

ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR SCHOOL AND
BUSINESS FOOD

ALEJANDRO HOYOS SALDARRIAGA
VIVIANA LORENA MARIN BUENO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR SCHOOL AND
BUSINESS FOOD

ALEJANDRO HOYOS SALDARRIAGA
VIVIANA LORENA MARIN BUENO

Trabajo de grado en la modalidad de asesoría empresarial para optar por el título
de Administrador de Empresas

Director:
Juan David Peláez León, PhD.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Septiembre 4 de 2019

DEDICATORIA

A Dios por ser el inspirador y darme fuerzas cuando sentía caer.

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificio en el transcurso de este proceso. Gracias a ustedes hemos cruzado la meta, los amo con el alma y sin medida.

A mi hermano por su incondicionalidad, amor y ejemplo de perseverancia.

A mi compañero de trabajo por su entrega, incondicionalidad y enseñarme que sin importar cuanto tiempo tomen las cosas, todo se puede si de verdad se quiere

A mis amigos, con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas. Aquellos amigos que se convierten en amigos de vida y aquellos que serán mis colegas, gracias por todo su apoyo y diversión vivida.

A mi director de trabajo de grado Juan David Peláez León por su confianza, paciencia y exigencia siempre.

VIVIANA LORENA MARIN BUENO

A mis padres por siempre estar ahí presente en todo momento, y con su amor incondicional ayudarme a llegar a este punto.

A mi compañera de trabajo de grado por su gran amistad, compromiso y enseñanzas que me ha dejado todo este tiempo, a su lado concluimos una gran etapa de nuestras vidas.

A mis amigos, con los que compartí dentro y fuera de las aulas, gracias por todos esos buenos momentos compartidos, las experiencias ganadas a su lado.

A mi director de trabajo de grado Juan David Peláez León por aceptar dirigirnos, su paciencia y compartirnos su conocimiento para terminar esta etapa.

ALEJANDRO HOYOS SALDARRIAGA

AGRADECIMIENTOS

A nuestro director de trabajo de grado Juan David Peláez León por aceptar este reto con actitud, tiempo, paciencia y compromiso, pues su acertada orientación y exigencia nos permitió concluir este trabajo satisfactoriamente.

A la Universidad del Valle por habernos aceptado y permitirnos ser parte de ella abriéndonos las puertas a todo un mundo de conocimiento. Los profesores que nos brindaron sus conocimientos, experiencias, tiempo y apoyo para continuar adelante en este proceso de formación.

A la empresa *School and Business Food* por abrirnos sus puertas sin condición y con amabilidad, brindándonos toda la información pertinente para la óptima realización de este trabajo.

Gracias a Dios por ser la base de nuestra moral, por permitirnos continuar con salud, fuerzas y empeño para culminar satisfactoriamente este proyecto.

A nuestros padres y hermanos por ser nuestro principal motor de esta meta, por confiar y creer en nosotros. Gracias por cada abrazo, cada palabra de aliento que regocija su amor, su deseo y anhelo del bienestar en nuestras vidas.

A mi compañero de trabajo por su compromiso, optimismo, incondicionalidad y superación de las dificultades que se nos presentaron a lo largo del desarrollo de este proceso para concluir de manera satisfactoria con este sueño.

A la vida por permitirnos disfrutar de este sueño que hoy se materializa.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo general	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
1.4 METODOLOGÍA.....	17
1.4.1 Tipo de Estudio.....	17
1.4.2 Fuente y técnica de recolección	18
1.4.3 Análisis de la información.....	19
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1 MARCO TEÓRICO.....	21
2.1.1 Gestión de RRHH en las empresas familiares	21
2.1.1.1 Análisis y Diseño de cargos	22
2.1.1.2 Reclutamiento.....	26
2.1.1.3 Selección.....	32
2.1.1.4 Inducción	39
2.2 MARCO EMPRESARIAL.....	43
2.2.1 Información general.....	43
2.2.2 Reseña histórica.....	43
2.2.3 Organigrama	45
2.2.4 ¿Quiénes son?	46
2.2.5 Misión	46
2.2.6 Visión.....	46
2.2.7 Clientes	46
2.2.8 Valores corporativos.....	47
3. RESULTADOS	48
3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS	48

3.1.1 Análisis y diseño de cargos	48
3.1.2 Reclutamiento	49
3.1.3 Selección.....	50
3.1.4 Inducción	52
3.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	53
3.2.1 Análisis y diseño de cargos	53
3.2.2 Reclutamiento	60
3.2.2. Selección.....	62
3.2.2.1 Criterios de evaluación de las hojas de vida	64
3.2.2.2 Criterios para evaluar el primer contacto telefónico:.....	65
3.2.2.3 Criterios para la entrevista.....	66
3.2.3 Inducción	68
3.2.3.1 Inducción general	69
3.2.3.2 Inducción específica.....	70
3.2.3.3 Re-inducción	72
4. CONCLUSIONES.....	74
5. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Fuentes de información	19
Tabla 2. Métodos de inducción.....	41
Tabla 3. Gerente General.....	53
Tabla 4. Jefe de cocina	55
Tabla 5. Auxiliar de cocina	56
Tabla 6. Auxiliar de caja	58
Tabla 7. Formato de requisición de personal	61
Tabla 8. Formato de chequeo de hojas de vida	64
Tabla 9. Formato de chequeo del primer contacto	65
Tabla 10. Formato de chequeo de entrevista	67
Tabla 11. Encuesta de satisfacción proceso inducción general	70
Tabla 12. Encuesta de satisfacción proceso inducción específica	72
Tabla 13. Encuesta de satisfacción proceso de re-inducción de personal,	73
Tabla 14. Plan de acción – Análisis y diseño de cargos.....	77
Tabla 15. Plan de acción – Reclutamiento	78
Tabla 16. Plan de acción – Selección	79
Tabla 17. Plan de acción – Inducción.....	81

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Paso a paso del proceso de reclutamiento	28
Figura 2. Etapas del proceso de selección.....	33
Figura 3. Etapas del proceso de inducción.....	42
Figura 4. Organigrama	45

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Entrevista semiestructurada para el diagnóstico de los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción en la empresa *School and Business Food*. 85

Anexo B. Entrevista semiestructurada dirigida al gerente para diseñar los cargos que requiere *School and Business Food* 87

Anexo C. Entrevista semiestructurada dirigida al empleado para realizar el diagnóstico del cargo de cada empleado de la empresa *School and Business Food* y la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción. 89

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares¹ cumplen un rol muy importante en la economía del país. Según Confecámaras (Citado por Mouthón, 2018), el 86,5% de las empresas en Colombia son de tipo familiar y este porcentaje aumenta cuando se considera a la pequeña empresa (Dinero, 2016). Esta importante participación ha despertado el interés de numerosos académicos por comprender y aportar en la gestión de la empresa familiar, contribuyendo así a la sostenibilidad de la economía nacional.

El presente trabajo se enfoca en la pequeña empresa familiar *School and Business Food*. Esta empresa, a pesar de llevar más de diez años de funcionamiento, aún no ha establecido de manera formal las funciones adscritas a cada cargo como tampoco sus procesos de reclutamiento, selección e inducción, lo cual ha generado algunos inconvenientes en el funcionamiento de la empresa. Al igual que la gran mayoría de pequeñas empresas familiares (Carrasco & Sanchez, 2014; Jaramillo, 2005; Mayson & Barret, 2006; Pittino, Visintin, Lenger, & Sternad, 2016), en *School and Business Food* predomina la informalidad en sus procesos de gestión de recursos humanos (RRHH). Para Marlow (2006), las prácticas informales de RRHH suelen ser deficientes al generar mayor dificultad en el reclutamiento y retención de personal idóneo para la empresa, inconformidad entre los empleados y, en consecuencia, disminución en la productividad. Por tanto, la definición de los perfiles de cargo con sus funciones y requisitos, y de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, ayuda no solo a crear un buen ambiente laboral, sino que además ayuda a la empresa a realizar sus procesos de manera eficiente.

Por lo anterior, en el presente trabajo se realiza un análisis y diseño formal de los cargos y de los procesos de gestión de recursos humanos (RRHH) orientados al reclutamiento, la selección y la inducción de personal en la empresa *School and*

¹ Las empresas familiares se definen como un tipo particular de empresa que se encuentra controlada y gestionada por miembros de una misma familia (Belausteguigoitia, 2017).

Business Food. Este diseño se desarrolla con el fin de ayudar en la formalización de los procesos de gestión de RRHH y, como alternativa, para disminuir la rotación de personal, conflictos internos y la tensión en el ambiente laboral que actualmente vivencia la empresa objeto de estudio; situaciones que generan un impacto negativo en la prestación del servicio de la empresa.

Con el fin de llevar a cabo este propósito, en este trabajo se presenta un diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión de RRHH previamente mencionados. Para ello se utilizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a la gerente de la empresa y empleados. Con la información obtenida y el marco teórico utilizado en el presente trabajo, se propone el diseño y la formalización de estos procesos.

El presente trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos. En el primer capítulo se realiza la definición del problema y la pregunta que guía el desarrollo de este trabajo, además de los objetivos a alcanzar, la justificación y la metodología utilizada. En el segundo capítulo se presenta el marco referencial, el cual contiene el marco teórico para definir los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción del personal, y el marco empresarial donde se describen los principales aspectos organizacionales de la empresa *School and Business Food*. El tercer capítulo está dedicado al diagnóstico de dichos procesos de gestión de RRHH en la empresa e incluye el diseño de esos procesos. Por último, en los capítulos cuarto y quinto se presentan las conclusiones y recomendaciones junto a un plan de acción para la gestión y el control de cada uno de los procesos.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se centra en analizar y diseñar los cargos y los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal en la empresa *School and Business Food*. Esta empresa pequeña y de tipo familiar, dedicada al servicio de cafetería y restaurante, fue fundada en el año 2006. Desde entonces ha establecido de manera informal las funciones adscritas a cada cargo y los procesos de reclutamiento, selección e inducción, es decir, que estos procesos no se encuentran formalmente estructurados. La informalidad en la ejecución de estos procesos ha generado algunos inconvenientes en el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, cuando se ha contratado empleados por referidos, ha primado más la amistad o la relación familiar. No se ha realizado un proceso de selección pensando en las capacidades o actitudes que se requieren para el cargo. Esto ha llevado a que el personal contratado en esas circunstancias no tenga un buen desempeño, generando inconformidades tanto del cliente en la prestación del servicio como de los compañeros de trabajo. Otro caso más reciente que generó inconvenientes en la prestación del servicio fue la contratación de una nueva empleada como auxiliar de cocina en enero de 2019, quién estuvo solo dos semanas trabajando en el cargo para la cual fue contratada. Su renuncia, según lo manifestado por la empleada, se debió a los conflictos que tenía con sus compañeras debido a que no tenía claro cuáles eran sus funciones porque estaba haciendo tareas que no le correspondían.

La falta de claridad en las funciones atribuidas al cargo continúa generando conflictos entre los empleados en *School and Business Food* porque consideran que algunas tareas que realizan no les toca a ellos y por el contrario debería hacerlo otra persona. Estos conflictos, terminan afectando negativamente el desempeño laboral, contribuye a que el ambiente se torne tenso y, como consecuencia, perjudica el servicio que ofrece la empresa. Además, contribuye a un aumento en la rotación de personal.

Estas problemáticas evidenciadas en la empresa *School and Business Food* son comunes en las pymes y se acrecienta en las de tipo familiar debido a la informalidad de sus prácticas de RRHH (Mayson & Barret, 2006). Como lo sugiere la literatura, la empresa familiar implementa menos prácticas formales de RRHH que la empresa no familiar, incluso cuando las diferencias de tamaño son consideradas (Carrasco & Sanchez, 2014; Pittino et al., 2016).

Para McEvoy (Citado por López, Tricás, & Toledano, 2013) la informalidad en los procesos puede conllevar a la mala gestión de los RRHH, siendo esta gestión una de las principales causas del fracaso en las pymes, sumado a que con frecuencia no se le da el valor que esta función representa. Por tanto, como la gestión de RRHH contribuye al éxito de cualquier organización por su capacidad de agregar valor a los procesos productivos (Habbershon, Williams y Macmillan, citado por López et al., 2013), resulta importante ayudar a la pyme familiar a formalizar sus procesos de RRHH con el fin de generar un buen ambiente laboral, mayor facilidad a la hora de reclutar, de retener a sus empleados y mejorar en su productividad (Pittino et al., 2016; Rodríguez, 2012). Este trabajo propone el diseño y la formalización de los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción en *School and Business Food*.

Teniendo en cuenta lo anterior, la siguiente pregunta guía el desarrollo del presente trabajo:

¿Cuáles son los diseños de cargos, procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa familiar School and Business Food para el año 2019?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Diseñar los cargos y los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la empresa *School and Business Food*.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar y Diseñar los cargos que requiere la empresa *School and Business Food*.
- Analizar la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la empresa *School and Business Food*.
- Diseñar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa *School and Business Food*.

1.3 JUSTIFICACIÓN

School and Business Food es una empresa que tiene claramente definida su actividad social, sus clientes, su segmento de mercado, sus estrategias de marketing y metas de crecimiento anual, las cuales le ayudan a incrementar gradualmente sus ingresos y su participación en el mercado. Sin embargo, en aras de aportar al buen funcionamiento de la empresa y cumplir sus objetivos, aspectos claves relacionados con la gestión formal de RRHH como el diseño de cargos y los procesos de reclutamiento, selección e inducción aún no han sido considerados.

La contribución de estos procesos resulta clave para todo tipo de empresa, incluyendo la empresa pequeña y de tipo familiar, puesto que no solo permite que los empleados sean los mejores en sus cargos, tengan habilidades y sean competentes, sino también que se adapten adecuadamente a la organización,

cultura, procesos y maneras de hacer las cosas. Siendo más específicos, diseñar adecuadamente los cargos, permite a los directivos y empleados definir un perfil para cada puesto de trabajo con sus respectivas competencias, conocimientos, funciones, roles y responsabilidades (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016). La implementación adecuada de este proceso aporta al logro de los objetivos organizacionales, disminuye conflictos internos entre empleados y contribuye al desempeño dada la claridad en actividades y responsabilidades.

En segundo lugar, un proceso formal de reclutamiento contribuye en la consecución de candidatos óptimos para ocupar la vacante, incluso si los candidatos son miembros o no de la familia propietaria (Ransburg, Sage-Hayward, & Schuman, 2016). Además, evita que se presenten aspirantes que no cumplan con las expectativas del negocio y de la familia propietaria de la empresa (Carrasco & Sánchez, 2014), como también evita el desperdicio de recursos en el proceso de selección (García, Murillo, & Gonzáles, 2011). El contar con un proceso claro y formal de reclutamiento facilita la postulación de personas que cumplan con el perfil deseado y sean idóneas para el puesto.

En tercer lugar, la definición formal de criterios para la selección de personal permite escoger al colaborador más apto e idóneo para el puesto, con habilidades y actitudes sobresalientes que se adecúan al perfil requerido (Chiavenato, 2017). En la empresa familiar, llevar este proceso de manera formal puede traer varios beneficios, como mejores decisiones en la contratación y un incremento en la moral y el sentimiento de justicia de los empleados, ya que la persona contratada será elegida por mérito y contará con cualidades que harán que encaje bien con los empleados actuales (Ransburg et al., 2016).

