

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**OPTIMIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL
DE LA EMPRESA GRAFINSA**

JOSÉ LUIS CASCO BENAVIDES

DIRECTOR: MG LÓPEZ PAREDES, HÉCTOR ALEJANDRO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

QUITO, AGOSTO – 2025

Director:

Mgtr. López Paredes Héctor Alejandro Profesor

Lectores:

Mgtr. Ramiro Soria

Mgtr. Diego Carrión

Agradecimiento

Agradezco a mi familia por su comprensión y estímulos constantes, además por su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

Dedicatoria

El presente trabajo de Investigación está dedicado primero a Dios, del cual he recibido su amor y fortaleza, a mis padres porque ellos estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional a mi tutor y profesores por a verme guiado de manera profesional para tener excito en la culminación de esta tesis.

Índice de contenidos

Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Índice de contenidos	v
Índice de Tablas	vii
Lista de figuras	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	1
Formulación del Problema	4
Objetivos	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	5
Justificación	5
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO	7
1.2 Diagnóstico del problema	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Bases Conceptuales	12
2.2. Referentes Teóricos	12
2.2.1 Proceso de selección de personal	14
2.2.2 Importancia del proceso de selección de personal	15
2.2.3 Métodos y Técnicas de Selección	15
2.2.3.1 Métodos tradicionales de selección	15
2.2.3.2 Métodos modernos de selección	16
2.2.3.3 Herramientas de selección	17
2.2.4 Optimización del proceso de selección	18
2.2.4.1 Uso de tecnología en el proceso de selección	18
2.3. Antecedentes	19
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	21
3.1 Tipo de investigación	21
3.2 Diseño de la investigación	21
3.3 Población y muestra	21
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22

3.5 Técnicas de análisis de datos.....	22
3.6 Procedimiento metodológico.....	23
3.7 Plan de recolección y análisis de datos	23
3.8 Resultado de la entrevista a expertos	24
3.8.1 Resultado de la encuesta al personal operativo	27
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA.....	34
4.1 Presentación.....	34
4.2. Diagnóstico Inicial	35
4.3 Diseño del modelo de selección basado en competencias	37
4.3.1. Competencias necesarias	37
Chequeo de datos y referencias.....	39
4.4 Desarrollo de un programa de inducción estructurado	40
4.5. Capacitación del equipo de recursos humanos.....	42
Reflexiones finales	44
4.6 Indicadores de Gestión	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
Referencias Bibliográficas.....	51
Anexos.....	54

Índice de Tablas

Tabla 1: Percepciones de los trabajadores sobre el proceso de selección e inducción en la empresa GRAFINSA.....	25
Tabla 2: Distribución de funciones en las etapas del Programa de Inducción	34
Tabla 3 Matriz cronológica del proceso de inducción en la empresa.....	40
Tabla 4 Diseño curricular del programa de capacitación	43
Tabla 5 Indicadores de gestión	45
Tabla 6 Implementación y Evaluación Continua	46

Lista de figuras

Figura 1 Árbol de problemas	9
Figura 2: Cómo calificarías el proceso de selección actual.....	28
Figura 3: Qué tan claro fue el proceso de inducción para ti	29
Figura 4: Consideras que el contenido del programa de inducción es relevante.....	30
Figura 5: Te sentiste bien integrado en tu equipo después de la inducción.....	31

RESUMEN EJECUTIVO

La optimización de los procesos de selección e inducción del personal es crucial para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de GRAFINSA en un mercado competitivo. A pesar de su éxito en la industria de las artes gráficas, la empresa enfrenta ineficiencias que afectan tanto la productividad como el clima organizacional. La propuesta que vamos a presentar se centra en el diseño y desarrollo de un modelo optimizado que transforme estos procesos, promueva la reacción ante los requerimientos del mercado y, al mismo tiempo, optimice el modo en que se integran nuevos colaboradores.

El fin general es alcanzar un modelo que mejore la eficiencia de la forma de trabajo y, a la vez, consiga trabajar de modo que la rotación del talento humano sea cada vez menor. De este modo, si se eliminan esas ineficiencias, GRAFINSA podrá elegir a los candidatos que cumplan con la capacidad técnica requerida y que al mismo tiempo se alineen con la cultura de la organización, como un medio que repercute en tener un trabajo mejor integrado o más motivado dentro de la empresa.

La creación de este modelo alcanzará a las empresas adecuarse mejor a los cambios del entorno de trabajo y que su equipo esté adecuadamente capacitado para llegar a satisfacer las exigencias de los clientes, pero, a su vez, también satisface las expectativas de ser un servicio que debe cumplir con unos estándares de calidad. En conclusión, la mejora del proceso de selección e inducción CRM es lo que permite que GRAFINSA crezca de forma sostenible.

Palabras clave: Selección de personal, inducción laboral, eficiencias organizacionales, rotación personal.

ABSTRACT

The proposal we are about to present focuses on the design and development of an optimized model that transforms these processes, promotes responsiveness to market demands, and, at the same time, improves the way new collaborators are integrated.

The overall goal is to achieve a model that enhances work efficiency while reducing human talent turnover. By eliminating these inefficiencies, GRAFINSA will be able to select candidates who meet the required technical competencies and are also aligned with the organization's culture, which results in a more integrated and motivated workforce within the company.

The creation of this model will enable companies to better adapt to changes in the work environment and ensure that their teams are properly trained to meet customer demands. At the same time, it will meet the expectations of delivering a service that adheres to quality standards. In conclusion, improving the CRM-based selection and induction process is what allows GRAFINSA to grow sustainably.

Keywords: Personnel selection, job induction, organizational efficiency, staff turnover.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la alta competitividad y la necesidad de adaptación constante, la correcta gestión del talento humano se ha vuelto en un factor crítico para el logro de los objetivos organizacionales. Dentro de esta gestión, los procesos de selección e inducción del personal son fundamentales, pues permiten incorporar trabajadores idóneos y facilitar su integración al clima laboral, reduciendo errores y mejorando la productividad desde el inicio (Chiavenato, 2017).

