del cargo o puesto de trabajo y que el proceso de inducción se realice por los más calificados. Es por eso que concluimos que el Centro de Retiros Villa Gracia como una organización en crecimiento, requiere del uso de una herramienta de gestión como lo es un Manual de reclutamiento, selección e inducción de personal, con procesos definidos, válidos y confiables.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar el manual de reclutamiento, selección e inducción de personal propuesto para el Centro de Retiros Villa Gracia, permitirá la validación y la mejora continua de los procesos y formatos contemplados en el mismo. Estos cambios garantizarán un sistema

formal, objetivo y transparente de selección de personal idóneo para el Centro de Retiros Villa Gracia con el debido proceso.

2. Se recomienda al área administrativa facilitar a los nuevos colaboradores información sobre la misión, visión y los objetivos de la empresa, creando así una cultura laboral sobre la integración, comunicación y cumplimiento de los objetivos del Centro de Retiros Villa Gracia.

3. Es necesario que el área administrativa se comprometa a mantener actualizado el diseño del manual y sus propuestas de mejora de acuerdo con las exigencias competitivas y reestructuraciones que la empresa pueda llegar a tener, también es importante tener en cuenta el crecimiento y desarrollo que pueda surgir para el Centro de retiros Villa Gracia.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Fidas G. *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ta. Edición.* Fidas G. Arias Odón, 2012.
- Acevedo, Annie de. *Hazlos felices para que sean buenos.* Grupo Planeta Spain, 2013.
- Alles, M. (2005). *Entrevista exitosa, La.* Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2012a). *50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer, Las.* Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012b). *Diccionario de términos de Recursos Humanos.* Ediciones Granica.
- Barrera, Jacqueline Hurtado de. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION HOLÍSTICA.* SYPAL, 2000.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos.* McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.* McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (s. f.). *Gestión del talento humano,* 626.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración.* McGraw-Hill, 2006.
- Espinosa, Jaime A. Grados. *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal:* Editorial El Manual Moderno, 2013.
- Gallastegi, Eneka Albizu, y Jon Landeta Rodríguez. *Dirección estratégica de los recursos humanos: Teoría y práctica.* Ediciones Pirámide, 2011.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2006). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.* Editorial Kairós.
- Gelabert, Miquel Porret. *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones.* ESIC Editorial, 2007.
- Jiménez, Daniel Patricio. *Manual de recursos humanos.* ESIC Editorial, 2007.
- Martha, Alles. *Dirección estratégica de RR.HH. Vol I - (3a ed.): Gestión por competencias.* Ediciones Granica, 2015.
- Mondy, R. Wayne, y Robert M. Noe. *Administración de recursos humanos.* Pearson Educación, 2005.

Rojas, Pedro, y Pedro Rojas Aguado. *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento*. Editorial UOC, 2010.

Sampieri, Roberto Hernández, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. MacGraw-Hill/Interamericana, 2006.

Vivanco, Manuel. *Muestreo Estadístico. Diseño Y Aplicaciones*. Editorial Universitaria, s. f.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista



FACULTAD DE POSTGRADO

Soy alumna de postgrado de la Universidad Tecnológica Centroamericana, cursando actualmente la asignatura de Proyecto de Graduación.

La presente **entrevista** es de uso académico y tiene como propósito determinar las necesidades en materia de reclutamiento, selección e inducción de personal con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de estos procesos en el Centro de Retiros Villa Gracia.

Solicitamos su cooperación dando respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué estrategias utiliza para cubrir una vacante?
2. ¿Tienen formulario de solicitud de empleo?
Sí__ No____
3. ¿Cuáles son los datos básicos que generalmente requiere en el proceso de reclutamiento?
4. ¿En caso de realizar un reclutamiento interno, como se da a conocer la vacante?
5. ¿Si el reclutamiento es externo qué medios utiliza?
6. ¿Cómo se lleva a cabo la selección de personal en la empresa?
7. ¿Qué políticas tiene Villa Gracia en cuanto al reclutamiento interno y externo?
8. En caso de realizar una entrevista, ¿Qué tipo de entrevista realiza al candidato?
 - Entrevista sencilla
 - Entrevista profunda
 - Entrevista en grupo
 - Otras: _____
9. ¿Cuántas entrevistas realizan antes de seleccionar al candidato?

- Una
- Dos
- Tres o más

10. ¿Qué tipo de pruebas práctica o de habilidades realizan para comprobar el desempeño que tienen los candidatos?