Finalmente, la inducción brinda a los empleados (actuales y antiguos) información necesaria respecto a los valores y antecedentes de la empresa, así como información de su área y puesto específico para que el empleado pueda desarrollar sus actividades satisfactoriamente (Ransburg et al., 2016). En la empresa familiar,

un buen proceso de inducción puede incrementar la lealtad de los empleados como también fortalecer los valores familiares y la cultura organizacional (Ransburg et al., 2016). Además, una inducción correcta ayuda a que el empleado pueda realizar fácil y satisfactoriamente sus funciones y se encuentre más unido a todo lo que concierne a la empresa.

De acuerdo a lo anterior, definir y estructurar adecuadamente el perfil de cargo y cada uno de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de las personas a la organización pueden beneficiar el funcionamiento de la empresa *School and Business Food*. Estos procesos diseñados adecuadamente pueden contribuir en la retención de personal calificado, la disminución de conflictos internos y, en últimas, en un mejor desempeño individual y organizacional.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de Estudio

Para el desarrollo de este trabajo se realiza un estudio de tipo descriptivo bajo un enfoque cualitativo. El estudio descriptivo analiza cómo es y cómo se manifiesta un hecho y sus componentes, esto permite detallar el fenómeno a través de la medición de uno o más de sus componentes (Behar, 2008). La descripción es, según Sarabia (2013): “un discurso que evidencia y significa el ser de una realidad a través de sus partes, sus rasgos culturales, su funcionamiento, sus propiedades o cualidades, sus caracteres accidentales o circunstancias” (p.51), su propósito es delimitar los hechos que hacen parte del problema de investigación.

El enfoque cualitativo, por su parte, comprende los fenómenos que se desarrollan desde el punto de vista de los involucrados en su ambiente y en relación con el entorno (Hernandez & Mendoza, 2018). Para Stake (Citado por Balcázar, Gonzalez, Gurrola, & Moysén, 2006), el objetivo del estudio cualitativo es la comprensión, centrado en la indagación de los hechos desde el papel que toma el investigador a

la hora de iniciar con su labor, así como su interpretación de los sucesos y acontecimientos. El investigador en este caso no descubre, sino que construye conocimiento.

1.4.2 Fuente y técnica de recolección

El desarrollo de esta investigación acude a fuentes primarias de consulta, específicamente a integrantes de la empresa *School and Business Food*. Como método de recolección de datos, se utiliza la entrevista semiestructurada. Este método permite proporcionar un cuestionario con preguntas previamente definidas por el entrevistador, pero la secuencia y su formulación varía dependiendo del informante, iniciando con preguntas (generalmente abiertas al principio de la entrevista) con las cuales define el área a investigar. A su vez, el entrevistador tiene la libertad de profundizar sobre alguna idea que pueda ser relevante para la investigación, realizando así nuevas preguntas en la medida en que el informante vaya dando respuesta a cada una de ellas (Blasco & Otero, 2008).

Para el desarrollo de este trabajo, se realizan tres entrevistas semiestructuradas de manera presencial, las dos primeras dirigidas a la gerente de la empresa (ver anexo A y B) y la tercera a los empleados (ver anexo C), ambas orientadas a conocer la situación actual de la empresa sobre el diseño de cargos y sus procesos de reclutamiento, selección e inducción, y a generar un diseño formal de estos procesos. Las entrevistas fueron realizadas durante tres semanas. La duración promedio de cada entrevista fue de veinte minutos. En la siguiente tabla se relacionan las personas entrevistadas como también la fecha y duración de la entrevista:

Tabla 1. Fuentes de información

Objetivo	Persona(s) Entrevistada(s)	Fecha Entrevista	Duración
Identificar el estado actual de los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción en la empresa <i>School and Business Food</i> .	Gerente General	Enero 29 de 2019	20 minutos
Identificar el estado actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la empresa <i>School and Business Food</i> .	10 Empleados	Febrero 9 de 2019	150 minutos (15 minutos por cada empleado)
Diseñar los cargos que requiere la empresa <i>School and Business Food</i>	Gerente General	Febrero 13 de 2019	25 minutos

Fuente: elaboración propia.

1.4.3 Análisis de la información

El análisis de la información se divide en tres fases. La primera fase corresponde al diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para ello se realizan dos entrevistas personales, una a los empleados y otra a la gerente general. La información obtenida permite identificar los principales actores y las funciones relacionadas con los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción del personal que actualmente lleva a cabo la empresa.

La segunda fase corresponde a la identificación y generación de una propuesta de mejora, la cual parte de la comparación entre el funcionamiento actual de los procesos de RRHH en la empresa (previamente mencionados) con la información registrada en el marco teórico. Adicionalmente, se realiza una tercera entrevista dirigida a la gerente general de la empresa para el diseño de los perfiles de cargo. Esta entrevista permite evidenciar las responsabilidades, funciones, recursos, toma de decisiones, requisitos, jefe directo y/o subordinados de cada cargo en la empresa. Esta información contribuye a la propuesta formal del perfil de cargos.

La tercera y última fase consiste en el diseño de un plan de acción que facilita la incorporación de la propuesta de mejora planteada para la empresa. Con este plan de acción se aborda para cada uno de los procesos propuestos, los siguientes campos: situación actual, objetivo estratégico general, actividades, métodos, responsables, tiempo, lugar, presupuesto e indicadores, esto con el fin de proporcionar a la empresa una guía que les permita diseñar los perfiles de cargo, reclutamiento, selección e inducción de personal. Esto ayuda a la empresa a incorporar los procesos formales propuestos en este trabajo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Gestión de RRHH en las empresas familiares

Los recursos humanos, según Chiavenato (2017), constituyen “el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo” (p.128). La gestión de RRHH, por tanto, comprende el conjunto de procesos estratégicos que reafirma al ser humano como un factor clave en el logro de ventajas competitivas para la organización (García et al., 2011). Según García et al. (2011), dicha gestión sirve de guía, apoyo y soporte para la dirección organizacional a través de un conjunto de políticas, planes, programas y actividades que conllevan a obtener, desarrollar y motivar al personal requerido para potencializar la organización.

En relación con las empresas familiares, la gestión de RRHH representa un factor importante de éxito para estas organizaciones (Tsao, Chen, Lin, & Hyde, 2009). Diversos autores han evidenciado cómo la gestión formal de RRHH logra ser efectiva para este tipo de organización (Astrachan & Kolenko, 1994; Carlson, Upton, & Seaman, 2006; Colot, Dupont, & Volral, 2009). Ransburg et al. (2016) afirman que la gestión de RRHH es importante para este tipo de empresas porque comprenden cada una de las tareas que conllevan a la obtención y coordinación del trabajo de las personas en la organización. De acuerdo a estos autores, si en este tipo de empresas los recursos humanos son gestionados adecuadamente, por un lado, permitirá inculcar un trato familiar y equitativo independientemente si el empleado es miembro o no de la familia. Por otro lado, si se estructuran los procesos, mejorarán las prácticas cotidianas, por tanto, al documentarse una forma común de realizar las tareas, permitirá que la empresa consiga homogeneizar criterios de

acción para aplicar en cada una de las problemáticas que se presenten, evitando así malestar en el clima para cada uno de los empleados.

Entre los procesos formales de RRHH ampliamente descritos en la literatura (Chiavenato, 2017; Dessler & Varela, 2011; García et al., 2011; Gómez-Mejía et al., 2016), el diseño de cargos, el reclutamiento, la selección y la inducción son procesos claves para incorporar, organizar e integrar las personas en la organización (García et al., 2011). Estos procesos son descritos a continuación.

2.1.1.1 Análisis y Diseño de cargos

Chiavenato (2017) define el cargo como una unidad de la organización que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa, en el cual se describen los deberes y responsabilidades desempeñadas por una persona. El diseño de cargos, por tanto, corresponde al proceso donde se definen el conjunto de funciones, tareas o atribuciones que una persona debe cumplir según la posición que tenga en la organización (García et al., 2011).

En las pymes, tanto el análisis como el diseño de cargos no suelen realizarse de manera formal. Para Calderón (Citado por Rodríguez, 2012), “en las medianas y pequeñas empresas colombianas, la descripción de los cargos no está formalmente definida, en pocas empresas existe un perfil estructurado de los cargos” (p.212). Según Rodríguez (2012), “normalmente el gerente-empresario reduce la necesidad de documentación detallada de cargos, pues él indica qué tareas deben realizar los empleados” (p.212). Como las funciones para cada empleado puede que no sean lo suficientemente claras, los conflictos surgen entre ellos, creando un ambiente laboral tenso y entorpeciendo su desempeño. Curiosamente, “los empresarios saben que deben efectuar este proceso, pero aducen que no tienen ni personal, ni tiempo, ni las herramientas necesarias para desarrollarlo” (Jaramillo, citado por Rodríguez, 2012, p.212). A pesar de que no se realiza esto en las Pymes, algunos

autores invitan a la formalización de este proceso (Gómez-Mejía et al., 2016; Jaramillo, 2005; Rodríguez, 2012). En ese sentido, para realizar un diseño de cargos, existen dos subprocesos que deben realizarse, estos son: el análisis del cargo y el diseño del perfil del cargo (García et al., 2011).

Análisis del Cargo

Para realizar un análisis del cargo, Dessler (citado por García et al., 2011) expresa que se debe seguir previamente los siguientes pasos:

1. Identificar para qué se usará la información, qué técnica y cuál será la finalidad de los datos que se obtendrán en el proceso.
2. Revisar la información básica existente, investigar descripciones de cargos desarrolladas anteriormente.
3. Identificar los puestos representativos o de referencia de cada área.
4. Analizar el puesto a través de un proceso de recolección de datos, aplicación de métodos cualitativos o cuantitativos que permitan observar y examinar detalladamente el puesto.
5. Verificar la información, revisar minuciosamente la naturaleza del puesto con la persona que lo desempeña y su supervisor inmediato, esto con el fin de que la información suministrada sea veraz y completa.
6. Generar como resultado la descripción y especificación del puesto, esta descripción es la sustentación escrita de las actividades y responsabilidades correspondientes al puesto analizado, esto con el fin de estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones

que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada en la empresa.

De acuerdo con Llanos (citado por García et al., 2011): “para obtener la información correspondiente a los deberes, responsabilidades y actividades del cargo que analizará, y del que previamente se han reunido los antecedentes e información básica, se pueden utilizar varias técnicas aisladas o una combinación de ellas según las necesidades y el propósito del análisis” (p.39). Según Gómez- Mejía et al. (2016), y De Cenzo y Robbins (citado por García et al., 2011) las técnicas o métodos de recolección de datos más utilizados para el análisis y diseño de cargos son los siguientes:

- *La observación directa:* el observador puede identificar las características esenciales del puesto haciendo usos de herramientas tecnológicas audiovisuales y bajo un tiempo razonable. Este método es útil cuando las actividades del puesto de trabajo son rutinarias y requiere de esfuerzo físico. No es útil cuando dichas actividades requieren un ejercicio mental que no es medible y difícil de evaluar. Llanos (citado por García et al., 2011) refiere que la observación puede ser de dos tipos: 1) *Controlada:* se realiza bajo condiciones específicas, puesto que manipulan algunas variables que influyen en el desarrollo de las actividades laborales. 2) *Natural:* se realiza sin condiciones específicas, las variables que influyen en el desarrollo de las actividades diarias de cada trabajador se llevan a cabo de manera cotidiana y espontánea.
- *El cuestionario:* en este método el papel del observador es pasivo, puesto que su nivel de participación se limita a recibir datos a partir del listado de preguntas (cuestionario) suministrado. El observador debe definir si realiza un cuestionario estructurado con preguntas puntuales para verificar actividades del puesto de trabajo o un cuestionario abierto que permite al empleado ser descriptivo respecto a sus actividades. Para Llanos (citado por

García et al., 2011) “es más conveniente realizar un cuestionario que incluya ambos tipos de preguntas” (p.40).

- *La entrevista:* este método garantiza una interacción frente a frente entre el observador y el ocupante del cargo. Permite la eliminación de dudas y desconfianzas, puesto que el empleado proporciona información importante y precisa sobre el cargo. También permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros puestos de trabajo semejantes. La colaboración y participación de los implicados en la entrevista hacen de este método, según Llanos (citado por García et al., 2011) “la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del cargo, así como sus frustraciones o puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia” (p.41).
- *Los Diarios:* los ocupantes del cargo escriben en un diario o un blog sobre sus actividades diarias y el tiempo que invierten en el desarrollo de cada una. El observador analiza esta información e identifica inmediatamente las características más representativas del cargo.

Diseño del perfil del cargo

Después de realizar el análisis de cargos, continúa el diseño de cargos denominado empresarialmente como perfil del cargo. En este perfil se definen las relaciones entre un cargo y otro en los cuales interactúan dos o más personas, como también todas las especificaciones o requerimientos que la persona debe cumplir según el cargo. Para elaborar un perfil de cargo, Dessler (citado por García et al., 2011) plantea las siguientes etapas:

1. *Identificación del cargo:* se compila toda la información específica del cargo como el título, status, nivel del puesto, salario, nombre del ocupante del cargo, dependencia y fecha de realización de análisis del cargo

2. *Resumen del puesto*: se especifica la naturaleza del puesto, las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo con el fin de evitar flexibilidades que se prestan para malos entendidos.
3. *Relaciones*: se define a quien se reporta, a quien supervisa, con quien trabaja y con qué persona externa debe tener contacto (descripción breve sobre el propósito de esas interacciones, personas implicadas y la frecuencia).
4. *Responsabilidades y deberes*: se enlista al detalle cada una de las responsabilidades y deberes correspondientes al puesto con su nivel de implicación en los resultados parciales más significativos.

Chiavenato (2017), sugiere que para diseñar el perfil del cargo se deben establecer cuatro requisitos específicos: primero, establecer el conjunto de tareas o atribuciones que el empleado debe cumplir. Segundo, definir los métodos que debe utilizar para el cumplimiento de las tareas o atribuciones. Tercero, identificar a quién (persona o cargo) debe reportar, y cuarto, identificar a quién (persona o cargo) debe supervisar o dirigir. Tener en cuenta estos requerimientos permite que cada perfil tenga una visión y estructura claramente definida, pues de acuerdo a esto se desarrollará de manera óptima la persona que ocupe el puesto de trabajo.

2.1.1.2 Reclutamiento

El reclutamiento es el primer paso al momento de escoger la nueva persona para ocupar la vacante. Según García (2008), el reclutamiento es el proceso por el cual se descubre a los candidatos más óptimos para ocupar una vacante actual o anticipada de la organización. Autores como Ransburg et al. (2016) consideran el proceso de reclutamiento como aquel proceso orientado a escoger al mejor grupo de candidatos y contactarse con ellos de la manera más eficiente y efectiva. En este sentido, el reclutamiento en el ciclo de vida de los recursos humanos sucede mucho antes que una persona sea parte de la empresa.

En las pymes, Cardon y Stevens (2004) consideran que tienen una gran problemática respecto al proceso de reclutamiento, bien sea por sus limitaciones financieras o de recursos materiales. Además, las vacantes en este tipo de empresas suelen no ser lo suficientemente atractivas para los postulantes porque las vacantes suelen ser ocupadas por referidos o los empleados suelen desempeñar múltiples roles con funciones y limitaciones poco claras (Cardon & Stevens, 2004). Esto aumenta la probabilidad de recibir pocos aspirantes o contratar empleados poco calificados.