La empresa GRAFINSA, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, muestra una estructura organizativa que tiene más de 20 años de experiencia dentro del sector de gráfica y acabados, sustentada sobre una misión de ofrecer impresiones de alta calidad, ser eficientes, y reducir tiempos de forma rápida, así como por una visión de convertirse en el líder del mercado nacional. La empresa tiene tecnología clásica en términos de equipos, como los sistemas Komori Spica, Shinohara 52NP, maquinaria de troquelado automático o los sistemas de tecnología CTCP Cron por UV, lo que denota un nivel operativo alto y una constante búsqueda de la innovación. También su cobertura comercial incluye la atención y el envío para todo el país y desde su surgimiento la firma GRAFINSAS se presenta como un referente competitivo para su sector. Esta situación indica, por lo menos, una empresa que está creciendo, con demandas mayores de personal capaz y procesos internos bien establecidos.

Sin embargo, pese al avance tecnológico y al posicionamiento alcanzado, la organización presenta debilidades significativas en la gestión del talento humano, especialmente en lo referente al proceso de selección. Actualmente, dicho proceso carece de estandarización y no se basa en perfiles técnicos claramente definidos; las contrataciones suelen responder a necesidades urgentes del puesto y se realizan a través de recomendaciones internas o

convocatorias informales. Asimismo, las entrevistas carecen de estructura, no se aplican pruebas psicométricas o técnicas, y las decisiones de contratación dependen principalmente del criterio del gerente o encargado inmediato. Esta ausencia de lineamientos formales limita la objetividad del proceso, incrementa el riesgo de inadecuada asignación de personal y afecta directamente la eficiencia organizacional.

Esta situación genera impactos negativos en la operación de la empresa, tales como la rotación temprana del personal, bajo compromiso organizacional, disminución de la eficiencia en los primeros meses de trabajo y necesidad de capacitación correctiva constante. Según Werther y Davis (2015), la inexistencia de procesos de incorporación estructurados afecta no solo el rendimiento del trabajador, sino también la cohesión del equipo y los costos operativos.

Frente a este escenario, surge la necesidad de analizar el estado actual de los procesos de selección e inducción en GRAFINSa, con el fin de fundamentar una propuesta que permita optimizar su gestión, alineándola a las exigencias actuales del entorno empresarial y al crecimiento sostenido de la organización.:

1. Problemas en el Proceso de Selección

El proceso de selección de personal en GRAFINSa no está completamente alineado con las mejores prácticas de recursos humanos. Las principales fallas incluyen:

Falta de Perfiles Claros: No se especifica de forma precisa el perfil de habilidades técnicas y sociales necesarias para cada cargo, la que crea una discrepancia entre las capacidades del personal egresado y las demandas de la compañía.

Procedimientos Convencionales: Se hace una exagerada dependencia de los procedimientos convencionales de reclutamiento, como por ejemplo las entrevistas no

estructuradas, lo que incumple sensiblemente su capacidad para evaluar a los candidatos de forma objetiva y eficaz.

Ineficiencia en el Proceso de Inducción de los Colaboradores

El proceso de inducción, el cual resulta de vital importancia para la integración de nuevos colaboradores a la empresa y alinear sus objetivos de trabajo con los de la empresa misma, presenta su saga de debilidades.

- **Ausencia de un Programa Estructurado:** Se destaca la carencia de un esquema, plan o forma de inducción que incluya el conocimiento, la información y la comprensión general sobre diversas temáticas relacionadas con la cultura organizacional, los procesos, la forma de trabajar o las expectativas del puesto.

- **Capacitación Inadecuada:** Los nuevos empleados no forman parte de un proceso de capacitación adecuado que les permita adquirir las competencias necesarias para realizar adecuadamente sus funciones, lo que malogra considerablemente el plazo de ajuste entre lo que se espera de ellos y cómo han de venir a desempeñar el empleo.

- **Inexistencia de un Seguimiento:** Se pone de manifiesto la inexistencia de un seguimiento que permita dar cuenta del progreso de los empleados en el periodo de tiempo inicial, lo que impide ir percibiendo y solucionando posibles dificultades que puedan ir apareciendo.

Efectos en la Organización

La inexistencia de procesos de selección e inducción tiene efectos graves para GRAFINSA:

Rotación de Personal: La carencia de adecuación de las competencias del personal con las exigencias del puesto aumenta la rotación; ello viene acompañado de la generación de costes adicionales en proceso de reclutamiento y selección o capacitación.

Deterioro del Clima Organizacional: Las dificultades en la integración de los nuevos empleados afectan las dinámicas en cuanto a trabajo en equipo y cohesión interna.

Relevancia del Problema

Con el fin de que GRAFINSA logre mantenerse competitiva en el sector de las artes gráficas, resulta importante llevar a cabo una correcta gestión del talento humano. La ineficacia en los procesos de selección e inducción tiene un efecto negativo tanto en los resultados económicos, como en la capacidad de innovación y en la de satisfacer las expectativas de los clientes.

Es por ello que GRAFINSA, ante esta situación planteada, debe recurrir a estrategias actuales y bien estructuradas que garanticen la inclusión del talento humano cualificado en la organización y su integración efectiva.

Formulación del Problema

¿Cómo optimizar el proceso de selección e inducción del personal en GRAFINSA, para mejorar la eficiencia, reducir la rotación y garantizar una integración exitosa de los nuevos colaboradores?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo optimizado para los procesos de selección e inducción del personal en GRAFINSA, que permita mejorar la eficiencia y disminuir la rotación del talento humano.

Objetivos Específicos

Valorar las principales deficiencias en los procesos de selección e inducción del personal.

Diseñar un modelo de selección basado en competencias que permita identificar candidatos alineados con los valores y objetivos de la empresa.