- Pruebas generales
- Pruebas específicas de cada área
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de personalidad
- Otro tipo de pruebas: _____

11. ¿Qué tipo de exámenes médicos realiza a los candidatos antes de la selección?

- Sangre
- Orina
- Heces
- VIH
- Otros: _____

12. En caso de que Villa Gracia haya realizado una investigación para verificar la información proporcionada por el candidato ¿Qué tipo de información hizo?

13. ¿Cuándo se contrata un empleado, cómo se le da la inducción a la empresa? (su historia, el servicio que se ofrece)

14. ¿Qué recomendaciones hace a los trabajadores que se incorporan al Centro?

15. ¿De qué o quién depende la contratación o no de un candidato?

16. ¿Cree que hay algo que se pueda mejorar en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para tener colaboradores eficientes en su área de trabajo?

DATOS GENERALES:

Edad: 20 - 30 _____ 31 - 41 _____ 51 - o más _____

Antigüedad en la empresa:

5-10 años _____ 11-15 años _____ 16- 20 años _____

Anexo 2: Cuestionario



FACULTAD DE POSTGRADO Martes 28 de agosto 2018

Soy alumna de postgrado de la Universidad Tecnológica Centroamericana, cursando actualmente la asignatura de Proyecto de Graduación.

El presente **cuestionario** es de uso académico y tiene como propósito determinar las necesidades temáticas de reclutamiento, selección e inducción de personal con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de estos procesos en el Centro de Retiros Villa Gracia.

Solicitamos su cooperación dando respuesta a las siguientes preguntas:

Instrucciones: Rellene la opción que considere más acertada a su caso en particular.

1. ¿De qué forma llegó a Villa Gracia?

- Recomendaciones de un pastor de la Iglesia de Santidad.
- Recomendaciones de un empleado.
- Recomendación de un familiar.
- Publicidad (Periódico)
- Otro. Especifique: _____

2. ¿Existían otros candidatos para su puesto de trabajo?

- Sí
- No

3. ¿Prefiere que se contraten personas nuevas en la empresa o cree que es mejor seguir trabajando con los mismos compañeros y que ellos tengan ascensos a mejores puestos?

- Reclutamiento Externo (Contratando a alguien nuevo o extraño para la empresa)

- Reclutamiento Interno (Puede ser con el ascenso de un compañero o tener un mejor puesto).

4. Cuando usted fue contratado para el puesto que tiene hoy, ¿Cómo se enteró de la vacante?

- Recomendaciones de pastores de Santidad
- Por un anuncio publicitario
- Recomendaciones de amigos o familiares dentro de la empresa o
- Usted ya trabajaba en otra área de la empresa.

5. Villa Gracia le da la oportunidad de recomendar a sus amigos y familiares

- Sí
- No

6. Durante el proceso de selección ¿Qué actividades se realizaron?

- Llenó solicitud de empleo
- Tuvo una entrevista de selección
- Pruebas escritas o prácticas de conocimientos o habilidades
- Examen médico
- Todas las anteriores
- Ninguna de ellas
- Otras... Especifique: _____

7. ¿Qué cargo tenía la persona que le hizo la entrevista de selección?

- Un pastor de la Junta Directiva
- El administrador o
- El jefe inmediato

8. ¿Le solicitaron algún documento o información para poder ingresar a su puesto de trabajo?

- Cédula de Identidad
- Curriculum Vitae
- Antecedentes penales
- Cartas de recomendación
- Diplomas de educación
- Otros Especifique: _____

9. ¿Cómo se sintió en sus primeros días de trabajo?

- Nervioso o inseguro
- Bien o tranquilo
- Seguro y muy confiado

10. ¿Cuándo empezó a trabajar en Villa Gracia se le dio la siguiente información?

- Historia

- Misión
- Visión
- Valores
- Reglamento
- Todas las anteriores
- Ninguna de ellas

11. ¿Las instrucciones sobre sus actividades de trabajo fueron claras para usted desde que empezó a trabajar en Villa Gracia?