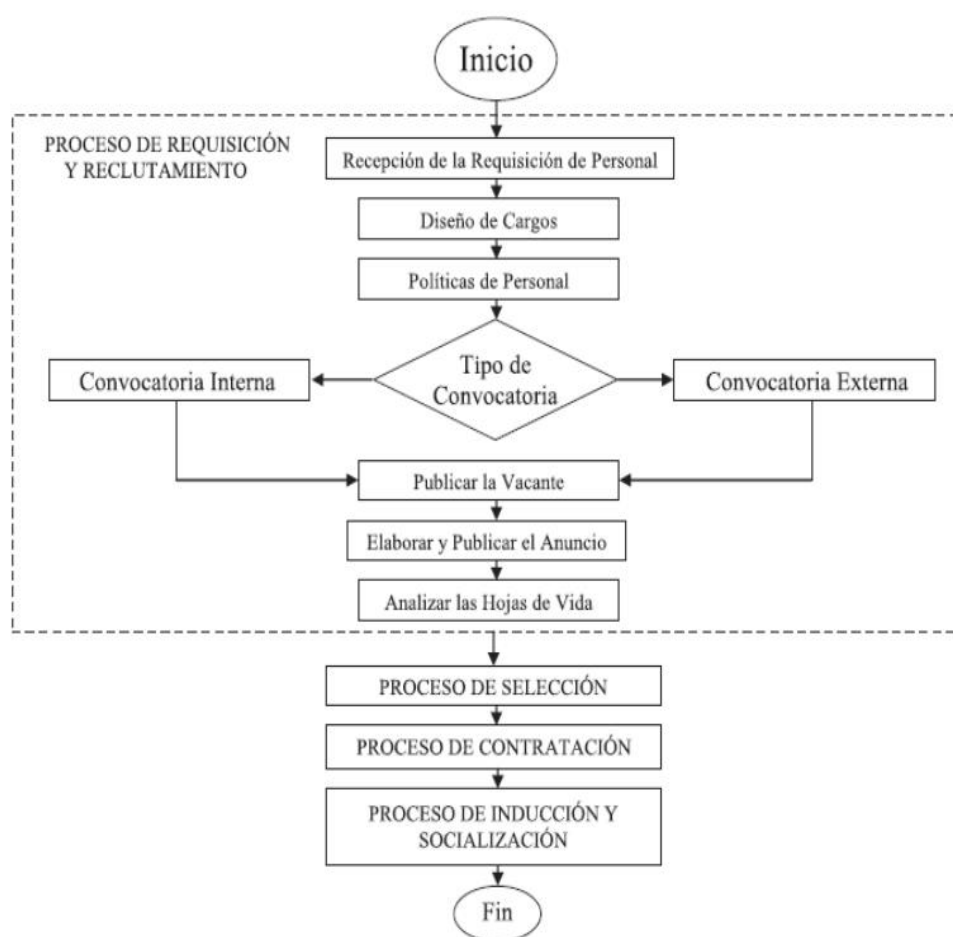
Para Ransburg et al. (2016), el proceso de reclutamiento en las empresas familiares debe hacerse de manera correcta por las siguientes razones. Primero, un mal paso en este proceso resultaría costoso para la empresa, puesto que generaría retrocesos en la contratación del personal. También el tiempo y el dinero invertido sería mayor, especialmente por el ajustado mercado laboral (demanda). Segundo, la comunicación que se da entre empresa y candidato genera una primera impresión sobre este último respecto a la empresa, la cual incide positiva o negativamente en su decisión final.

Fuentes de reclutamiento

Ransburg et al. (2016) considera que la empresa familiar debe tener en cuenta, por un lado, que los candidatos y futuros empleados pueden ser miembros de la familia propietaria. Acercarse a este grupo no sólo involucra atraer miembros de la familia que encajen en un perfil y se le deleguen roles e incentivos, si no también saber manejar las expectativas de los parientes interesados, pues puede que ellos no encajen en dichas vacantes, pero si en otros roles de la empresa. Por otro lado, la empresa familiar puede reclutar candidatos que no son miembros de la familia propietaria, los cuales deben adaptarse a los valores de la empresa. Esto implica entender que un empleado ajeno a la familia es potencialmente bueno a partir del cumplimiento de los lineamientos culturales y valores de la empresa familiar. Por tanto, debe elaborarse estrategias que permitan encontrar este tipo de candidatos.

La manera de llevar a cabo el reclutamiento depende de las fuentes utilizadas para conseguir al grupo de candidatos. Dichas fuentes pueden ser internas o externas. Una vez la empresa tenga definido la necesidad de cubrir una vacante y el perfil del cargo de esa vacante, se decide el tipo de convocatoria (interna o externa) para realizar el respectivo proceso de reclutamiento (ver figura 1) mediante el uso de técnicas efectivas de comunicación (García et al., 2011).

Figura 1. Paso a paso del proceso de reclutamiento



Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2011. p. 62.

Reclutamiento Interno

Este tipo de reclutamiento tiene como objetivo la búsqueda interna de personal para ocupar una determinada vacante. Los aspirantes son empleados ya contratados en la empresa y pueden aplicar a las vacantes siempre y cuando cumplan con los requisitos del perfil del cargo. García et al. (2011) menciona que estas fuentes internas son “oportunidades para encontrar aspirantes dentro de la organización y básicamente son los trabajadores, los cuales benefician a la organización, dado que permiten al personal ascender y desarrollarse” (p.58). Este proceso se hace mediante una reubicación de talento, promoviendo un ascenso (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferencias con ascenso (movimiento diagonal) (Chiavenato, 2017). En este caso, las vacantes disponibles se comunican primero internamente antes de utilizar fuentes externas, lo cual permite que los empleados actuales puedan aplicar a estas vacantes con el fin de ascender u ocupar puestos que deseen en la empresa.

Para García (2008), las técnicas más utilizadas para realizar este tipo de reclutamiento son: la comunicación a través de las carteleras de la empresa, la intranet, los correos electrónicos, o las bases de datos de aquellos empleados que se encuentren laborando y que cuenten con estudios profesionales relacionados con el perfil solicitado.

De acuerdo con Chiavenato (2017), las ventajas de este proceso son: primero, menos gastos en anuncios u honorarios en bolsas de empleo. Segundo, un proceso más rápido, con menos demoras en los tiempos de respuesta (candidato o empresa) en el proceso de admisión o en la disponibilidad del candidato cuando este se encuentre laborando actualmente. Tercero, mayor índice de validez y seguridad; en este caso se conoce al candidato y no necesita periodo de prueba. Cuarto, incentiva la motivación en los empleados al brindar posibilidades de progreso, autoevaluación y crecimiento constante. Quinto, aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal. El empleado al ocupar cargos de alta jerarquía suele

adquirir este tipo de beneficios. Por último, sexto, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, cuando se valora el rendimiento y buen desempeño laboral.

Aunque el reclutamiento interno trae consigo ciertas ventajas, también pueden presentarse algunas desventajas (Chiavenato, 2017; Gómez-Mejía et al., 2016). Por ejemplo, el reclutamiento interno puede generar conflictos de interés y no ser aplicado para todos los empleados dentro de la empresa. También puede reducir el aporte de ideas innovadoras y visiones nuevas, porque estos candidatos reclutados por este medio solo conocen los procesos de la empresa, por lo cual no tienen una facilidad de poder llegar con nuevas ideas que puedan aportar a la realización de sus procesos. Por otro lado, aquellos empleados que resultan favorecidos por movilidad interna pueden encontrar reducida su autoridad si sus antiguos compañeros, ubicados en un rango inferior, esperan un trato especial de aquella persona que antes se encontraba en igual posición que ellos.

Reclutamiento externo

Para García et al. (2011), el reclutamiento externo consiste en traer del mercado laboral los candidatos más óptimos para ocupar la vacante. Para Chiavenato (2017), este tipo de reclutamiento es cuando se genera una vacante y la empresa desea ocupar con personas externas a la organización. Las fuentes o técnicas más utilizadas para realizar este tipo de reclutamiento (Chiavenato, 2017; Gómez-Mejía et al., 2016; Ransburg et al., 2016) son:

- La consulta de los documentos de los candidatos que se han presentado de manera espontánea o se habían presentado anteriormente.
- Los candidatos recomendados por empleados que laboran actualmente en la organización.
- Contactos con sindicatos o asociaciones gremiales

- Contactos con universidades o escuelas de educación superior ya que son entidades que reúnen candidatos con conocimientos específicos.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Anuncios en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento o bolsas de empleo.
- Antiguos empleados.
- Antiguos militares.
- Anuncios en internet y en páginas web especializadas.
- Agencias de contratación.
- Empleados temporales.
- Clientes.
- Candidatos familiares.

De acuerdo con Chiavenato (2017), las técnicas de reclutamiento mencionadas ayudan a divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo. Cabe señalar que estas técnicas cuentan con ventajas y desventajas. Por un lado, las fuentes de reclutamiento externo ayudan a captar “sangre nueva” y con ello nuevas experiencias para la empresa (Chiavenato, 2017). Por otro lado, el reclutamiento externo tarda más tiempo que el reclutamiento interno debido a los procesos de admisión y resulta ser más costoso porque requiere una mayor inversión tanto en tiempo como en dinero (Chiavenato, 2017). Además, los empleados actuales pueden ver a los nuevos empleados (externos) como “infiltrados”. Esto puede generar que las ideas de los nuevos empleados no sean tenidas en cuenta y, en consecuencia, limite su contribución en la empresa (Gómez-Mejía et al., 2016).

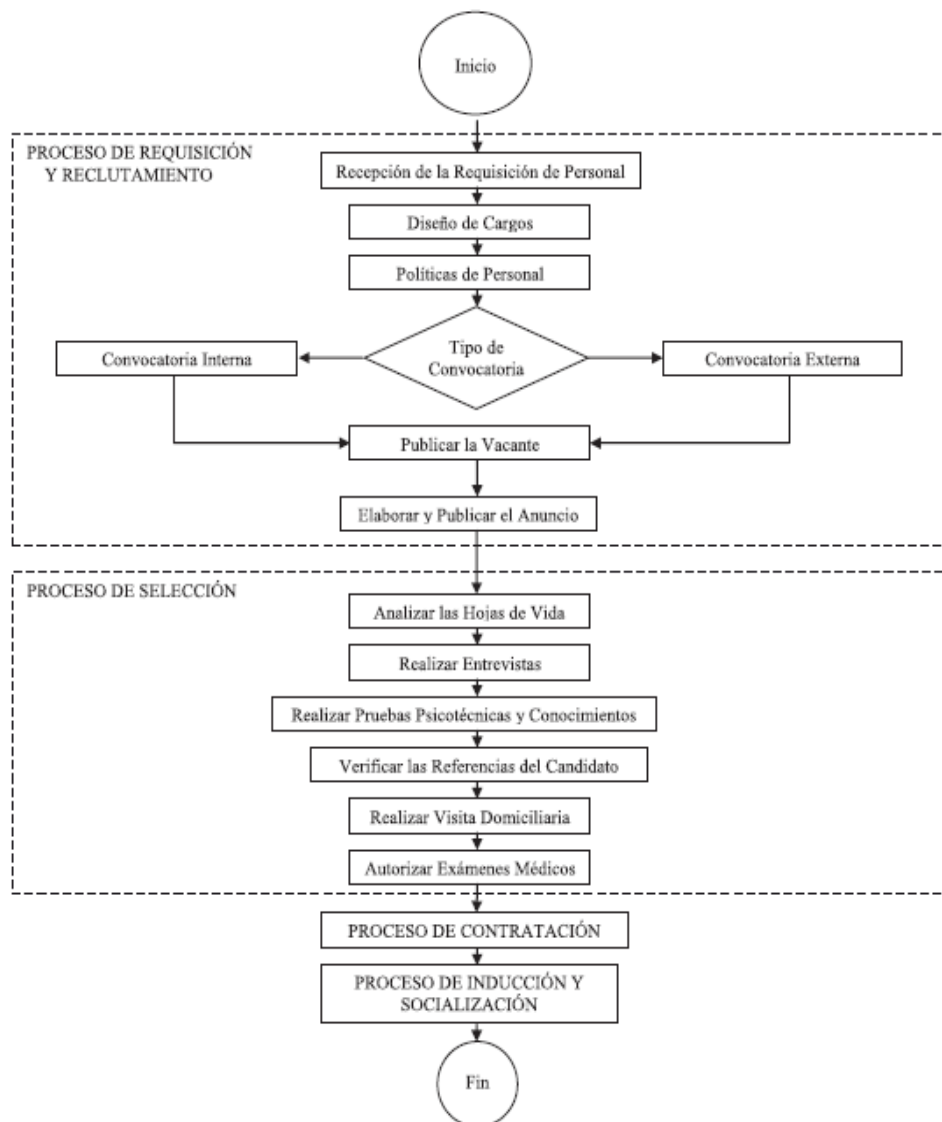
2.1.1.3 Selección

El proceso formal de selección permite escoger el candidato idóneo para uno o varios puestos de trabajo. Mediante este proceso, se busca que el candidato se ajuste a las demandas del cargo, sea una persona leal y confiable, adecuada para mantener o mejorar la eficiencia y desempeño de la organización (Chiavenato, 2017; García et al., 2011). Sin embargo, en las pymes este proceso suele ser poco eficiente porque se maneja como un evento aleatorio o improvisado (Atalaya, 2001), donde la urgencia de contratar a alguien suele estar por encima de aplicar un proceso de selección idóneo que garantice el candidato más óptimo para la vacante. Generalmente se realiza una simple e informal entrevista que realiza el dueño o algún personal de confianza de la empresa (Jaramillo, 2005).

Además, cuando la pyme es familiar, tiende a ayudar de manera incondicional a los miembros de la familia o a personas muy cercanas a ella que lo necesitan, lo que implica contratarlas en la empresa, aunque no tengan las competencias suficientes para desempeñar el cargo (Ransburg et al., 2016). Para Ransburg et al. (2016), las empresas familiares generalmente seleccionan el candidato sin haber cumplido con el paso a paso del proceso de selección, luego de esto se comunica al encargado del área que ingresará el empleado y, por último, se comunica a todos los empleados de la empresa.

Para garantizar el desarrollo adecuado de este proceso es necesario realizar las etapas descritas a continuación (ver figura 2). Luego se debe elegir los instrumentos con los que se llevará a cabo la selección del candidato (Chiavenato, 2017). Algunos de los más utilizados se mencionan a continuación:

Figura 2. Etapas del proceso de selección



Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2011. p. 62.

Entrevistas de selección

La entrevista de selección es la técnica que la mayoría de empresas implementan. Puede ser dirigida (con formato preestablecido) y no dirigida. De acuerdo con

Chiavenato (2017), la entrevista cuenta con cinco etapas: la primera etapa consiste en la preparación de la entrevista, esta no debe ser improvisada y realizada con apuros. La segunda etapa contempla el ambiente del lugar y se divide en dos tipos: el físico y el psicológico. El primero corresponde al lugar de la entrevista el cual debe ser adecuado, sin ruido ni interrupciones y el segundo corresponde al clima de la entrevista, el cual debe ser cálido y cordial. La tercera etapa considera el desarrollo de la entrevista. En esta etapa se tienen en cuenta dos aspectos primordiales. Primero, el contenido de la entrevista que constituye el aspecto material (información que el candidato suministra de sí mismo) y, segundo, el comportamiento del candidato que constituye el aspecto formal (reacción frente a una situación). La cuarta etapa involucra la terminación de la entrevista. El empleador debe ser cortés y suministrar al candidato una señal clara de finalización de la entrevista. También informar cuándo y cómo será contactado el entrevistado para conocer su resultado. La quinta y última etapa consiste en la evaluación del candidato, la cual se realiza apenas termine este procedimiento. El empleador recuerda claramente cada detalle de la entrevista realizada y esto le permite tomar decisiones respecto al candidato.