Proponer un programa de inducción estructurado para facilitar la integración del personal nuevo.

Evaluar la influencia del modelo sugerido en índices esenciales como el tiempo de contratación y la permanencia de los empleados.

Justificación

El estudio actual acerca de la ineficacia en los procesos de selección e incorporación de personal en GRAFINSA, es crucial para abordar problemas que dificultan la productividad, la satisfacción en el trabajo y la supervivencia de la empresa en un entorno de competencia. GRAFINSA, resaltando como la compañía líder en el sector de las artes gráficas en el Ecuador, sostiene su existencia gracias a su habilidad para proporcionar servicios de alta calidad y adaptarse a las demandas variables de sus consumidores.

La investigación que se está realizando es relevante para la disciplina de la gestión de recursos humanos, especialmente el caso de las empresas gráficas ecuatorianas. El análisis de las causas y las consecuencias de los procesos de selección e inducción explican estrategias a utilizar por las empresas que se tengan que enfrentar a problemas similares. Por otra parte, el uso de herramientas tecnológicas y de modernas prácticas en la gestión de recursos humanos generan nuevos modelos en la gestión del talento humano.

La optimización de estos procesos no solo beneficia a GRAFINSA como organización, sino que también produce un efecto favorable en sus colaboradores y en la comunidad en

una perspectiva de equilibrio de factores, pues incide en la calidad del empleo y en el ambiente laboral que puede alcanzar una mayor satisfacción a causa de las mejoras que realice en sus recursos. Y por tanto Grafinsa propicia el bienestar de sus trabajadores y apoya a la economía de la comunidad, provocando un efecto multiplicador de su entorno.

En conclusión, la investigación es pertinente y necesaria a la vez para todo lo concerniente a la sostenibilidad y al crecimiento de GRAFINSA al robustecer su posición, por ende, el mercado y el modelo organizativo que se hace muy humano, cumplidor y competitivo.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO

La investigación actual se realizará en la empresa GRAFINSA es una empresa ecuatoriana situada en la ciudad de Quito, que se dedica a la industria gráfica. Esta empresa se dedica especialmente a proporcionar servicios de impresión offset y digital, diseño y acabados gráficos, y también va dirigida a clientes corporativos y particulares. Su particularidad de compromiso con los estándares de calidad, personalización y cumplimiento de plazos le ha permitido consolidar su presencia en el mercado local, concretamente en los sectores de publicidad, educación, comercio y servicios.

GRAFINSA ofrece una amplia gama de productos gráficos, entre los que destacan afiches, catálogos, carpetas, etiquetas adhesivas, empaques, revistas, libros y materiales institucionales. Para el cumplimiento de estos servicios, la empresa cuenta con un equipo técnico-operativo que desarrolla sus funciones en diversas áreas, como diseño gráfico, pre prensa, impresión, acabados y atención al cliente. El dinamismo de la industria gráfica exige una gestión eficiente del tiempo, una alta coordinación entre áreas y una correcta incorporación del personal.

El trabajo de investigación se centrará únicamente en el estudio de los procesos de selección e inducción de personal recién ingresado, que han evidenciado debilidades en su implementación. La ausencia de procedimientos estandarizados ha generado durante los últimos meses problemas en la adaptación del personal recién contratado, provocando impactos negativos en la productividad y rotación de personal, fundamentalmente en algunas áreas operativas clave. Por tal motivo, se convierte en imperante realizar un diagnóstico situacional y eventualmente una propuesta de optimización de estos procesos, además de mejorar la integración del talento humano, y de esta manera, fortalecer el rendimiento productivo de la empresa.

1.2 Diagnóstico del problema

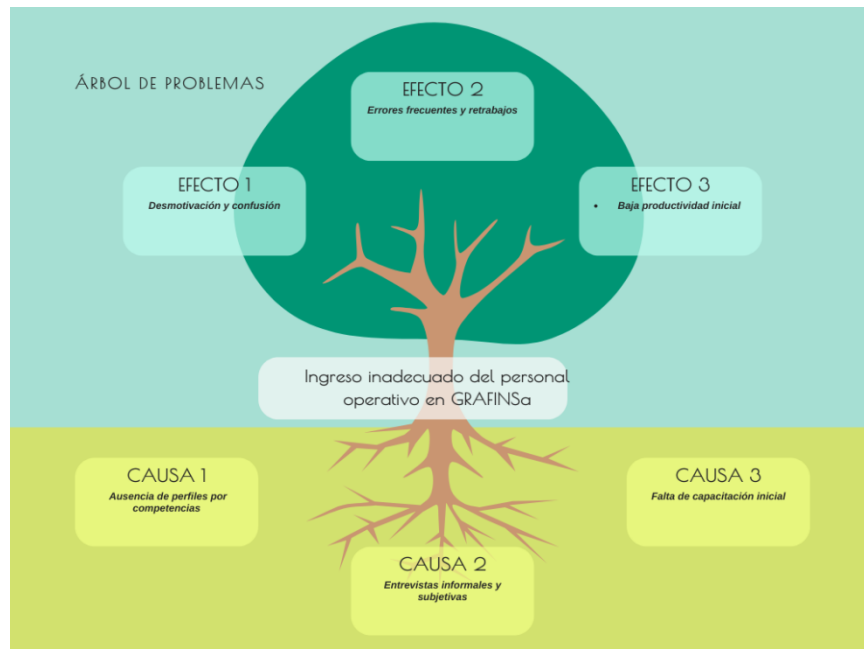
Para obtener un diagnóstico preliminar sobre la situación actual de la empresa GRAFINSA, se ha utilizado como herramienta el árbol de problemas, elaborado a partir de la información recabada mediante entrevistas y observaciones directas realizadas al área de talento humano y a personal recientemente incorporado. Esta herramienta permite visibilizar las causas subyacentes que afectan los procesos de selección e inducción, así como los efectos negativos que estas deficiencias generan dentro del entorno organizacional.