- Si
- No

DATOS GENERALES:

Sexo:

- Femenino
- Masculino

Edad: 20 - 30 ___ 31 - 40___ 41 - 50___ 51-o más ___

Estado civil:

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Unión libre
- Divorciado (a)
- Viudo (a)

Formación académica

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Universidad

Antigüedad en la empresa:

2-5 años___ 6-10 años___ 11- 15 años___ 16-20años___

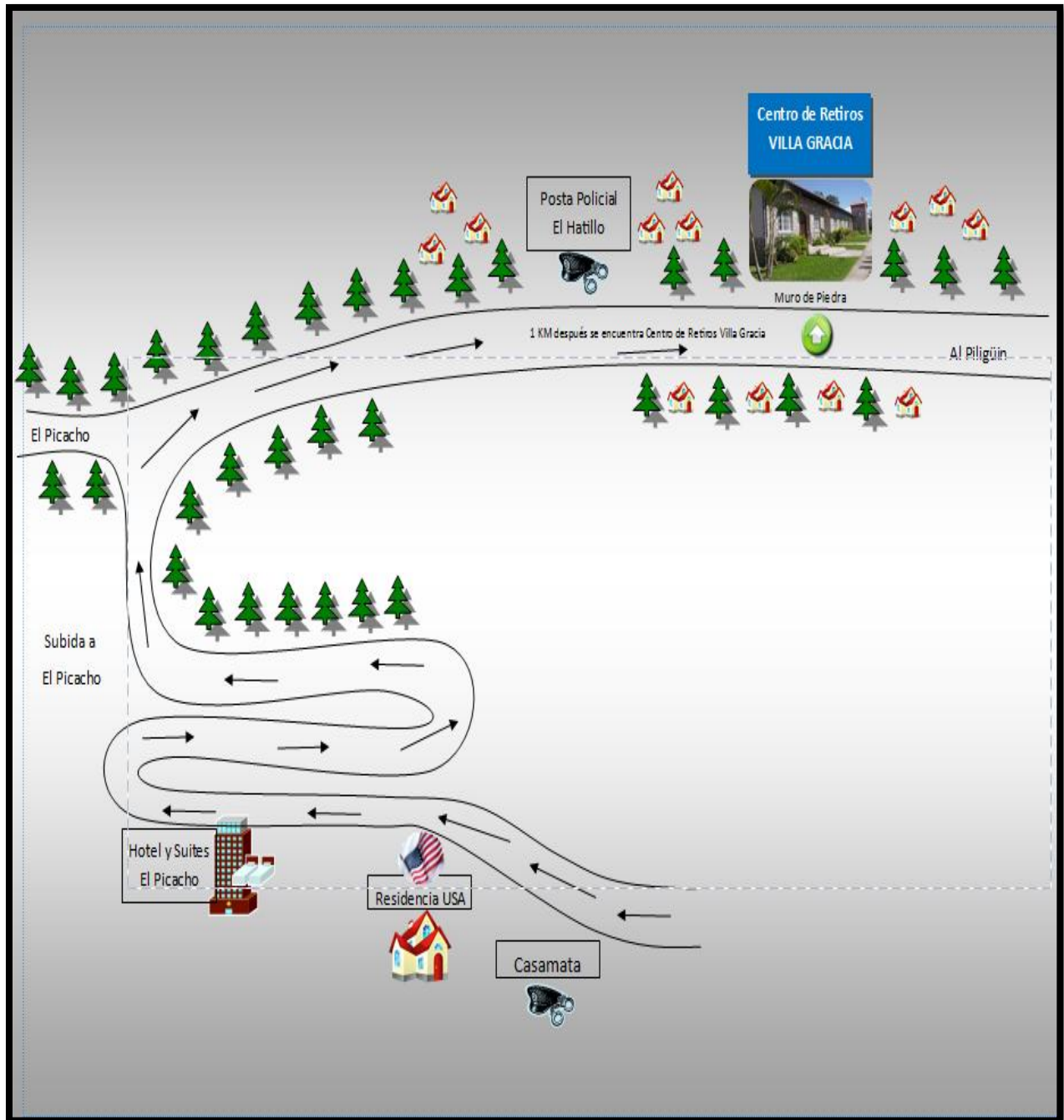
Anexo 3: Fotos de la aplicación de encuesta para el personal.



Anexo 4: El antes y el después del Centro de Retiros Villa Gracia



Anexo 5: Croquis del Centro de Retiros Villa Gracia



Anexo 6: Brochure del Centro de Retiros Villa Gracia.