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2016), las entrevistas representan experiencias muy diferentes para cada entrevistado. Es muy frecuente que el entrevistador inicie la conversación con un “hábleme de usted”. Dependiendo de la respuesta a esta primera pregunta (y las que vayan surgiendo), transcurre la conversación en la entrevista. Este tipo de entrevista se conoce como no estructurada. Por otro lado, la entrevista estructurada se enfoca en el análisis de puestos, donde se aplica la misma serie de preguntas a todos los candidatos con el fin de unificar los criterios para evaluar la idoneidad del candidato al puesto de trabajo. En la entrevista estructurada existen tres tipos de preguntas que generalmente se implementan.

1. *Preguntas de situación*: con estas preguntas inducen al candidato a suministrar información del cómo respondería frente a situaciones puntuales

para la empresa. Ponderan las posibles respuestas y al final es más fácil seleccionar aquel o aquellos candidatos con mejores puntuaciones.

2. *Preguntas sobre conocimiento del trabajo:* valoran si los candidatos cuentan con los conocimientos requeridos en el perfil del cargo.
3. *Preguntas sobre los requisitos del trabajador:* valoran especialmente la fuerza de voluntad del trabajador para el cumplimiento exhaustivo de las labores en las condiciones establecidas.

Por último, la entrevista estructurada permite conocer y predecir mejor el comportamiento de cada candidato a la hora de trabajar. Mientras que la entrevista no estructurada pone énfasis en analizar las impresiones más no en los hechos (Gómez-Mejía et al., 2016).

Comprobación de referencias

Para Gómez-Mejía et al (2016), la comprobación de referencias es uno de los mejores métodos para predecir el rendimiento del candidato. Aunque las empresas han decidido no compartir información sobre sus antiguos empleados por miedo a una demanda por difamación, sigue siendo la mejor táctica que tiene el empleador para evitar demandas por negligencia en la contratación, ya que se hace responsable por los accidentes que tengan los empleados en el trabajo.

Pruebas de conocimiento o capacidad

Estas pruebas sirven para evaluar los conocimientos adquiridos ya sea por estudio o práctica. Según Chiavenato (2017), las pruebas se clasifican de tres maneras: Primero, según la manera de aplicarlas, ya sea oral, escrita o de realización. Segundo, según el área de conocimiento, las pruebas pueden ser generales (cultura general o idiomas) y/o específicas (cultura profesional o conocimientos técnicos). Y

tercero, según la elaboración de las pruebas estas pueden ser tradicionales u objetivas.

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2016) existen tres tipos de test. Primero, los test de capacidad cognitiva, los cuales miden la capacidad de un candidato en un área determinada, siendo necesarios para validar en la práctica si el candidato tiene las habilidades y conocimientos prácticos requeridos para el puesto de trabajo. Segundo, los test de capacidad física, donde se evalúan las diferentes destrezas físicas de los candidatos para conocer si son aptos o no para el cargo, pero siempre y cuando sea éste un requisito para el buen desempeño de sus actividades laborales diarias. Por último, los test de práctica laboral, los cuales ponen a prueba los conocimientos y capacidades físicas, donde los candidatos deben realizar exactamente las mismas actividades que desarrollarían cuando obtenga el puesto de trabajo. Con este test se evalúa el rendimiento en el trabajo siempre y cuando estos cuenten con un nivel de complejidad superior.

Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas son pruebas aplicables e individuales con el fin de apreciar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos del candidato. A diferencia de la entrevista, estas pruebas presentan dos características importantes. Por un lado, la validez, la cual refleja la capacidad que presenta la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Por otro lado, la precisión, la cual representa la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes si se aplica varias veces sobre la misma persona.

Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad como su nombre lo infieren, sirven para analizar los diversos rasgos de personalidad, ya sea por carácter o por temperamento (Chiavenato, 2017). Estas pruebas pueden ser de tres tipos: expresivas

(psicodiagnóstico o miocinético), proyectivas (de árbol, Rorschach, TAT o szondi) o de inventarios (motivación, frustración o interés).

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2016), “los rasgos de personalidad pueden medirse de diversas maneras y esta falta de consistencia provoca problemas de fiabilidad y validez” (p. 205). Sin embargo, las últimas investigaciones sobre la medición de la personalidad sugieren que esta se puede realizar de manera fiable si se sintetizan las siguientes cinco dimensiones: extroversión, simpatía, diligencia, estabilidad emocional y experiencia. Estas cinco dimensiones definen la personalidad humana y explican las diferencias de comportamiento entre individuos (Gómez-Mejía et al., 2016).

Técnicas de simulación

La técnica de simulación pasa del tratamiento individual al grupal y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social (Chiavenato, 2017). Esta técnica puede desarrollarse por medio de psicodrama o dramatización.

Combinación de instrumentos

Para Gómez-Mejía et al. (2016), las empresas generalmente utilizan múltiples métodos e instrumentos para la recolección de datos de cada candidato. Al igual que para todo tipo de empresa, Ransburg et al (2016) sugiere en la empresa familiar generar un sistema de selección estratégico con múltiples componentes de pensamiento, los cuales pueden traer beneficios para la organización, mejores decisiones de contratación, justicia, moral mejorada, retorno de la inversión y una mejora en la cultura organizacional.

A continuación, se mencionan tres estrategias que suelen ser utilizadas para combinar métodos e instrumentos de selección (Gómez-Mejía et al., 2016).

- *Estrategia de salto de vallas*: el candidato debe pasar una prueba para poder continuar con la siguiente, si el candidato no lo logra, queda descartado para consideraciones posteriores.
- *Estrategia clínica*: el encargado de tomar la decisión evalúa de forma subjetiva toda la información para obtener un juicio general.
- *Estrategia estadística*: toda la información se combina en una fórmula matemática y se entrega el puesto al candidato con mejor puntuación.

Para la segunda y tercera estrategia se debe tener recopilada toda la información antes de tomar la decisión (Gómez-Mejía et al., 2016). La principal diferencia consiste en la manera como se combina la información.

Selección y ajuste persona-organización

Aunque las empresas han utilizado con éxito las diversas herramientas de selección para encontrar al empleado que mejor se ajusta al puesto de trabajo, las habilidades del empleado para ocupar un determinado puesto no son las únicas que debe valorarse. Además de las habilidades y/o capacidades, la empresa debe buscar la manera de medir el grado de “ajuste” entre los candidatos a un puesto de trabajo y la organización (Gómez-Mejía et al., 2016), es decir, a la cultura y valores de la empresa. Para Gómez-Mejía et al. (2016), existen dos preocupaciones al respecto. Primero, “no está claro que una organización pueda defender una demanda por discriminación con el argumento de una ‘falta de ajuste’, en lugar de una ‘carencia de habilidades necesarias para el trabajo’” (p.214). Segundo, “la mayor parte de la investigación ha validado los métodos de selección utilizando la valoración de los supervisores sobre el rendimiento en el trabajo en relación con características específicas relevantes para el mismo. Así pues, aunque conocemos las herramientas de selección que predicen mejor el rendimiento laboral, no sabemos hasta qué punto predicen el ajuste a la organización” (p.214).

2.1.1.4 Inducción

La inducción es el proceso mediante el cual la empresa busca que el nuevo empleado se adapte a su cultura, comportamientos y procesos organizacionales de manera rápida (García et al., 2011). Dessler y Varela (2011) especifican que la inducción brinda a las nuevas contrataciones la información básica para realizar de manera satisfactoria sus labores dentro de la organización.

De acuerdo con Ransburg et al. (2016), este proceso es muy importante porque la primera interacción es la más profunda entre la empresa y el empleado, en donde este puede compensar el hecho de que se haya realizado un proceso de reclutamiento y selección deficiente. Por su parte, Gómez-Mejía et al. (2016) afirman que este proceso ayuda a superar el estrés derivado de la transición, siendo esta la oportunidad perfecta para que los empleadores dejen claro lo que quieren de los empleados mediante la orientación, lo cual contribuye en la adaptación a la nueva organización, su cultura, sus expectativas y el trabajo.

En las pymes este proceso suele ser también informal o no es llevado a cabo, por lo cual trae consecuencias negativas (Jaramillo, 2005; Ransburg et al., 2016). Por ejemplo, el nuevo empleado puede tener dificultad para realizar sus funciones o puede enfrentar un estado de incertidumbre sobre todo lo que concierne a la empresa.

Etapas proceso de Inducción

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2016), el proceso de socialización se divide en las siguientes tres etapas:

1. *Etapas previa*: es la primera impresión del empleado con la empresa. En esta etapa se inicia la cadena de conocimiento de cada una de las características de la entidad, sus dependencias, normatividad, procedimientos y relaciones jerárquicas.

Aunque el empleado puede obtener la información de periódicos, boca a boca, relaciones públicas, entre otras fuentes, esto puede generar expectativas poco realistas que al no cumplirse pueden llevar a provocar insatisfacción y desencadenar una alta rotación de personal. Ante esta situación, Gómez-Mejía et al. (2016) menciona el método de vista previa realista (VPR) para generar expectativas correctas sobre el trabajo donde se presentan las exigencias reales del trabajo, las expectativas que tiene la organización con el trabajador y el entorno laboral.

2. *Etapas de encuentro*: el empleado se está acostumbrando a su nuevo trabajo, responsabilidades, compañeros, clima y cultura organizacional. Incluso después de haber presentado el VPR, en esta etapa el empleado recibe información sobre las políticas, procedimientos, relaciones jerárquicas, entre otros, más aún si viene con experiencia de otra empresa, puesto que cada empresa ejecuta sus procesos de manera diferente. Esto permite un enriquecimiento recíproco (empresa - empleado). Por tanto, si esta adaptación se lleva a cabo de manera positiva, el empleado se sentirá cómodo en su puesto de trabajo.

3. *Etapas de adaptación*: en esta etapa se espera que el nuevo empleado se sienta parte de la organización. Si la adaptación tuvo éxito, el empleado se sentirá cómodo en su puesto de trabajo y en el papel que desempeña dentro del área en la cual fue contratado. También se puede generar un programa de empleados mentores, donde los empleados con mayor antigüedad sirven de asesores de primera mano para el nuevo empleado.

Adicional a las tres etapas mencionadas, el proceso de inducción sigue una serie de pasos que pueden ser apreciados en la figura 3 (García et al., 2011).

Además de los pasos vistos en la figura 3, Chiavenato (2017) propone una variedad de métodos que usan las empresas a la hora de realizar la inducción a sus

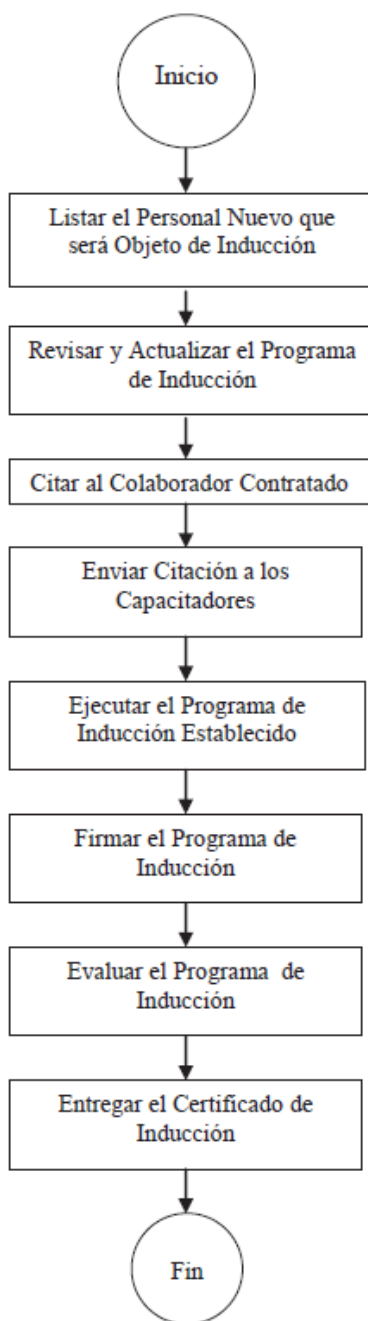
empleados, tanto nuevos como antiguos, para crear un ambiente de trabajo agradable. Los métodos son los siguientes:

Tabla 2. Métodos de inducción

Método	Explicación
Planeación del proceso selectivo	Este método se aplica durante el proceso de selección donde se le da a conocer al candidato, antes de ser admitido, como funciona la organización y cómo se comporta las personas dentro de ella.
Contenido inicial de la tarea	Este método proporciona al gerente la asignación de tareas retadoras para el nuevo empleado capaces de garantizar el éxito del mismo. Esto permite motivarlo a realizar un buen trabajo y después asignarle gradualmente tareas más complejas y exigentes.
Papel del gerente	Este método permite al gerente asignar un supervisor al nuevo empleado, el cual le servirá de guía durante su periodo inicial.
Grupos de trabajo	Este método permite que el empleado socialice y el gerente pueda encomendar su integración a un grupo de trabajo.
Programas de integración	Este método es un entrenamiento intensivo dirigido solo a los nuevos empleados para familiarizarlos con la cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Etapas del proceso de inducción



Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2011. p. 73

2.2 MARCO EMPRESARIAL

2.2.1 Información general



Nombre: School & Business Food

Slogan: Recreos saludables, recreos felices.

Dirección: Carrera 122 # 15 - 25 Vía a Pance

Comuna: 22

Ciudad: Santiago de Cali

Departamento: Valle del Cauca

Fecha de fundación: 20 de diciembre de 2011

Representante Legal: Carlos Humberto Bolívar Flórez

NIT: 16737100-0

Cámara de Comercio: Matrícula N° 0000833510

Tamaño: Empresa pequeña (11 empleados)

2.2.2 Reseña histórica

La organización, fundada por el señor Luis Carlos Saldarriaga en el año 2000, comenzó a funcionar con el nombre de Fruthylay en la ciudad de Medellín. Para ese año, el objetivo de la empresa era ofrecer productos alimenticios a base de pulpa de frutas en tiendas y pequeños supermercados. Seis años después, el señor Saldarriaga abrió una sucursal en la ciudad de Santiago de Cali, la cual quedó bajo la responsabilidad de su hija María Eugenia Saldarriaga. En esta ciudad, la empresa inició el proyecto de loncheras saludables con el colegio San Antonio María Claret,

la cual contaba con una demanda diferente. Pasados cinco años, en el 2011, la empresa cambió su razón social y su nombre para llamarse *School and Business Food* con un nuevo slogan “*recreos saludables, recreos felices*”. Con este cambio, la nueva propuesta de valor pasó a ser el suministro de loncheras divertidas, saludables y bajo temperatura caliente a niños y adolescentes del colegio.

Esta propuesta tuvo como principal objetivo aprovechar la preocupación de padres de familia frente a la alimentación de sus hijos. Algunos padres enviaban alimentos a sus hijos, guardándolo en los morrales junto a sus implementos de estudio y cuando llegaba la hora de ser consumidos, estos se encontraban fríos y maltratados, ocasionando desagrado e inapetencia en los niños. Esta situación motivó a la empresa a ofrecer productos alimenticios saludables y frescos. Su canal de comunicación era directo, entre empresa y padres de familia, permitiéndoles acceder a opciones como: cargar y asignar el presupuesto mensual, semanal o diario para las loncheras de sus niños, suministrar información acerca de las alergias con las que contaban sus hijos, bloquear productos que no querían que consumieran sus hijos, como también revisar el consumo diario de estos.