El esquema del árbol de problemas ha servido para comprender cómo la ausencia de procedimientos estandarizados y una guía sistemática tiene repercusiones en la baja productividad inicial, la rotación del personal y el deterioro del clima laboral. También proporciona el esquema de los factores que limitan la eficiencia en la incorporación del talento humano, repercutiendo en la calidad del servicio brindado por la empresa.

Análisis del árbol de problemas

Figura 1

Árbol de problemas



Nota Elaboración propia

Para sintetizar la relación entre lo que se consideró como el árbol de problemas, se debe señalar lo siguiente:

El ingreso inadecuado que presenta el personal operativo en GRAFINSA, obedece a que el proceso de selección e inducción está mal implementado y lleva un proceso sin la debida técnica, dicha estructura metodológica y la falta de alineación entre las competencias propias del cargo a obtener. La organización, independientemente de su posicionamiento dentro del rubro de las artes gráficas, muestra vacíos estructurales en su sistema de reclutamiento, ello se traduce directamente en la eficiencia operativa de la misma.

Las entrevistas ejecutadas se desarrollan de manera informal y sin matriz de evaluación; carecen de una definición del perfil por competencias. Esta omisión es crítica, ya que no permite prever el ajuste de las capacidades del postulante con lo requerido para el puesto. Entonces se produce una selección empírica, no verificable en evidencias de habilidades, conocimientos y actitudes, sino que está fundada más en las impresiones.

A esta situación hay que sumarle la escueta etapa de inducción. Los trabajadores llegan sin formarse en una buena preparación inicial, sin saber la definición de sus funciones, de cuáles son sus responsabilidades, de los protocolos de trabajo, de las normas de la empresa..., en fin, no están preparados para comenzar a trabajar. Ello supone una incertidumbre, una dependencia de los compañeros, pero hace que la autonomía laboral se convierta en un factor que tenga que desarrollarse con el tiempo; porque, además, inexistiendo unas directrices formales para la acogida e integración del nuevo talento, el tiempo de adaptación incrementa, y el aprendizaje se ve afectado en la curva de rendimiento.

Otro elemento que complica la situación es la carencia de seguimiento y coordinación de recursos humanos con las jefaturas operativas. La falta de mecanismos de evaluación del desempeño en el uso del protocolo hace que no haya detecciones de desviaciones en el tiempo; y, por lo tanto, la puesta en marcha de la acción correctiva se ve obstaculizada. Asimismo, se evidencian fallas en la retroalimentación que debería guiar al trabajador en sus primeras semanas, llenando los espacios que podrían llegar a afectar su motivación y confianza para conseguir la funcionalidad.

Desde el punto de vista organizacional, estas deficiencias afectan directamente el clima laboral. El ingreso de personal sin la preparación necesaria genera tensiones dentro del equipo de trabajo, ya que los trabajadores experimentados deben asumir funciones de

acompañamiento no planificadas. Esto provoca una sobrecarga que, lejos de fortalecer al equipo, contribuye a su desgaste y resentimiento, erosionando la cohesión grupal.

Las consecuencias a nivel operativo son palpables: caída de la productividad, aumento de errores y retrabajos, y alta rotación del personal. La lowing motivation del nuevo colaborador de base, la confusión sobre los grupos funcionales y las carencias de la orientación en el trabajo harán que el trabajador abra el juego a su propio compromiso con la organización, afectando la eficiencia interna y la empresa por las altas cuotas en el proceso de reclutamiento, de selección y del reentrenamiento del nuevo colaborador de base, lo cual a su vez influye en la calidad de los servicios ofrecidos al cliente, deteriorando así la imagen de la empresa en el market.

Ante esto hay que considerar que el problema no sólo es la ineficiencia del ingreso del personal operativo, sino que es una cadena de errores sistémicos que comienza con la planificación del perfil de puesto, sigue con la ejecución del proceso de selección, y termina con la etapa de inducción y seguimiento, hasta que se produzca la incorporación o integración del nuevo colaborador de base.

Superar las circunstancias requiere un cambio profundo del modelo de gestión del talento, teniendo a la planificación por competencia, la estandarización de las entrevistas, y la aplicación de programas formativos que hagan posible la integración del nuevo personal operativo como referentes.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Conceptuales

Selección de personal: Proceso por el cual se localizan y contratan a candidatos con las competencias y cualificaciones necesarias para ocupar a una plaza.

Inducción: Conjunto organizado de actividades a desarrollar para hacer que el nuevo integrante de la organización esté dentro de las costumbres de la organización; asegurar su adaptación mejor en la plaza de trabajo.

Modelo basado en competencias: Estrategia que centra la selección en la identificación de habilidades, conocimientos y actitudes que favorezcan un desempeño exitoso.

2.2. Referentes Teóricos

Se establece que la gestión del talento humano debe estructurarse a partir de procesos que sean claros y medibles, tal y como destaca Chiavenato (2017), y Dessler (2020). Según ellos, se considera que el proceso de selección será eficaz en la medida que esté alineado con los objetivos estratégicos organizacionales y el programa de inducción será efectivo si logra generar el sentido de pertenencia y reducir la rotación del personal.

En palabras de Chiavenato (2017), el proceso de selección debe pensarse como un sistema estructurado que facilite la identificación y captación de los candidatos con las competencias requeridas para un puesto concreto. Éste opina que la selección no debe orientarse por criterios subjetivos, sino a través de perfiles definidos por competencias, utilizando herramientas técnicas que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con la tarea del puesto de trabajo. Sin estos elementos, la selección de personas puede originar un distanciamiento entre el trabajador y el puesto, haciendo aumentar sus dificultades para tener éxito incluso desde el principio.