Villa Gracia
Centro de Retiros
Un Ministerio de la Iglesia
Evangélica de Santidad
en Honduras

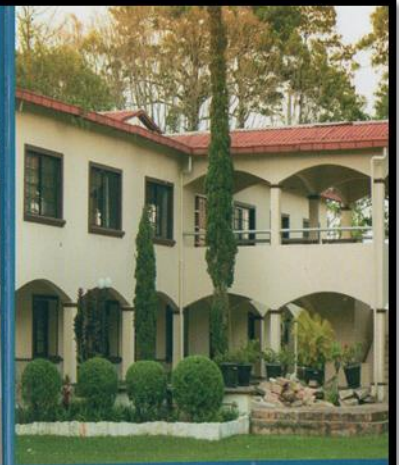
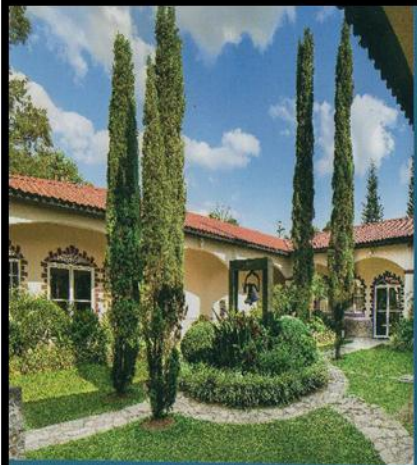
Corporativo e Iglesias

Misión
Brindar a nuestros clientes la mayor satisfacción de sus necesidades, concentrándonos en personalizar al máximo nuestro servicio, asegurando un ambiente de armonía y tranquilidad para que trabajando en equipo logremos la lealtad de nuestros clientes.

Dirección
K.m 8.5 carretera principal de
Col. El Hatillo Francisco Morazán.
Honduras C.A.

Teléfonos: 2211-8210/2211-8532.

reservaciones@villagracia.net
www.villagracia.net



Somos el lugar ideal para la realización de eventos corporativos e iglesias; lejos del bullicio de la ciudad y de la presión cotidiana, donde su equipo de trabajo puede sentirse satisfecho con nuestro servicio y hacer de su visita una experiencia inolvidable.

Puede realizar reuniones de trabajo, seminarios, talleres, capacitaciones, conferencias, retiros y bautismos.

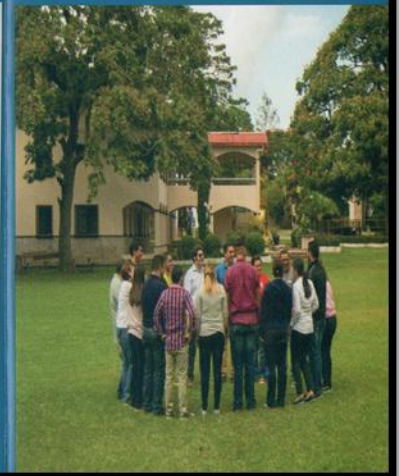


El centro cuenta con:

- Salones con excelente iluminación y aptos para desarrollar su evento.
- Amplia área verde para sus actividades recreación y trabajo en equipo.
- Servicio de hospedaje con precios accesibles.



Nuestra carta de menú es, variada, exquisita y preparada por personal calificado.



Brochure para Boda



Misión

Brindar a nuestros clientes la mayor satisfacción de sus necesidades, concentrándonos en personalizar al máximo nuestro servicio, asegurando un ambiente de armonía y tranquilidad para que trabajando en equipo logremos la lealtad de nuestros clientes.

Dirección

 Km. 8.5 carretera principal de Col. El Hatillo, Francisco Morazán. Honduras C.A.

 Teléfonos: 2211-8532/2211-8210

 eventos@villagracia.net
www.villagracia.net


Villa Gracia
Centro de Retiros
Un Ministerio de la Iglesia
Evangélica de Santidad
en Honduras

Bodas y Eventos Especiales



Le acompañamos y asesoramos en toda la logística necesaria desde el momento en que decide realizar su evento hasta la finalización del mismo. De esa manera toda su atención estará enfocada en disfrutar del tiempo que comparte con su familia y amigos.

Realizamos: bodas, quince años, cumpleaños, cenas especiales de graduación o aniversarios, y más.



Si es amante de lo clásico y tradicional Vi Gracia cuenta con una hermosa capilla y salón que pueden ser adaptados con iluminación montaje a su gusto y preferencia.

Pero si prefiere salir de lo tradicional también contamos con una amplia área verde para ceremonia y recepción.

En ambos casos su evento tendrá el toque estilo y elegancia que nos caracteriza.

Nuestra carta de menú es variada, exquisita preparada por personal calificado.