La empresa tuvo gran aceptación por la población estudiantil y padres de familia del Colegio San Antonio María Claret, lo cual permitió ampliar el portafolio de servicios, restaurante y *catering* para empresas e instituciones educativas. Por ejemplo, la empresa estableció negociaciones con colegios como el British School, el Washington, el Santa María de Pance y el IETI. Con todos ellos se logró la prestación del servicio, pero por motivos financieros, solo se mantuvo la prestación del servicio con el British School. En el año 2015, nuevamente se firmó contrato con el colegio San Antonio María Claret, pero esta vez por prestación de servicio de cafetería y restaurante.

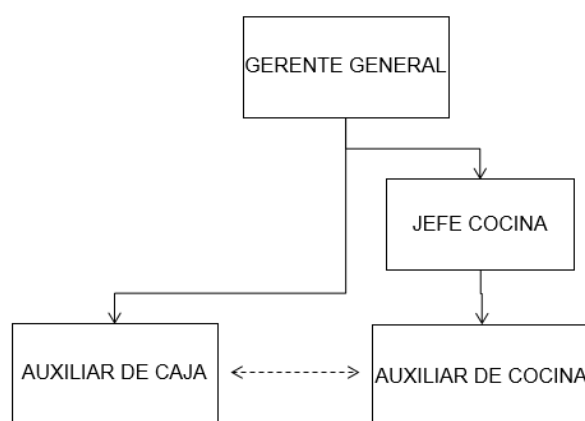
Actualmente, la empresa brinda sus servicios a los colegios San Antonio María Claret y el British School. En el colegio Claret, la empresa presta el servicio de cafetería y restaurante con un total de siete empleados. En este colegio se atiende

primaria y bachillerato en sus dos descansos: uno en la mañana como desayuno y otro en la tarde como almuerzo. Por otro lado, en el British School, la empresa solo presta el servicio de restaurante tanto a primaria como a bachillerato en la hora del almuerzo en su respectivo descanso. Para este servicio, la empresa cuenta con cuatro empleados.

2.2.3 Organigrama

Actualmente la empresa *School and Business Food* no cuenta con una estructura organizacional formal, tampoco con cargos establecidos ni orden jerárquico definido. Sin embargo, a partir de información suministrada por el representante legal, se diseñó la siguiente estructura (ver figura 4). Actualmente, la empresa funciona con un total de once empleados distribuidos de la siguiente manera: un gerente general, dos jefes de cocina, dos cajeros auxiliares con apoyo en labores de cocina y seis auxiliares de cocina con apoyo en labores de caja. Actualmente, el gerente general y uno de los cajeros auxiliares son integrantes de la familia propietaria de la empresa.

Figura 4. Organigrama



Fuente: elaboración propia

2.2.4 ¿Quiénes son?

School and Business Food nace con el fin de ofrecer a la población estudiantil productos alimenticios frescos y saludables, con el fiel propósito de motivar a jóvenes y padres de familia a crear hábitos alimenticios sanos que garanticen un buen desarrollo físico e intelectual.

2.2.5 Misión

School and Business Food es una empresa enfocada al suministro de productos alimenticios saludables, en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los escolares, docentes, administrativos, padres de familia e instituciones empresariales y así crear un personal idóneo, con el fin de cumplir con el buen desarrollo integral de toda su estructura.

2.2.6 Visión

En el año 2020, *School and Business Food* será una empresa líder en la prestación de servicio de alimentación saludable en las diferentes instituciones educativas de la ciudad a partir de una alimentación sana y natural, mejorando la calidad de vida de nuestra población estudiantil.

2.2.7 Clientes

Actualmente, la empresa *School and Business Food* tiene como actividad económica el expendio en la mesa de comidas preparadas para clientes como la comunidad claretiana y el British School, tanto para directivos como para profesores, alumnos, padres de familia y trabajadores de cada plantel, así como también para todo visitante del colegio.

2.2.8 Valores corporativos

La empresa *School and Business Food* cuenta con los siguientes valores corporativos:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Confianza
- Compromiso
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Seguridad
- Comunicación

3. RESULTADOS

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS

En términos generales, los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción del personal que se realizan en la empresa *School and Business Food* se realizan de manera informal, es decir, no se encuentran claramente estructurados ni formalizados. Es la gerente general quien asume esta responsabilidad y la realiza según su experticia e intuición, sin contar con lineamientos claramente establecidos. Tras entrevistar a la gerente general y a los empleados de la empresa, se presenta a continuación el estado actual de cada uno de los procesos.

3.1.1 Análisis y diseño de cargos

De acuerdo con la entrevista realizada a la gerente general, la empresa *School and Business Food* cuenta con tres cargos que no están establecidos formalmente, estos son: gerente general, jefe de cocina y auxiliar de cocina. Sin embargo, cuando se entrevistaron a los empleados, uno de ellos hizo referencia a un cargo diferente: auxiliar de caja.

Respecto al proceso de análisis y diseño de cargos, este no es ejecutado formalmente, ya que no están definidos claramente los requisitos, funciones, responsabilidades y condiciones que el cargo exige para el buen desempeño de la persona que lo ocupe. Las funciones de cada cargo son dadas de manera verbal por la gerente general a cada persona una vez ingresa a la empresa. En la jornada laboral diaria suele suceder que, además de las funciones que le corresponde a cada trabajador, los empleados pueden encomendar parte de sus funciones a sus compañeros cuando en términos de tiempo preveen que no alcanzarán a realizarlas. Como esto no está establecido de manera organizada, surgen algunos inconvenientes, principalmente, malestar entre los empleados por sentir una

sobrecarga de trabajo, hasta el punto de motivar el abandono de funciones. Esta situación genera un inconveniente para el empleado porque la gerente piensa que el empleado abandona su función.

3.1.2 Reclutamiento

La gerente general de la empresa *School and Business Food* se encarga de este proceso. Cuando se habilita una vacante, la gerente acude al método de referidos, es decir, pregunta a sus empleados actuales, retirados, conocidos y familiares si saben de alguien que se encuentre en búsqueda de empleo y pueda cumplir con las funciones demandantes de la vacante. Recientemente, la gerente general menciona el uso de la plataforma electrónica OLX para recolectar hojas de vida de manera fácil y rápida. Esto ha sido aplicado para los nuevos empleados, aunque la mayoría de candidatos provienen de referidos.

Aunque para la empresa las fuentes de reclutamiento utilizadas le han permitido ocupar las vacantes disponibles, el no tener formalizado este proceso ha traído algunas dificultades. Por ejemplo, en varios casos, la gerente ha recibido hojas de vida de personas que no son idóneas para desempeñar el cargo porque en primera instancia, las personas se postulan a la vacante por la necesidad de contar con un ingreso fijo mensual para el solvento de su familia, esto genera una presión en la persona de producir sin importar si la vacante le llama la atención o no, y en segunda instancia, la empresa al no tener formalizado cada uno de los perfiles del cargo, no cuenta con criterios que sean soporte en el reclutamiento de los candidatos que cumplan con el perfil solicitado para el cargo. Por tanto, los candidatos al no tener claro cuáles son los requerimientos del cargo, sumado a la informalidad del proceso de selección (a mencionarse en el siguiente apartado), les genera una expectativa de las tareas a realizar y cuando llegan a la empresa encuentran que sus labores no era lo que esperaba. Uno de los casos recientes sucedió en enero de 2019, donde una empleada renunció al poco tiempo de ser contratada por el desacuerdo que tenía con las funciones del cargo.

3.1.3 Selección

En la empresa *School and Business Food*, la gerente general es quien se encarga de este proceso. Aunque este proceso no se encuentra formalizado, la gerente general recibe la hoja de vida y evalúa al candidato según dos parámetros establecidos por ella para tomar la decisión, estos son: 1) la responsabilidad y 2) la experiencia en el cargo al cual se está postulando. Por un lado, para la experiencia del cargo, la gerente tiene en cuenta la experiencia laboral del candidato. Por otro lado, la responsabilidad está ligada al status marital y si la persona tiene hijos o no. Es importante aclarar que, aunque la gerente menciona estos dos parámetros, la revisión de las hojas de vida en esta fase no implica rechazo del candidato.

La gerente general prosigue a contactar vía telefónica a la persona para realizarle algunas preguntas iniciales. Primero, para saber un poco sobre su responsabilidad, le pregunta al candidato si es casado, tiene hijos u otro tipo de obligación. Con estas preguntas la gerente da cuenta si realmente necesita el empleo y que nivel de responsabilidad tiene el candidato. Segundo, la gerente procede a preguntar por la experiencia del candidato. Esta pregunta es considerada importante porque la respuesta será evaluada dependiendo el cargo. Por ejemplo, la necesidad de experiencia varía entre el auxiliar de cocina y la jefe de cocina. Para el primer cargo no es obligatorio la experiencia. Si el candidato no cuenta con experiencia, es en el periodo de prueba de tres semanas donde el candidato puede demostrar ciertas habilidades, por ejemplo, trabajar bajo presión y trabajar en equipo. Por el contrario, para el segundo cargo, la jefe de cocina si requiere una experiencia mínima de un año en el área de cocina y despacho de alimentos en grandes cantidades. También cuentan con un periodo de prueba que dura tres semanas. Esto último se realiza con el fin de que el candidato conozca el funcionamiento de la empresa y lo que se espera de él.

Después de realizar las preguntas iniciales, la gerente decide a su juicio quienes son los candidatos que continúan al proceso de entrevista. Para ello, la gerente menciona tener en cuenta el tono de voz, el grado de responsabilidad que pudo demostrar y su experiencia en el cargo. Durante la entrevista, la gerente analiza, por un lado, la presentación personal del candidato, lo cual considera importante teniendo en cuenta que es una empresa de alimentos, y por otro lado, la forma de expresarse, el léxico utilizado y el lenguaje corporal como criterios pensados para evaluar la actitud en el trabajo. Es importante mencionar que, a pesar de los criterios mencionados para evaluar a cada candidato, la gerente no cuenta con una herramienta estandarizada con indicadores para evaluar cada criterio.

Al finalizar la entrevista, aquellos candidatos que la gerente considera aptos para la vacante son enviados a una siguiente entrevista, esta vez con la psicóloga. Ella realiza una serie de preguntas a cada candidato con el fin de analizar la personalidad de cada uno. Con la información resultante de este proceso, la gerente identifica aquellas personas honestas, responsables y diligentes que necesita para la empresa.

Aunque la gerente pone de manifiesto que el proceso de selección es continuo y reiterativo en todas las fases mencionadas previamente, algunos empleados manifestaron lo contrario. Varios de los empleados entrevistados afirman que solo fueron contactados por teléfono para hacerles las preguntas iniciales y, al final de la llamada, les mencionaron que se presentaran a trabajar al día siguiente. Esto ha generado algunos problemas para la empresa. Al no tener un proceso formal de selección, la gerente elige la persona de acuerdo a la urgencia del momento y sin tener claridad si esta persona es idónea y acorde para realizar las funciones necesarias del cargo, pues en medio del afán no tiene en cuenta las capacidades mínimas requeridas por el mismo, por ejemplo, hay empleados que fueron contratados y no han desempeñado bien sus funciones, llevándolos incluso a renunciar en un corto periodo de tiempo.

3.1.4 Inducción

De acuerdo con la entrevista a la gerente general, el proceso de inducción cuenta con dos etapas. En primera instancia, antes de iniciar labores, el nuevo empleado recibe capacitación en manipulación de alimentos y riesgos laborales por parte de expertos contratados por la empresa. En segunda instancia, la gerente brinda una charla referente a la historia de la empresa, misión, visión, valores corporativos y metas conjuntas; esto incluye un recorrido por las instalaciones con el fin de familiarizarlos con toda la empresa, sus puestos de trabajo y los riesgos que pueden encontrar en cada una de las áreas.

Las dos etapas mencionadas, según la gerente, se realizan y repiten al inicio del año lectivo escolar tanto para empleados antiguos como nuevos. Como reinducción, la empresa procura que en el transcurso del año se realicen dos o tres charlas adicionales sobre riesgos laborales y trabajo en equipo.

A diferencia de lo mencionado por la gerente, cuando los empleados fueron entrevistados, algunos manifestaron que la inducción solo la hacía alguno de sus compañeros de trabajo. Era el compañero quien les informaba sobre las labores que debían realizar, lo cual no tomaba más de diez minutos, después debían iniciar labores. Solo dos empleados mencionaron haber recibido el curso de manipulación de alimentos, las charlas de seguridad en el trabajo y capacitación en trabajo en equipo, pero solo cada vez que inicia el año escolar. Esto ha generado algunos inconvenientes en la empresa, se han presentado casos en el que algunos empleados al momento de recibir la inducción por parte de su compañera de trabajo sentían que le estaba poniendo más carga de trabajo, lo cual siempre generó discordias entre ellas. Otro inconveniente se ha dado acerca de los alimentos, en donde por no realizar un proceso adecuado de las buenas prácticas de manipulación de alimentos se han generado pérdidas en las comidas.

3.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.2.1 Análisis y diseño de cargos

A continuación, se presenta el diseño de cargos en la empresa *School and Business Food* de los cuatro cargos identificados anteriormente (gerente general, jefe de cocina, auxiliar de cocina y auxiliar de caja). Con esta propuesta se busca brindar claridad en las funciones, tareas o atribuciones que cada persona debe cumplir según la posición que tenga en la empresa. A continuación, se presentan los perfiles de cada cargo:

Tabla 3. Gerente General

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES				
DENOMINACIÓN	Gerente			
ELABORADO POR:	Alejandro Hoyos Saldarriaga Viviana Lorena Marín Bueno			
APROBADO POR:	María Saldarriaga (Gerente)	Eugenia Escobar	FECHA ACTUALIZACIÓN	DE 20 de mayo de 2019
2. MISIÓN				
Planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa School and Business Food para garantizar su sostenibilidad en el mercado				
3. FUNCIONES Y FINALIDADES				
• Diseñar y gestionar el menú de las loncheras saludables y los almuerzos en compañía de un nutricionista • Gestionar la negociación con proveedores de acuerdo a la calidad y precio de las materias primas requeridas, garantizando la rentabilidad de la empresa. • Gestionar los procesos relacionados con recursos humanos para garantizar un personal capaz y motivado con el funcionamiento de la empresa. • Conocer y manejar la contabilidad de manera eficiente para garantizar estabilidad en la relación activos, pasivos y patrimonio. • Controlar la calidad de los productos para brindar un menú saludable y balanceado a los clientes. • Atender al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades alimentarias. • Recibir la solicitud de servicio de almuerzo, loncheras saludables o ambas por parte de los padres de familia. • Garantizar el servicio de almuerzo y lonchera saludables a los estudiantes inscritos.				