Además, Dessler (2020), indica que la selección debe participar en la construcción de los objetivos estratégicos del dueño y no simplemente limitarse a cubrir puestos de trabajo, ya que un proceso de selección exhaustivo sirve para prever el rendimiento futuro de la persona seleccionad/a y su adecuación/a la cultura de la empresa. También sugiere añadir elementos como entrevistas estructuradas, pruebas de trabajo y validación de antecedentes, lo que añaden objetividad y fiabilidad al proceso de selección.

Desde un enfoque más aplicado, Alles (2018), indica que el diseño del perfil por competencias es el punto de partida para alcanzar un proceso de selección exitoso. Esta autora propone una matriz con indicadores observables del comportamiento en su relación con los indicadores del trabajo, lo que permite realizar una conversión de la evaluación más precisa y ajustada al trabajo. También da una importancia especial a la capacitación de los entrevistadores para evitar sesgos y asegurar la consistencia en las decisiones de contratación.

A nivel interno, la inducción del nuevo personal es muy importante ya que afecta directamente la adaptación del nuevo trabajador al medio laboral. Werther y Davis (2019), proponen que la inducción es correcta cuando incluye la presentación de la misión, visión, valores, reglamento interno, procedimientos operativos..., así como la descripción práctica de las funciones que tendrá el puesto. Los autores se atreven a advertir que en el caso de omitir el proceso de inducción o en el caso que se improvisara dicho proceso, el trabajador podría entrar en confusión, ansiedad y excesiva dependencia sobre sus compañeros de trabajo generándose así errores y baja productividad.

En el mismo sentido, Mondy y Martocchio (2020), afirman que un programa de inducción eficaz no solo mejora el desempeño inicial, sino que también fortalece el compromiso del trabajador con la organización. Destacan que las primeras semanas de trabajo son

determinantes para la retención del talento, por lo que la empresa debe brindar acompañamiento, seguimiento y retroalimentación continua. Además, recomiendan estructurar el proceso como un plan progresivo de aprendizaje y adaptación, en lugar de limitarlo a una sesión introductoria

2.2.1 Proceso de selección de personal

Definición

El proceso de selección de personal es el conjunto de fases o etapas para elegir a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo (Bravo & Delgado, 2022).

Un buen proceso de selección de personal se inicia con la elaboración de un perfil del puesto que, como su nombre lo indica, es un resumen del puesto destacando los aspectos esenciales del mismo: funciones principales, responsabilidades, competencias, requisitos, condiciones de trabajo, relaciones de mando y colaboración, etc. Con el perfil se obtienen los criterios, que deberán ser traducidos en técnicas y pruebas. De aquí se desprende la importancia de que el documento tenga una redacción clara y de que recoja toda la información de aquello que va a servir de base para el proceso de selección. Es esencial un primer contacto con el departamento solicitante del puesto (Mayorga et al., 2023).

Es necesario conocer tanto la cara como la cruz del puesto a que se refiere el trabajo a realizar, los conozcamos o no de antemano y nos encontremos seguros de saber aceptar o rehusar, por razones válidas, los requerimientos primero y, después, las prácticas laborales. En segundo lugar, resulta evidente la importancia de elaborar sistemas de información que nos aporten datos reales sobre el puesto y sobre el desempeño actual de los posibles candidatos. Los sistemas de información deben tener carácter activo además de reactivo y servir a los directivos de las diferentes áreas de la firma para tomar decisiones activas en torno a los puestos a revisar (Mayorga et al., 2023).

2.2.2 Importancia del proceso de selección de personal

La función del área de personal en la empresa, como todas las demás, demanda de sus colaboradores competencias específicas para las cuales fui contratado. El perfil de competencias a mí contratado debe corresponder al perfil de cargo. La formación gerencial es un tema recurrente y lo más usual es que, en lugar de ir hacia adelante, el problema vaya empeorando ante la mirada asombrada de las altas esferas de la dirección. El cómo seleccionar personal es responsabilidad de la administración y de los gerentes de las distintas áreas a quienes incumbe cumplir con los objetivos corporativos (Rodríguez & Calcerrada, 2020).

Por otro lado, la selección del personal acarrea un alto costo en términos de tiempo, dinero y esfuerzo para la organización; por tanto, no puede ser un proceso aleatorio. El proceso de selección de personal es una actividad de vital importancia para la organización, debido a que la calidad de los empleados nuevos seleccionados influye en gran medida en el futuro desempeño de la empresa. Por lo tanto, el proceso de selección inicia al momento en que surge la vacante y termina cuando finalmente se concreta la contratación, extendiendo su influencia durante el tiempo que el empleado permanezca en la organización. La selección de personal es valiosa si el proceso se realiza en forma correcta y se ajusta a determinados parámetros o criterios que permitan incorporar al puesto a la persona adecuada (Rodríguez & Calcerrada, 2020).

2.2.3 Métodos y Técnicas de Selección

2.2.3.1 Métodos tradicionales de selección

Las pruebas de selección son instrumentos basados en la valoración de competencias y habilidades a través del uso de técnicas profesionalizadas que posibilitan predecir el rendimiento en un determinado trabajo. Estas pruebas ayudarán a descubrir capacidades que no necesariamente aparecen en el CV (Beltrán et al., 2021).

Pruebas personales: Sería una entrevista para recoger información sobre nuestras habilidades sociales o motivaciones, o un análisis grafológico.

Pruebas de selección por grupo: Pueden estar orientadas a comprobar cómo te desenvuelves en grupo, al trabajo en equipo o la gestión de un equipo de personas donde destaquen sus capacidades de liderazgo. Los diferentes tipos de test que se pueden aplicar son: psicológicos, de conocimientos de cultura general, de inteligencia o personalidad, o de aptitud o habilidad para hacer una función.

Fortalezas:

1. Rapidez en obtener la información centrándose en una cualidad específica.
2. Filtran a los candidatos menos capacitados en una cualidad específica y economizan.
3. Muestran validez en cuanto al rendimiento en una función determinada.