Tabla 3. (Continuación)

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO	
Silla, escritorio, computador en buen estado e impresora, y celular con acceso a internet.	
5. ENTORNO	
El entorno en el que desarrolla su labor cuenta con buena iluminación. En las horas de descanso del colegio el ambiente es ruidoso. En general, el ambiente es caluroso.	
6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
• Gestionar personal • Seleccionar proveedores • Modificar portafolio de productos	Ninguna
7.RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Todos los empleados	Principalmente con clientes (padres de familia, estudiantes, profesores y administrativos del colegio) y proveedores.
8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional en carreras administrativas
EDUCACIÓN NO FORMAL	Curso en gastronomía
8.2 EXPERIENCIA	
Mínimo un (1) año de experiencia en actividades administrativas en el sector de restaurantes y comidas.	
9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento general de la empresa (unidad de negocio, misión y visión)	
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Preparación y manipulación de alimentos	
9.3 PUESTO DE TRABAJO	
Habilidades directivas; Gestión de relaciones humanas; Manejo de nómina y procedimiento contable	

Tabla 4. Jefe de cocina

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN	Jefe de Cocina		
ELABORADO POR:	Alejandro Hoyos Saldarriaga Viviana Lorena Marin Bueno		
APROBADO POR:	María Eugenia Saldarriaga Escobar (gerente)	FECHA ACTUALIZACIÓN DE	20 de mayo de 2019
2. MISIÓN			
Preparar y entregar los almuerzos ofrecidos a los clientes para satisfacer sus necesidades alimentarias			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
• Preparar el almuerzo según el menú del día establecido por el gerente. • Atender al cliente para conocer su opción de almuerzo. • Entregar el almuerzo según la solicitud del cliente. • Higienizar el lugar de preparación de los alimentos y utensilios de cocina para brindar un almuerzo libre de contaminación. • Limpiar y poner en orden el lugar de trabajo al finalizar la jornada laboral para tener un entorno saludable y seguro. • Supervisar a la auxiliar de cocina en la preparación de loncheras saludables, fritos y horneados para los descansos.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO			
Utensilios de cocina en buen estado y desinfectados. Dotación de uniforme e implementos de aseo.			
5. ENTORNO			
El entorno en el que desarrolla su labor cuenta con buena iluminación. En las horas de descanso del colegio el ambiente es ruidoso. En general, el ambiente es caluroso.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Todo aquello que sea necesario para poder llevar a cabo sus funciones		Principalmente con clientes (padres de familia y estudiantes), proveedores y administrativos de la institución.	
7.RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Principalmente con las auxiliares de cocina y el gerente		Principalmente con clientes (padres de familia, estudiantes, profesores y administrativos del colegio) y proveedores.	

Tabla 4. (Continuación)

8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller
EDUCACIÓN NO FORMAL	Curso en gastronomía
8.2 EXPERIENCIA	
Mínimo un (1) año de experiencia en actividades afines en el sector de restaurantes y comidas.	
9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento general de la empresa como su unidad de negocio, misión y visión	
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Cooperación y trabajo en equipo; Curso de riesgos laborales	
9.3 PUESTO DE TRABAJO	
Atención y servicio al cliente; Curso de manipulación de alimentos	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Auxiliar de cocina

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN	Auxiliar de Cocina		
ELABORADO POR:	Alejandro Hoyos Saldarriaga Viviana Lorena Marin Bueno		
APROBADO POR:	María Eugenia Saldarriaga Escobar (gerente)	FECHA ACTUALIZACIÓN DE	20 de mayo de 2019
2. MISIÓN			
Asistir en la elaboración y entrega de alimentos ofrecidos a los clientes para satisfacer sus necesidades alimentarias			

Tabla 5. (Continuación)

3. FUNCIONES Y FINALIDADES	
• Preparar las loncheras escolares siguiendo las instrucciones del jefe de cocina. • Entregar las loncheras escolares en el primer descanso a los niños inscritos en este servicio siguiendo las instrucciones del gerente. • Elaborar los productos fritos y horneados del día siguiendo las instrucciones del jefe de cocina que serán ofrecidos en los dos descansos. • Elaborar las ensaladas y jugos del día siguiendo las instrucciones del jefe de cocina que serán ofrecidos en horas del almuerzo. • Higienizar el lugar de preparación de los alimentos para brindar al cliente un producto libre de contaminación. • Garantizar la limpieza de los residuos generados por los clientes en horas del almuerzo. • Lavar y ordenar platos y cubiertos para ofrecer en óptimas condiciones el servicio del siguiente día. • Limpiar y poner en orden el lugar de trabajo para tener un entorno saludable y seguro. • Apoyar al auxiliar de caja en los descansos para agilizar la atención a clientes.	
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO	
Utensilios y equipos de cocina en buen estado y desinfectados. Dotación de uniforme e implementos de aseo	
5. ENTORNO	
El entorno en el que desarrolla su labor cuenta con buena iluminación. En las horas de descanso del colegio el ambiente es ruidoso. En general, el ambiente es caluroso.	
6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todo aquello que sea necesario para poder llevar a cabo sus funciones	Todas aquellas que permitan el mejoramiento del servicio
7.RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con la jefe de cocina, el auxiliar de caja y el gerente	Principalmente con clientes (padres de familia, estudiantes, profesores y administrativos del colegio) y proveedores.
8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller
EDUCACIÓN NO FORMAL	No exigida
8.2 EXPERIENCIA	
No exigida.	

Tabla 5. (Continuación)

9. ENTRENAMIENTO				
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA				
Conocimiento general de la empresa como su unidad de negocio, misión y visión				
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO				
Cooperación	y	trabajo	en	equipo
Curso de riesgos laborales				
9.3 PUESTO DE TRABAJO				
Atención	y	servicio	al	cliente
Curso de manipulación de alimentos				

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Auxiliar de caja

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN	Auxiliar de caja		
ELABORADO POR:	Alejandro Hoyos Saldarriaga Viviana Lorena Marin Bueno		
APROBADO POR:	María Eugenia Saldarriaga Escobar (gerente)	FECHA ACTUALIZACIÓN	DE 20 de mayo de 2019
2. MISIÓN			
Atender al cliente y cobrar los productos que el cliente solicita, manteniendo el control sobre el flujo de dinero para un correcto balance de caja al final del día.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
• Atender a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades alimentarias. • Informar a la auxiliar de cocina sobre los productos pedidos por los clientes para su entrega. • Informarle al jefe de cocina para entregarle el producto correspondiente. • Recibir los pagos de los almuerzos y de los productos solicitados. • Manejar y controlar inventarios para tener conocimiento sobre cantidades disponibles y faltantes de las materias primas. • Rotar mercancía para que el cliente siempre encuentre surtido de cada una de las líneas de productos. • Atender a los proveedores para garantizar el recibimiento de los productos conforme al pedido realizado. • Realizar el pago a proveedores según el pedido recibido. • Custodiar y manejar dinero en efectivo para la correcta realización del balance de caja diario. • Entregar cierre de caja al gerente al finalizar la jornada laboral.			

Tabla 6. (Continuación)

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO	
Computador en buen estado, una caja registradora, buena iluminación y software de ventas	
5. ENTORNO	
El entorno en el que desarrolla su labor cuenta con buena iluminación. En las horas de descanso del colegio el ambiente es ruidoso. En general, el ambiente es caluroso.	
6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todo aquello que sea necesario para poder llevar a cabo sus funciones	Todas aquellas que permitan el mejoramiento del servicio
7.RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con la jefe de cocina, el auxiliar de caja y el gerente	Principalmente con clientes (padres de familia, estudiantes, profesores y administrativos del colegio) y proveedores.
8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller
EDUCACIÓN NO FORMAL	No exigida
8.2 EXPERIENCIA	
No exigida	
9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento general de la empresa como su unidad de negocio, misión y visión	
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Cooperación y trabajo en equipo; Curso de riesgos laborales	
9.3 PUESTO DE TRABAJO	
Atención y servicio al cliente; Curso de manipulación de alimentos	

Fuente: elaboración propia

3.2.2 Reclutamiento

A continuación, se presenta la propuesta para el proceso de reclutamiento, mediante la cual se busca mejorar la selección de candidatos para ocupar una vacante en la empresa, mostrando los métodos y los formatos necesarios para realizar este proceso de manera formal.

❖ **Objetivo:**

Atraer candidatos que cumplan con los requisitos mínimos necesarios para iniciar un proceso de selección y así cubrir las vacantes disponibles en la empresa.

❖ **Alcance:**

Aplica para todas las vacantes disponibles en la empresa.

❖ **Periodicidad:**

Se realizará cada vez que se encuentre disponible una vacante.

❖ **Responsables:**

Gerente general.

❖ **Formato asociado:**

Tabla 7. Formato de requisición de personal.

❖ Descripción del proceso:

Cuando un cargo se encuentra disponible, el gerente debe diligenciar el formato de convocatoria de personal para facilitar la información sobre la vacante a las personas que puedan estar interesadas (ver tabla 7). En este formato se diligencia toda la información importante sobre el cargo, como la experiencia necesaria, los horarios de trabajo, el salario y un resumen breve de las funciones a desempeñar durante su jornada laboral.

Tabla 7. Formato de requisición de personal

CONVOCATORIA DE PERSONAL	
CARGO	Nombre del cargo
EXPERIENCIA	Según el cargo
SALARIO	Según el cargo
HORARIO	Lunes a Viernes 6:00 am a 4:00 pm Sábados 8:00 am a 12:00 pm
EMAIL	convocatoria.sbf@hotmail.com
FUNCIONES	Según el cargo

Fuente: elaboración propia

Una vez diligenciado este formato, el reclutamiento dará inicio a nivel interno, esto sólo aplicará para el cargo de jefe de cocina. Para ello, la gerente informará la disponibilidad del cargo a sus empleados por medio de una reunión antes de empezar el año escolar, esto con el fin de conocer si algún empleado se encuentra interesado en participar en la convocatoria, la persona interesada tiene hasta el siguiente día para informar a la gerente de su interés en postularse a la vacante, para esto la persona debe cumplir con los requisitos del cargo, que en este caso es contar con 1 año de experiencia acumulada en cocina y haber realizado un curso en gastronomía. Por último, en caso de que ningún empleado se encuentre interesado en esta vacante, se procede a realizar un reclutamiento externo.

El reclutamiento externo aplica para todos los demás cargos, para ello, la gerente anunciará personalmente a los trabajadores la vacante disponible y creará un grupo en la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp donde se encuentren agregados todos los trabajadores. A través de este medio, la gerente enviará el formato de convocatoria para que sea replicado a sus conocidos y allegados (referidos). A las personas interesadas, se les solicita que envíen su hoja de vida bien sea en físico por medio del empleado que lo refirió o al correo electrónico registrado en el formato de convocatoria. Este proceso cuenta con una duración estimada de una semana.

Si del proceso anterior no se obtienen candidatos, la gerente procede a publicar la vacante a través de la plataforma OLX. A través de este medio, la gerente publicará la descripción de la vacante según el formato de convocatoria previamente mencionado para que el candidato tenga claridad de sus funciones, horarios y salario a recibir por parte de la empresa. Este proceso de reclutamiento externo tendrá una duración estimada de una semana. Con las hojas de vida recolectadas se dará inicio al proceso de selección.

Es importante mencionar que, mientras la vacante es ocupada, las funciones de dicho cargo se distribuyen entre los empleados actuales tal como la empresa lo lleva a cabo actualmente.

3.2.2. Selección

❖ Objetivo:

Diseñar e implementar un proceso de selección que permita escoger entre un grupo de candidatos a la persona idónea para ocupar la vacante en la empresa.

❖ **Alcance:**

Aplica para todos los procesos de selección activos en la empresa.

❖ **Periodicidad:**

Se realizará cada vez que se encuentre activo un proceso de reclutamiento.

❖ **Responsables:**

Gerente general.

❖ **Formatos asociados:**

Tabla 8. Formato de chequeo de hojas de vida.

Tabla 9. Formato de chequeo del primer contacto.

Tabla 10. Formato de chequeo de entrevista

❖ **Descripción del proceso:**

El proceso de selección parte de dos fuentes. Por un lado, el proceso de selección para candidatos de reclutamiento interno, el cual se realiza exclusivamente para el cargo de jefe de cocina. Al ser una empresa pequeña, la gerente conoce el desempeño de cada uno de sus empleados, esto permite que pueda verificar que los empleados que aspiren a este ascenso cumplan con los requisitos del cargo, ya que los aspirantes deben contar con un año de experiencia acumulada en cocina y haber realizado un curso en gastronomía. Si el aspirante no cumple con el curso, la gerente deberá preguntarle si se encuentra interesado en realizarlo. Si es así, deberá mostrar a la empresa la constancia de inicio del curso. En caso de que se presenten dos candidatos que cumplan con los requisitos del cargo, se toma la decisión por la persona que lleve más tiempo en la empresa.

En el caso del proceso de selección para aquellos candidatos que fueron reclutados externamente; se aprovecha el paso a paso que la empresa lleva a cabo actualmente para este proceso con el fin de formalizarlo en cada una de las fases que se establecen a continuación: Primero, la evaluación de la hoja de vida, por el cual escoge a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos para seguir con el proceso. Segundo, la valoración del primer contacto telefónico, por el cual selecciona qué candidatos pueden ser llamados a la entrevista. Y tercero, las entrevistas con la gerente y la psicóloga, con las cuales busca escoger el candidato idóneo para ocupar el puesto.

3.2.2.1 Criterios de evaluación de las hojas de vida

Recibidas las hojas de vida, la gerente general revisa la experiencia laboral mínima exigida a los candidatos que se presentan según la vacante disponible. Para esto se diligencia el formato de chequeo de hojas de vida (ver tabla 4). Este formato debe ser diligenciado para cada candidato. Se escribe el nombre del candidato, su experiencia en el campo laboral, y los lugares que reporta donde ha trabajado. Así, de manera rápida y precisa, la gerente tomará la decisión de quienes continúan en el proceso diligenciando al frente de cada nombre del candidato si es apto o no.

Tabla 8. Formato de chequeo de hojas de vida

CHEQUEO DE HOJAS DE VIDA				
Fecha:			Revisado:	
Fecha HV recibida	Nombre	Experiencia	Lugares de Trabajo	Apto/No apto

Fuente: elaboración propia

3.2.2.2 Criterios para evaluar el primer contacto telefónico:

Después de seleccionar las hojas de vida de acuerdo a la experiencia requerida para cada cargo, la gerente general procede a contactar telefónicamente a cada candidato. La conversación se centra en tres aspectos. Primero, preguntas personales como, por ejemplo, ¿Cuál es su lugar de residencia?, ¿Cuál es su estado civil? y sobre sus obligaciones como, por ejemplo, ¿Tiene hijos?, ¿Tiene a cargo algún familiar? Segundo, se pregunta por la experiencia laboral: ¿En dónde ha trabajado y cuáles eran sus funciones? Y tercero, la gerente resuelve inquietudes del candidato. Esta conversación dura alrededor de quince minutos.

Para evaluar esta llamada, la gerente cuenta con el formato de chequeo del primer contacto (ver tabla 9), en el cual califica cinco aspectos: la escucha, la formalidad, facilidad de expresión, tono de voz y energía. Cada aspecto se puntúa de 1 a 5, donde 1 es nada satisfactorio y 5 muy satisfactorio. Al final, la gerente calcula el promedio de estos aspectos y lo diligencia en la casilla de impacto en la llamada.

Tabla 9. Formato de chequeo del primer contacto

CHEQUEO DEL PRIMER CONTACTO TELEFÓNICO					
Nombre:					
Fecha::	Nivel de satisfacción				
	Nada Satisfactorio				Muy Satisfactorio
ITEM	1	2	3	4	5
Escucha					
Formalidad					
Facilidad de expresión					
Tono de voz					
Energía					

Tabla 9. (Continuación)

IMPACTO EN LA LLAMADA			
Responsabilidad			
Casado (a)	SI	NO	
¿Tiene hijos?		Cuantos	

Fuente: elaboración propia

Con la información obtenida, la gerente selecciona los candidatos para citarlos a la entrevista. Teniendo en cuenta la calificación del impacto de la llamada y las respuestas de responsabilidad, seguirán los candidatos con una calificación mayor a cuatro y que tengan algún índice de responsabilidad, ya sean hijos o estén casados.

3.2.2.3 Criterios para la entrevista

Identificados los candidatos que continúan en el proceso, se cita a los candidatos por medio de un segundo contacto telefónico al proceso de entrevista personal. Esta entrevista se realiza con la psicóloga y la gerente presente. Esta entrevista cuenta con una duración aproximada de veinte minutos.

Para esto, la gerente inicia con preguntas enfocadas en la experiencia adquirida en cada uno de sus antiguos empleos y las funciones que realizaba. Además, la gerente le explica al candidato las funciones y responsabilidades atribuidas al cargo vacante. Por su parte, en presencia de la gerente, la psicóloga realiza otras preguntas al candidato encaminadas a identificar los valores corporativos, especialmente el grado de responsabilidad y honestidad del candidato, los cuales son considerados por la gerente como valores fundamentales tanto para los empleados de la empresa como para la familia.

Finalizada la entrevista, la psicóloga le comparte a la gerente si el candidato es apto o no para el cargo, dependiendo de su valoración sobre el grado de responsabilidad y honestidad que percibe del candidato. La gerente, considerando el concepto de la psicóloga, continuará diligenciado el formato de chequeo de la entrevista (ver tabla 5) para aquellos candidatos considerados como aptos. En este formato, la gerente valorará aspectos que considera importantes en cualquier empleado que labore en la empresa, estos son: la presentación personal del candidato durante la entrevista, su expresión corporal a la hora de hablar y cómo percibe su actitud frente al trabajo. Cada aspecto se puntúa de 1 a 5, donde 1 es nada satisfactorio y 5 muy satisfactorio. Después de evaluar cada aspecto, la gerente calcula el promedio de estas calificaciones y lo diligencia en el cuadro de “impacto”

Tabla 10. Formato de chequeo de entrevista

Chequeo de la entrevista					
Nombre candidato:			Fecha:		
Concepto Psicóloga	Apto			No apto	
Ítem	Nivel de satisfacción				
	Nada Satisfactorio			Muy Satisfactorio	
	1	2	3	4	5
Presentación					
Expresión corporal					
Actitud al trabajo					
Impacto:					

Fuente: elaboración propia

Al finalizar las entrevistas, la gerente selecciona quién es el candidato ideal para ocupar el cargo. Para ello tendrá en cuenta el veredicto de la psicóloga y la calificación en la entrevista que realizó, tomando como valor mínimo un 3.5. En caso que se presente un empate entre los candidatos, se tendrá en cuenta la fecha de

entrega de la hoja de vida por parte del candidato, esto permitirá a la gerente optar por el candidato que entregó primero la hoja de vida.

3.2.3 Inducción

❖ Objetivo:

Presentar e integrar al nuevo empleado con el equipo de trabajo, la empresa, y sus labores y conocimientos técnicos que son indispensables para el buen desempeño en sus funciones diarias.

❖ Alcance:

Aplica para todo candidato seleccionado y vinculado a la empresa.

❖ Periodicidad:

Se realizará cada vez que se integre un nuevo empleado en la empresa, además de realizará una re-inducción en temas puntuales que necesita saber cada empleado para el buen desempeño en sus funciones.

❖ Responsable:

Gerente general

❖ Formato asociado:

Tabla 11. Formato de encuesta de inducción general.

Tabla 12. Formato de encuesta de inducción específica.

Tabla 13. Formato de encuesta de re-inducción.

❖ Descripción del proceso:

En este proceso se establecen tres fases: la pre-inducción, la inducción al puesto de trabajo, y la re-inducción. Al finalizar cada fase, el empleado evaluará la claridad de la información recibida y su satisfacción del proceso a través de una encuesta. Con esta información, la gerente puede conocer el resultado del proceso de inducción y así poder realizar mejoras en aquellos aspectos que recibieron calificaciones menores a 5, y así poder realizar mejor este proceso en una futura ocasión.

3.2.3.1 Inducción general

Para iniciar esta fase se cita al nuevo empleado a su primer día de inducción, el cual se realiza antes de que el candidato empiece a ejercer sus funciones en la empresa. Esta fase tiene una duración de medio día. La gerente inicia con una presentación de la empresa a partir de diapositivas en PowerPoint. Se le presenta detalladamente al nuevo empleado la historia, misión, visión, políticas, valores corporativos y clientes del negocio. Al finalizar esta presentación, el nuevo empleado continuará con un recorrido por las instalaciones, esto incluye la presentación de su equipo de trabajo. Luego de este recorrido, se le preguntará al nuevo empleado si tiene alguna inquietud y si es así, estas serán resueltas al instante. Por último, se le hará entrega de una encuesta (ver tabla 11) en donde podrá evaluar todo el proceso, respondiendo si le informaron sobre cada uno de los temas y su nivel de claridad, el cual calificará de 1 a 5, donde 1 es “nada claro” y 5 es “muy claro”. Después calificará su nivel de satisfacción también de 1 a 5, donde 1 es “nada satisfecho” y 5 es “muy satisfecho” y si tiene alguna observación respecto al proceso.

Tabla 11. Encuesta de satisfacción proceso inducción general

Encuesta de satisfacción proceso de inducción general							
Nombre:				Fecha:			
Tema	Información recibida		Nivel de claridad				
	Si	No	Nada Claro				Muy claro
			1	2	3	4	5
Lineamientos generales de la empresa (Historia, visión, misión, políticas)							
Información sobre los clientes							
Reconocimiento de las instalaciones							
Presentación de Compañeros	SI				NO		
Nivel de satisfacción proceso general de inducción		Nada Satisfecho					Muy satisfecho
		1	2	3	4	5	
Observaciones:							

Fuente: elaboración propia

3.2.3.2 Inducción específica

En esta fase se realizan dos actividades. La primera es una presentación sobre las buenas prácticas de manipulación de alimentos y seguridad laboral. Esta presentación se encuentra a cargo de un experto² contratado por la empresa para

² El experto contratado por la empresa pertenece a la empresa Inocuidad Alimentaria, la cual brinda el servicio de asesoría y charlas de manipulación de alimentos y seguridad laboral desde hace 13 años.

dicho fin. Según la norma (artículo 12 y 13 de la resolución 2674 de 2012), se espera que el experto suministre información a los empleados en materia de las prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos para evitar la contaminación de los alimentos y así proteger la salud del consumidor final, además de todas las prácticas que se deben tener en este tipo de empresa para evitar accidentes. Al finalizar esta actividad a los empleados se les entregará un carnet donde se certificarán como manipuladores de alimentos (Artículo 2 de la resolución 765 de 2010). Este proceso se lleva a cabo antes de iniciar funciones por parte del nuevo empleado y contará con una duración aproximada de cinco horas.

La segunda actividad consiste en la inducción al puesto de trabajo para el nuevo empleado. La gerente le explica las funciones al nuevo empleado y un compañero de trabajo asignado se encarga de mostrarle cada una de sus funciones de forma práctica. Esta actividad dura aproximadamente 30 minutos.

Finalizada la inducción, se le preguntará al nuevo empleado si tiene alguna inquietud y si es así, estas serán resueltas al instante. Posterior a esto, se le hará entrega de un formato de encuesta para la inducción específica (ver tabla 12), donde el empleado contestará si le informaron sobre cada uno de los temas, según su nivel de claridad calificará de 1 a 5, donde 1 es “nada claro” y 5 es “muy claro”, después calificará su nivel de satisfacción también de 1 a 5, donde 1 es “nada satisfecho” y 5 es “muy satisfecho” y si tiene alguna observación respecto al proceso.

Tabla 12. Encuesta de satisfacción proceso inducción específica

Encuesta de satisfacción proceso de inducción específica								
Nombre:				Fecha:				
Tema	Información recibida		Nivel de claridad					
	Si	No	Nada Claro				Muy claro	
			1	2	3	4	5	
Manipulación de alimentos								
Seguridad en el trabajo								
Trabajo en equipo								
Funciones propias al cargo								
Nivel de satisfacción proceso de inducción específica			Nada satisfecho					Muy satisfecho
			1	2	3	4	5	
Observaciones:								

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.3 Re-inducción

Esta fase ofrece a los empleados charlas obligatorias sobre seguridad laboral y manipulación de alimentos a realizarse en el mes de agosto, una semana antes de la fecha de inicio del año escolar con el fin de cumplir la normatividad (Artículo 12 y 13 de la resolución 2674 de 2013). Las dos charlas tendrán una duración de cinco horas aproximadamente y será dirigida por un experto contratado por la empresa. Deberán asistir todos los empleados al igual que la gerente general. Al finalizar las charlas, los empleados diligenciarán el formato de encuesta de la re-inducción (ver tabla 13), respondiendo si le informaron sobre cada uno de los temas, su nivel de claridad calificando de 1 a 5, donde 1 es “nada claro” y 5 es “muy claro”, después

calificará su nivel de satisfacción también del 1 al 5, donde 1 es “nada satisfecho” y 5 es “muy satisfecho” y si tiene alguna observación respecto al proceso.

Tabla 13. Encuesta de satisfacción proceso de re-inducción de personal,

Encuesta de satisfacción proceso de re-inducción								
Nombre:				Fecha:				
Tema	Información recibida		Nivel de claridad					
	Si	No	Nada Claro				Muy claro	
			1	2	3	4	5	
Manipulación de alimentos								
Seguridad en el trabajo								
Trabajo en equipo								
Nivel de satisfacción			Nada satisfecho					Muy satisfecho
			1	2	3	4	5	
Observaciones								

Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES

Este trabajo se planteó con el fin de diseñar los procesos de perfiles de cargos, reclutamiento, selección e inducción del personal en la empresa familiar *School and Business Food* como propuesta de mejora. Como se documenta en este trabajo, dichos procesos no se encuentran establecidos formalmente, lo cual corrobora lo que se menciona en la literatura sobre la ausencia formal de estos procesos en la pequeña empresa y especialmente de tipo familiar.

Además de la informalidad en cada uno de los procesos, se observa que la percepción del cómo se opera en la empresa es diferente tanto para la gerente como para los empleados. De tal modo que llevar estos procesos de manera informal contribuye a que los empleados reciban de manera diferente los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Respecto al proceso de análisis y diseño de cargos, se observa que no existen perfiles de cargos formalmente establecidos. Por tanto, se propone un formato que permita a la empresa tener mayor claridad en las funciones y actividades tanto para empleados como para la gerente.

En el proceso de reclutamiento se identifica que este no se encuentra formalizado. Las personas que contratan son resultado de la implementación de referidos (trabajadores actuales y/o antiguos) o por el uso de la plataforma OLX. Por tanto, se propone un procedimiento que permite a la empresa mejorar el proceso de reclutamiento del personal, vinculando el perfil requerido para la vacante y el procedimiento para reclutar a los candidatos.

En el proceso de selección se identifica igualmente que no se encuentra formalizado, esto conlleva a que la decisión de la gerencia se de a partir de la percepción gerente – candidato. Por lo anterior, se propone una mejora en el procedimiento y tres formatos que permiten a la empresa tomar una decisión más

objetiva basada en los requerimientos mínimos, habilidades, responsabilidades y valores del aspirante.

Por último, el proceso de inducción no está claramente estructurado. La inducción realizada actualmente en la empresa es superficial, no tiene criterios ni periodicidad establecida. Tampoco se contempla la retroalimentación del empleado en este proceso. Por tanto, se propone una mejora en el proceso de inducción para brindar a los empleados, primero, una orientación general sobre la empresa. Segundo, recibir información específica sobre el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, como también la oportunidad de conocer a sus compañeros de trabajo. Tercero, una mejora en el procedimiento de re-inducción para fortalecer temas esenciales como manipulación de alimentos y seguridad laboral. Y cuarto, la inclusión de tres formatos que permite recibir retroalimentación por parte del empleado en cada una de las tres fases mencionadas.

En definitiva, con el desarrollo de este trabajo se plantea una propuesta que contribuya a mejorar el diseño de cargos y los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa *School and Business Food*.

5. RECOMENDACIONES

Una vez finalizado este trabajo se recomienda lo siguiente:

1. Formalizar los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción de personal según la propuesta generada en el presente trabajo. Esta propuesta implica socializar y adoptar los instrumentos generados con el fin de mejorar el desarrollo de estos procesos.
2. Analizar la necesidad de diseñar e implementar otros procesos de RRHH que se encuentran alineados a los procesos trabajados en el documento y que ayuden a la empresa a mejorar su servicio y ambiente laboral. Por ejemplo, procesos como evaluación de desempeño e incentivos basados en criterios formales pueden contribuir en la motivación a los empleados para realizar de manera más eficiente y comprometida sus funciones. Otro proceso es la capacitación de personal, el cual puede beneficiar, por un lado, a la empresa porque mejora la productividad y calidad del trabajo, y por otro lado, a los empleados porque mejora sus capacidades y nivel de satisfacción con su puesto de trabajo.
3. Socializar la propuesta que se realiza en este trabajo para que la empresa *School and Business Food* lleve a cabo las mejoras en los procesos de análisis y diseños de cargos, reclutamiento, selección e inducción de personal. Para este procedimiento se recomienda primero, seguir el plan de acción planteado (ver tablas 14, 15 ,16 y 17), segundo, seguir el tiempo establecido para cada actividad propuesta en el desarrollo de cada proceso y tercero, actualizar este plan de acción anualmente con el fin de adaptar o mejorar cualquier modificación que pudiera presentarse.

Tabla 14. Plan de acción – Análisis y diseño de cargos

Dimensión – Análisis y diseño de Cargos							
Situación actual			Objetivo general				
Actualmente la empresa no ha realizado de manera formal el proceso de análisis y diseño de cargos, por lo cual no cuenta con formatos donde estén especificados los cargos de la empresa y sus respectivas funciones.			Realizar el análisis y diseño de cargos para la empresa con el fin de proponer el perfil de sus cargos.				
Actividades	Métodos	Responsables	Tiempo	Lugar	Recursos	Presupuesto	Indicador
Socializar los perfiles de cargos diseñados	Presentar los perfiles de cargo a todos los empleados de la empresa	Gerente General	Inmediato	En todas las sedes	Papelería	\$10.000	Perfiles de cargo socializados
Actualizar los perfiles de cargos diseñados	Realizar actualización de los cargos actuales o de algún nuevo cargo.	Gerente General	Cada dos años o cuando se cree un nuevo cargo	En todas las sedes	Papelería	\$10.000	Perfiles de cargo actualizados

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Plan de acción – Reclutamiento

Dimensión – Reclutamiento							
Situación actual				Objetivo estratégico general			
Actualmente la empresa no cuenta con formatos establecidos para dar información sobre la vacante generada, el proceso solo se realiza de manera externa y por medio de referidos.				Formalizar el proceso de reclutamiento con el fin de especificar la información necesaria sobre la vacante disponible, además de empezar a realizar un proceso de reclutamiento interno.			
Actividades	Métodos	Responsables	Tiempo	Lugar	Recursos	Presupuesto	Indicador
Realizar el proceso de reclutamiento interno	Iniciar el reclutamiento interno socializando a los empleados sobre la vacante disponible por medio de una reunión.	Gerente General	Al presentarse una vacante en el cargo de Jefe de cocina 1 semana	En todas las sedes	N/A	N/A	Número de trabajadores interesados en la vacante
	Recibir verbalmente las aplicaciones de los empleados interesados en ocupar la vacante.						
Realizar el proceso de reclutamiento externo	Iniciar el reclutamiento externo diligenciando el formato establecido (requisición de personal) y difundirlo entre los empleados.	Gerente General	Al presentarse una vacante en la empresa 1 semana	En todas las sedes	Papelería	\$10.000	Numero de hojas de vida recolectadas
	Difundir el formato de requisición de personal entre conocidos						
	Recibir las hojas de vida de los candidatos interesados en ocupar la vacante		Al finalizar la difusión de la vacante	Colegio Claret	N/A	N/A	