Debilidades:

1. Pueden existir fallos en el diseño o aplicación de la prueba que causarían la falta de validez.
2. Los candidatos tienden a dar respuestas socialmente deseables, por lo que pueden no mostrarse como realmente son.
3. Las pruebas pueden tener validez para un grupo de individuos y para una empresa, pero no para todos (Beltrán et al., 2021).

2.2.3.2 Métodos modernos de selección

Selección por competencias: establece los objetivos laborales, el perfil del puesto, el rol exigido por la empresa, la base de conducta que constituye la competencia, los comportamientos observables, su posible efecto y un itinerario para evaluar esas

competencias y seleccionar las técnicas adecuadas. Captura las conductas del candidato en una base de datos. Entrega un informe en el que se comparan los resultados obtenidos por el candidato con los de una base de datos estándar y relativamente amplia con gente del mismo sector (Valdez & Vásquez, 2025).

Entrevistas de selección conductual: identifica las competencias deseadas para el cargo con el trabajo con personas que ejerzan la función, obtener: la descripción de la conducta del candidato en relación a la competencia y la evaluación detallada de las situaciones y comportamientos observables del entrevistado. El análisis e interpretación de cómo se comporta el candidato ahora y en el futuro en el caso seleccionará. La entrevista por competencias es altamente estructurada, realizada sobre la base de competencias enunciadas por la empresa para que el aspirante a ingresar sea sometido a varias preparaciones discutidas y sistemáticas (Valdez & Vásquez, 2025).

2.2.3.3 Herramientas de selección

Existen distintas herramientas de diagnóstico que se pueden utilizar en el proceso de selección. Dependiendo de las necesidades del puesto, tipo de empresa, procedimientos e incluso del equipo de recursos humanos, se pueden elegir unas u otras. Las diferenciaremos entre psicológicas y profesionales. Entre las pruebas psicológicas, son las más clásicas las que se citan a continuación, aunque la oferta comercial de las mismas es bastante amplia. Por su parte, dentro de las pruebas profesionales debemos centrarnos en analizar los distintos tipos de tests que existen y cómo se estructuran ese tipo de pruebas para asegurar la validez de las mismas (Rojas, 2024).

Hemos definido las habilidades y competencias claves para este perfil. Ahora debemos buscar instrumentos que nos permitan evaluarlas. El test más utilizado en la psicología del trabajo es la entrevista de selección. Aunque existen multitud de tipos de entrevista,

vamos a circunscribirnos a dos muy típicas: la entrevista por competencias y la estructurada. Informaremos de la estructura de la prueba a los candidatos. Una estructura típica de una entrevista recoge las siguientes fases: saludo e introducción, indagación sobre la experiencia laboral (competencias demostradas), indagación sobre aquellos aspectos que quedaron sin aclarar o sobre competencias particulares. Realizan el test de personalidad más utilizado. Nos podemos encontrar cuestionarios en los que se solicita que marquen la respuesta, o bien cuestionarios tipeados (ellos escriben las respuestas, pero seleccionando la opción asignada a una letra y al contrario con las restantes) (Rojas, 2024).

2.2.4 Optimización del proceso de selección

El proceso de selección parte de un conocimiento previo de las necesidades competenciales del puesto y área correspondiente, necesidades que emanan de los objetivos que este persigue. El proceso de selección puede ser analizado desde una perspectiva estratégica a partir de la cual la organización ajusta la selección a los criterios definidos de selección. Una manera frecuente de articulación del proceso de selección con la estrategia de selección es realizada a través de la aplicación del modelo de Gestión por Competencias (Sama, 2020).

2.2.4.1 Uso de tecnología en el proceso de selección

A menudo, las empresas utilizan sistemas informáticos que procesan y clasifican automáticamente las candidaturas recibidas después de analizar el currículum vitae o la entrevista telefónica. Las entrevistas presenciales no siempre se pueden realizar individualmente a cada candidato por razones de recursos o de costes. Por lo que, a menudo, previamente se celebra una fase de entrevista virtual pregrabada, a través de aplicaciones específicas (Sagrado, 2022).

La herramienta capta por su cámara web las respuestas a unas cuestiones pregrabadas, lo que permite a los candidatos enviar sus respuestas grabadas para su estudio por los seleccionadores más adelante. Es importante anotar que la adquisición e implementación de sistemas sencillos de ATS con la capacidad de analizar currículum vitae o la concesión de licencias de entrevistas pregrabadas presentan barreras bajas de entrada. La gran cantidad de propuestas disponibles en el mercado, algunas hasta pueden usarse de manera gratuita o bajo un modelo de pago por uso o suscripción, aconsejan realizar una selección que se ajuste a las necesidades de la empresa y que permitan una rápida implantación (Sagrado, 2022).

El análisis de candidaturas electrónicas puede ayudar a ahorrar tiempo, pero puede presentar efectos secundarios inesperados. Por ello, a pesar del análisis de esta información, sus datos pueden no estar actualizados y empresas de renombre han emitido ofertas de ocupación falsas para almacenar datos. En Inglaterra, el gobierno británico fue duramente criticado por implementar un sistema de análisis de currículum trabajando para determinar si el delincuente sería propenso a reclamar el desempleo o tener una trayectoria criminal, pero su fiabilidad fue cuestionada y, incluso, se obtuvo el apoyo de la elección de una mentira después de la brillantez en la universidad solicitada. Tal como destacan los investigadores, las estadísticas derivadas de la información de ATS pueden ser confirmadas por candidatos que intentan manipular su expresión para coincidir con el perfil solicitado con las palabras clave de su candidatura (Fajardo, 2023).

2.3. Antecedentes

La investigación de Alpha (2020), encontró que el reclutamiento de personal ha evolucionado significativamente en las empresas latinoamericanas en la última década, pasando de un enfoque tradicional a uno más activo y moderno. Este estudio, basado en una revisión sistemática de 30 artículos, destaca que la concepción del personal como un

talento valioso comenzó en el siglo XX, lo que llevó al desarrollo de procedimientos de reclutamiento más sofisticados, alejándose del modelo productivo que trataba al ser humano como una simple máquina de producción.

Por otro lado, Percy (2023), hizo hincapié en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA), evidenciando el procedimiento de reclutamiento y selección de candidatos mediante procedimiento on-line, poniendo en relieve el uso de herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano. Se utilizaron métodos como la observación, encuestas y entrevistas para diagnosticar el proceso que actualmente llevaban a cabo y simular el nuevo procedimiento, justificando así la viabilidad y la efectividad del mismo, de forma que se disminuye el tiempo transcurrido entre el momento de la planificación hasta el momento de la contratación, optimizando tareas por medio de la eliminación de actividades que no aportan valor.

Finalmente, Beltrán et al. (2021), realizaron una comparación entre modelos tradicionales y digitales de selección de talento humano en dos organizaciones. Su metodología se basó en un modelo comparativo que analizó los métodos y perfiles de cada modelo de selección, identificando las fortalezas y debilidades de cada uno según el contexto organizacional. Este trabajo concluyó que la implementación de cada modelo depende de las necesidades específicas de la organización y del impacto que cada proceso genera en su funcionamiento interno.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo proyectiva, ya que tiene como finalidad elaborar una propuesta de mejora dirigida a los procesos de selección e inducción del personal en la empresa GRAFINSA. Según Hurtado (2010), la investigación proyectiva se orienta a diseñar soluciones viables y fundamentadas frente a una problemática previamente diagnosticada.

El presente estudio lo es de tipo descriptivo porque intenta poder caracterizar de forma pormenorizada la situación presente en torno a los procesos de selección e inducción que se llevan a cabo en la empresa. De esta forma, uno de sus autores Hernández et al. (2014), establece que la investigación descriptiva busca observar y exponer los fenómenos como tal sin manipular variables, lo que le permite obtener una imagen fiel del objeto de estudio.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño es no experimental – transeccional – descriptivo. No experimental, porque no se manipulan variables de forma deliberada; transeccional, porque la información se recolectará en un único momento; y descriptivo, porque se pretende especificar las propiedades y características del proceso actual de incorporación del personal.

Este diseño resulta apropiado para describir cómo se realizan actualmente los procesos de selección e inducción del personal en GRAFINSA, así como para identificar aspectos críticos que limitan su eficacia.

3.3 Población y muestra

La población está conformada por el personal administrativo y operativo de la empresa GRAFINSA, ubicada en Lima, con especial atención en los trabajadores recientemente contratados y en quienes gestionan los procesos de recursos humanos.

La muestra fue de 19 colaboradores/as, seleccionada a través del muestreo no probabilístico intencional, ya que se quiere obtener información de aquellos/as que han participado directamente en los procesos que se ejecutan.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener la información necesaria se emplearán las siguientes técnicas:

Encuesta estructurada: dirigida a los trabajadores para conocer su experiencia con el proceso de selección e inducción.

Entrevista semiestructurada: aplicada al personal encargado de recursos humanos, para obtener información cualitativa sobre los procedimientos actuales y sus limitaciones.

Los instrumentos a utilizar serán:

Cuestionario tipo Likert: con ítems que evalúan claridad del proceso, adaptación al puesto, acompañamiento inicial y percepción general del ingreso a la empresa.

Guía de entrevista: con preguntas abiertas que permitirán explorar detalles y opiniones sobre el proceso de selección e inducción.

3.5 Técnicas de análisis de datos

La información recogida a través de encuestas será examinada con estadísticas descriptivas, mostrando los resultados en tablas de frecuencia y diagramas, lo que simplificará la detección de tendencias habituales.

La información cualitativa recolectada de las entrevistas será codificada en categorías temáticas lo facilitará la identificación de patrones, coincidencias y elementos críticos mencionados por los entrevistados.

3.6 Procedimiento metodológico

Diagnóstico inicial: Revisión de documentos internos y observación directa de los procesos actuales.

Aplicación de instrumentos: Encuestas al personal y entrevistas al área de recursos humanos.

Análisis de datos: Organización y sistematización de los datos obtenidos.

Elaboración del informe de resultados: Elaboración de descubrimientos fundamentales que respalden la propuesta de mejora.

Diseño de la propuesta: Basándonos en los descubrimientos, se propondrá un modelo de mejora enfocado en perfeccionar los procesos de selección e inducción en la compañía.

3.7 Plan de recolección y análisis de datos

Para conseguir los datos que permiten llevar a cabo la investigación, se adoptó una estrategia sistemática que integra técnicas cuantitativas y cualitativas. En un primer momento se aplicó un cuestionario aplicación tipo Likert elaborado a partir de los criterios expuestos por Chiavenato (2017), para el proceso de selección e inducción de personal, mediante el cual se espera evaluar respuesta y/o experiencia del proceso seleccionado antes mencionado, dispositivo que fue distribuido a través de soportes digitales como formularios online para su cumplimentación o vía mensajería electrónica para su realización, asegurando así, el acceso y/o participación de forma segura y voluntaria.

Asimismo, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a trabajadores con experiencia directa en los procesos evaluados. Estas entrevistas fueron realizadas de forma presencial y remota, dependiendo de la disponibilidad del entrevistado, y fueron

registradas mediante notas y grabaciones, para posteriormente ser transcritas con fines analíticos.

Los datos del cuestionario fueron tabulados utilizando hojas de cálculo, permitiendo su procesamiento estadístico a través de análisis descriptivos (frecuencias, promedios) y, en su caso, análisis inferenciales. En paralelo, la información cualitativa obtenida de las entrevistas fue organizada en matrices temáticas y presentada en tablas resumen. Finalmente, se elaboraron gráficos e interpretaciones que facilitaron la comprensión integral de los resultados y su uso como base para el diseño de la propuesta de mejora.