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Plan de acción – Selección

Dimensión – Selección							
Situación actual				Objetivo general			
Actualmente en la empresa, el proceso de selección se realiza de manera informal. Se lleva a cabo por medio de una revisión de hojas de vida, una llamada telefónica y una entrevista sin un formato con criterios definidos con la gerente y la psicóloga, y se escoge al candidato por la percepción que tiene la gerente sobre él.				Formalizar el proceso de selección con el fin de ayudar a la gerente a tomar la mejor decisión sobre el candidato idóneo para el puesto de trabajo que lo requiere.			
Actividades	Métodos	Responsables	Tiempo	Lugar	Recursos	Presupuesto	Indicador
Realizar proceso de selección para los candidatos del reclutamiento interno	Conocer el desempeño de los empleados que desean aplicar para ascender en la empresa.	Gerente General	Al finalizar el proceso de reclutamiento interno Duración: 2 horas	Colegio Claret	N/A	N/A	Número de empleados seleccionados
	Verificar que cuente con los requerimientos del cargo (experiencia y curso de gastronomía)		Al conocer los empleados interesados en la vacante Duración : 2 horas				Número de empleados verificados
	Comunicar la persona seleccionada para ocupar la vacante a los empleados por medio de una reunión.		Al tomar la decisión Duración: 2 horas				Empleados ascendidos

Tabla 16. (Continuación)

Realizar proceso de selección para los candidatos del reclutamiento externo	Evaluar las hojas de vida recibidas por parte de los aspirantes, implementando el formato de chequeo de hojas de vida.	Gerente General	Al finalizar el proceso de reclutamiento externo Duración: 2 horas	Colegio Claret	N/A	N/A	Número de hojas de vida verificadas en el formato
	Realizar la llamada telefónica y utilizar el formato para realizar la evaluación durante la llamada al candidato.	Gerente General	Al finalizar la verificación de hojas de vida Duración: 3 horas	Colegio Claret	Minutos a celular	\$30.000	Diligenciamiento del formato por cada llamada realizada
	Realizar la entrevista al candidato utilizando el formato para realizar la evaluación durante la entrevista, esta se realiza en presencia de la gerente y psicóloga.	Gerente General Psicóloga	Al finalizar la llamada telefónica Duración: 4 horas	Colegio Claret	Contratación de psicóloga	\$50.000	Cantidad de entrevistas evaluadas en el formato
	Comunicar decisión de selección al nuevo empleado	Gerente General	Al tomar la decisión Duración: 1 hora	Colegio Claret	N/A	N/A	Número de empleados seleccionados

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Plan de acción – Inducción

Dimensión – Inducción							
Situación actual			Objetivo general				
Actualmente en la empresa maneja de manera informal el proceso de inducción y no siempre es programada, hay empleados que la única inducción que recibieron fue de buenas prácticas de manipulación y una breve inducción sobre sus tareas dentro de la empresa			Formalizar el proceso de inducción con el fin ayudar que el empleado se acople de manera fácil a la empresa y a sus labores diarias.				
Actividades	Métodos	Responsables	Tiempo	Lugar	Recursos	Presupuesto	Indicador
Realizar la inducción general	Realizar el proceso de inducción general al nuevo empleado	Gerente General	Al finalizar el proceso de selección 1 Hora	Colegio Claret	Computador Video Beam	\$45.000	Eficacia de los formatos utilizados en la evaluación
	Utilizar el formato para evaluar la inducción general que recibió el nuevo empleado.				Papelería	\$10.000	
Realizar la inducción específica	Realizar el proceso de inducción general al nuevo empleado	Gerente General	Al finalizar la inducción general 5 Horas	Colegio Claret	Computador Video Beam Parlantes Experto	\$320.000	Eficacia de los formatos utilizados en la evaluación
	Utilizar el formato para evaluar la inducción específica que recibió el nuevo empleado.				Papelería	\$10.000	
Realizar la re-inducción	Realizar el proceso de inducción general al nuevo empleado	Gerente General	Agosto antes de iniciar el año escolar 5 Horas	Colegio Claret	Computador Video Beam Parlantes Experto	\$320.000	Eficacia de los formatos utilizados en la evaluación
	Utilizar el formato para evaluar la re – inducción que recibió el empleado.				Papelería	\$10.000	

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7, 251–262.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos Enfoques en Selección de Personal. *Revista de Investigación En Psicología*, 4(2), 134–144.
- Balcázar, P., Gonzalez, N., Gurrola, G., & Moysén, A. (2006). *Investigación Cualitativa*. Fomento Editorial.
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (cuarta). Mexico D.F: Mc Grawhill.
- Blasco, T., & Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure Investigation*, 33(1), 4.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations : What do we know ? *Human Resource Management Review*, 14, 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Carlson, D. ., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The Impact of human resource practices and compesantion design on perfomance: An analysis of Family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531–543.
- Carrasco, J., & Sanchez, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. Retrieved from <http://www.gaedpyme.upct.es/index.php/revista1/article/view/79/90>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos humanos* (decima). Mc Grawhill.
- Colot, O., Dupont, C., & Volral, M. (2009). Effects of human resource practices on

- family firms social performance. *Corporate Ownership and Control*, 6(3), 69–78.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. Pearson. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Dinero. (2016). ¿Sus hijos están preparados para asumir las riendas de la empresa? *Revista Dinero*. Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/porcentaje-de-empresas-familiares-en-colombia/231851>
- Garcia, M. (2008). La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. In *Perspectivas teoricas para el estudio de la gestión humana* (pp. 13–65). Cali, Colombia: editorial universidad del valle.
- García, M., Murillo, G., & Gonzáles, C. (2011). *Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Cali, Colombia: Progama editorial. <https://doi.org/10.1016/j.cbpa.2016.08.011>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestion de Recursos Humanos* (Octava edi). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico, Mexico: Mc Grawhill.
- Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 18, 103–137.
- López, L. R., Tricás, J., & Toledano, R. (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 23, 19–43.
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: a contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16(4), 467–477.
- Mayson, S., & Barret, R. (2006). The "Science" and "Practice" of HRM in Small Firms. *Human Resource Management Review* 2, 16, 447–455.

- Mouthón, L. (2018, June 20). el 86.5% de las empresas en el país son familiares. *El heraldo*, p. 1.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75–89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.002>
- Ransburg, D., Sage-Hayward, W., & Schuman, A. (2016). *Human resources in the family business*. *Journal of Experimental Psychology: General*. hampshire, UK: PALGRAVE MACMILLAN.
- Rodríguez, D. C. (2012). Prácticas de Gestión Humana en Pequeñas Empresas. *Apuntes Del CENES*, 31(54), 193–226.
- Sarabia, F. (2013). *Métodos de investigación y de la empresa* (primera). Madrid: piramide.
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S., & Hyde, W. (2009). Founding-Family Ownership and Firm Performance The Role of High-Performance Work Systems. *Family Business Review*, 22(4), 319–332.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista semiestructurada para el diagnóstico de los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción en la empresa *School and Business Food*.

1. Descripción general de la empresa

- 1.1. ¿En qué año se crea?
- 1.2. ¿Cuál es su actividad económica? (a qué se dedica la empresa)
- 1.3. ¿Cuántos empleados tiene?
- 1.4. ¿La empresa cuenta con un organigrama?
- 1.5. ¿La empresa cuenta con un departamento de gestión humana?

2. Análisis y Diseño de Cargos

- 2.1. ¿Cuáles son los cargos que ha establecido la empresa?
- 2.2. ¿Actualmente se realiza algún proceso formal de análisis de cargos? (si su respuesta es negativa, pase a la pregunta No. 2.6)
- 2.3. ¿Cómo se realiza ese proceso?
- 2.4. ¿Quién es la persona encargada de llevar a cabo este proceso?
- 2.5. ¿Con qué frecuencia se realiza este proceso?
- 2.6. ¿La empresa diseñó y estableció un manual de funciones para cada cargo? (si su respuesta es negativa, no responda la pregunta 2.9)
- 2.7. ¿Quién es la persona encargada de fijar las funciones del cargo?
- 2.8. ¿Cómo se fijan las funciones del cargo?
- 2.9. ¿Cada cuánto se realiza o actualiza estos manuales?

3. Reclutamiento

- 3.1. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento en caso de necesitar cubrir una vacante? Describa el procedimiento.
- 3.2. ¿Quién se encarga de realizar el proceso de reclutamiento cuando hay una vacante en la empresa?
- 3.3. ¿Qué mecanismos o métodos utilizan para el llamado de candidatos o la recolección de hojas de vida?
- 3.4. ¿Quién se encarga de analizar las hojas de vida recibidas?

4. Selección

- 4.1. ¿Cómo se realiza el proceso de selección? Describa el procedimiento.
- 4.2. ¿Quién se encarga de realizar el proceso de selección del personal?
- 4.3. ¿Qué criterios tienen en cuenta al momento de realizar el proceso de selección del personal? Otorgue una ponderación para cada uno de esos criterios

Criterio	Ponderación

- 4.4. ¿El proceso de selección es igual para todos los cargos? (si no lo es, procuren consultar diferencias)

5. Inducción

- 5.1. Cuando un nuevo empleado es contratado ¿se le realiza un proceso de inducción?
- 5.2. ¿Quién se encarga de realizar ese proceso?
- 5.3. ¿Qué criterios se tienen en cuenta en el momento de realizar la inducción?
- 5.4. ¿Cada cuánto se hace una inducción (días, semanas o meses)?
- A los empleados antiguos ¿se les realiza un proceso de re-inducción?

Anexo B. Entrevista semiestructurada dirigida al gerente para diseñar los cargos que requiere *School and Business Food*

En relación con el cargo de: _____

1. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y funciones que tiene en la empresa?
2. ¿Qué recursos se necesitan para desempeñar esas funciones?
3. La persona que ocupe este cargo, ¿en qué actividades o funciones puede tomar decisiones?
4. ¿En qué actividades o funciones debe brindar sugerencias o recomendaciones?
NOTA: Preguntar a quienes le presenta estas sugerencias y, si no queda claro, preguntar por un ejemplo.
5. ¿Qué experiencia y nivel educativo se requiere para desempeñar este cargo?
6. ¿Se necesita algún conocimiento técnico o curso especializado para desempeñar las funciones de este cargo? **NOTA:** Si la respuesta es sí, preguntar qué tipo de conocimiento o curso es necesario.
7. ¿Cuáles son las características del entorno en el que trabaja la persona que ocupa este cargo?
8. ¿con qué persona o grupo debe interactuar en sus labores diarias? **NOTA:** identificar cuáles son los internos y externos
9. ¿Quién es el jefe directo?
10. ¿Cuenta con personal a cargo? **NOTA:** Si la respuesta es sí, preguntar qué cargos tiene bajo su supervisión o responsabilidad.
11. Cuando la persona ocupa el cargo por primera vez, ¿qué es lo más importante que necesita conocer? **NOTA:** a) nivel empresa b) cargo
12. Para concluir, ¿qué valores cree que son fundamentales para usted y que todo empleado debe tener en esta empresa?

Anexo C. Entrevista semiestructurada dirigida al empleado para realizar el diagnóstico del cargo de cada empleado de la empresa *School and Business Food* y la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

1. Análisis del cargo

- 1.1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?
- 1.2. ¿Cuánto tiempo lleva en este cargo?
- 1.3. ¿Cuáles son las funciones de su cargo? Es decir ¿Qué hace usted y por qué lo hace?
- 1.4. ¿Estas funciones son claras para usted?
- 1.5. ¿cómo las hace? Es decir ¿cuáles son los métodos y procesos que utiliza?
- 1.6. ¿Cree que le son asignadas funciones diferentes a su cargo? **NOTA:** Si la respuesta es sí, preguntar por esas funciones.
- 1.7. En sus labores diarias ¿toma decisiones de alguna actividad o proceso? **NOTA:** Si la respuesta es sí, preguntar en qué proceso o actividad.
- 1.8. ¿Sobre qué actividad o proceso brinda sugerencias o recomendaciones? **NOTA:** En caso de que brinde alguna sugerencia, preguntar a quienes se las presenta y, si no queda claro, preguntar por un ejemplo.
- 1.9. ¿Qué recursos, equipos o materiales necesita para desempeñar sus funciones?
- 1.10. ¿En qué condiciones se encuentra su lugar de trabajo? Es decir ¿Cuáles son las características del entorno de su puesto de trabajo?
- 1.11. ¿Qué experiencia y nivel educativo exige este cargo?
- 1.12. ¿Considera que necesita algún conocimiento técnico o curso especializado para desempeñar sus funciones?
- 1.13. ¿Con qué persona o grupo interactúa en sus labores diarias? **NOTA:** identificar cuáles son los grupos internos y externos.
- 1.14. ¿Tiene personas a cargo (subordinados)? (Nombre del cargo) (si la respuesta es negativa pase a la pregunta 1.10)
- 1.15. ¿Qué órdenes les da a ellos? **NOTA:** Según cada cargo identificado
- 1.16. ¿Cuenta con un jefe directo? (Nombre)
- 1.17. ¿Qué valores cree usted que son fundamentales para los propietarios y que todo empleado debe tener para pertenecer a esta empresa?

2. Reclutamiento

- 2.1. ¿Cómo se dio cuenta que estaba vacante el cargo que ocupa actualmente?
- 2.2. ¿Qué proceso siguió para solicitar la vacante?

3. Selección

- 3.1. ¿Cómo lo contactaron?
- 3.2. ¿Cómo fue su proceso de selección?
- 3.3. ¿Presentó algún tipo de pruebas en ese proceso?
- 3.4. ¿Quiénes fueron los responsables de ese proceso?
- 3.5. ¿Cuánto demoró en tener una respuesta de la empresa hasta ser contratado?
- 3.6. ¿Estuvo en periodo de prueba?
 - 3.6.1. ¿Cuéntenos cómo fue ese proceso?
 - 3.6.2. ¿Cuánto duró?

4. Inducción

- 4.1. Cuando le comunicaron que sería contratado, ¿recibió un proceso de inducción? **NOTA:** Si la respuesta es negativa pase a la pregunta número 4.6
- 4.2. ¿En qué consistió este proceso?
- 4.3. ¿Quién le realizó este proceso?
- 4.4. ¿dónde?
- 4.5. ¿Cuánto tiempo aproximado duró este proceso?
- 4.6. ¿Le brindaron información sobre la empresa y sus políticas generales? **NOTA:** Si la respuesta es negativa pase a la pregunta número 4.7
- 4.7. ¿Quién le brindó esta información?
 - 4.7.1. ¿esta información fue clara para usted?
- 4.8. ¿Recibió instrucciones sobre las funciones y responsabilidad que debía cumplir? **NOTA:** Si la respuesta es negativa pase a la pregunta número 4.8
 - 4.8.1. ¿Quién le brindó esta información?
 - 4.8.2. ¿esta información fue clara para usted?
- 4.9. ¿Se le entregó por escrito las funciones de su cargo? **NOTA:** Si la respuesta es negativa pase a la pregunta número 4.9
 - 4.9.1. ¿Quién le brindó esta información?
- 4.10. ¿le presentaron a las personas con las que debe interactuar en la empresa? **NOTA:** Si la respuesta es negativa pase a la pregunta número 4.10
 - 4.10.1. ¿Quién fue la persona responsable?
 - 4.10.2. ¿cómo fue esa presentación?
- 4.11. ¿recibió alguna otra información que considere importante para desempeñar sus funciones? **NOTA:** Si la respuesta es afirmativa, preguntar por esa información. Caso contrario, agradecer y terminar la entrevista.