3.8 Resultado de la entrevista a expertos

En esta sección se exponen los hallazgos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de encuesta y la entrevista a los trabajadores de la empresa GRAFINSA. El objetivo principal fue identificar las debilidades y percepciones del personal respecto a los procesos de selección e inducción actualmente implementados en la organización.

Los resultados muestran, de manera general, que dichos procesos carecen de planificación estructurada, perfiles de puesto definidos, evaluación técnica del personal y programas formales de inducción. La mayoría de los trabajadores encuestados y consultados coinciden en la afirmación de que la incorporación en la realidad interviewed y encuestadas coincide en la afirmación de que la entrada a la empresa, si es iniciado por referencias directas, y que el aprendizaje en el puesto de trabajo se asienta sobre el saber informalmente, acompañado de la carencia de orientación sistemática y sin retornar a la experiencia inicial.

En esta información se organizó mediante una tabla de resultados cualitativos de las preguntas realizadas (ver Tabla 1), la cual expone con detalle las respuestas agrupadas de los usuarios encuestados, las cuales permiten poder observar las características y las áreas

críticas de mejora. Dichos hallazgos constituyen la base para la formulación de una propuesta estructurada de optimización del proceso de selección e inducción, con el fin de mejorar el desempeño del personal desde su ingreso a la organización.

Tabla 1:

Percepciones de los trabajadores sobre el proceso de selección e inducción en la empresa GRAFINSA

Nº	Pregunta (según el instrumento)	Opinión de los trabajadores entrevistados
1	¿La empresa define claramente el perfil del puesto antes de contratar?	La mayoría indicó que no hay un perfil técnico definido; se contrata por necesidad inmediata del puesto.
2	¿Se analizan funciones y requisitos antes de contratar?	Se reconoció que no existe un análisis previo; se aprende sobre la marcha.
3	¿Se utilizan canales adecuados para atraer candidatos?	Se indicó que el principal canal es la recomendación interna o familiar.
4	¿Está alineado el proceso de selección con objetivos de la empresa?	No se percibe relación directa con objetivos organizacionales; se actúa por urgencia.
5	¿Las entrevistas siguen una estructura basada en competencias?	No hay estructura; las entrevistas son informales y breves.
6	¿Se aplican pruebas técnicas o psicométricas en la selección?	No se aplican pruebas. Solo entrevista rápida y prueba práctica informal en algunos casos.
7	¿Existe un procedimiento documentado para decidir contrataciones?	No. La decisión depende del gerente o encargado del área.
8	¿Los evaluadores han sido capacitados en técnicas de selección?	No se ha brindado capacitación formal en este aspecto.
9	¿El proceso garantiza objetividad en la evaluación de los postulantes?	No. Se percibe subjetividad y preferencia por conocidos o recomendados.

10	¿Se brinda retroalimentación al candidato luego de la selección?	No se informa formalmente; solo se avisa si fue aceptado o no.
11	¿Se realiza una bienvenida formal al nuevo trabajador?	No. Solo se presenta al equipo, sin acto formal ni inducción estructurada.
12	¿Se informa sobre la cultura, valores y normas de la empresa?	No existe comunicación clara; se aprende por observación o compañeros.
13	¿Se entrega un manual de bienvenida o guía de funciones?	No. La empresa no cuenta con documentos de inducción.
14	¿Se capacita al nuevo personal en sus funciones?	La capacitación es informal y depende del compañero asignado.
15	¿Se asigna un mentor o acompañante durante los primeros días?	Algunos sí reciben ayuda de un compañero, pero no es una política establecida.
16	¿Se evalúa el desempeño durante el periodo de prueba?	No se realiza evaluación formal ni retroalimentación estructurada.
17	¿Se ofrece retroalimentación continua en las primeras semanas?	Solo si hay errores. No hay retroalimentación proactiva ni reuniones periódicas.
18	¿El proceso de inducción tiene un cronograma o planificación?	No existe cronograma. El nuevo empleado se adapta según el ritmo de trabajo.
19	¿Se incluye seguridad y salud ocupacional en la inducción?	No se recibe formación en estos temas al ingreso. Se aprende por experiencia.
20	¿Se evalúa la eficacia del proceso de inducción periódicamente?	Nunca se ha evaluado el proceso. No hay mecanismos de seguimiento o mejora.

Nota Elaboración propia

Conclusión final

En líneas generales, la empresa GRAFINSA forma un equipo muy comprometido y con potencial para convertirse en una organización que se mueva hacia la eficiencia en el sector de las artes gráficas. Aun así, los hallazgos revelan deficiencias de gran altura en los procesos de selección e inducción de personal, los cuales son erráticos, son des

planificados y no tienen criterios técnicos estandarizados. Tal hecho está teniendo una incidencia negativa sobre la integración del nuevo personal, sobre su comportamiento inicial y sobre la cohesión de la organización. Así, pues, se pone en evidencia la necesidad de diseñar e implementar un modelo mejorado que permita profesionalizar los procesos de selección e inducción del personal y que se pueda alinear con el plan estratégico de la empresa. La propuesta de mejora es plausible y necesaria, además de sustentarse en los datos que hemos recogido, a partir de los cuales resultan el conjunto de la información necesaria de manera sistemática desde cuestionarios y entrevistas, lo que le otorga a la propuesta de mejora un carácter de pertinencia y de aplicabilidad.

3.8.1 Resultado de la encuesta al personal operativo

Es importante señalar que el desarrollo de esta encuesta estuvo compuesto por ítems directamente relacionados con las dimensiones clave del proceso de selección (perfil de puesto, evaluación técnica, entrevistas, retroalimentación) e inducción (bienvenida, acompañamiento, capacitación inicial, retroalimentación continua). El cuestionario fue aplicado a 19 trabajadores operativos de GRAFINSA y sus respuestas fueron agrupadas para analizar tendencias comunes.

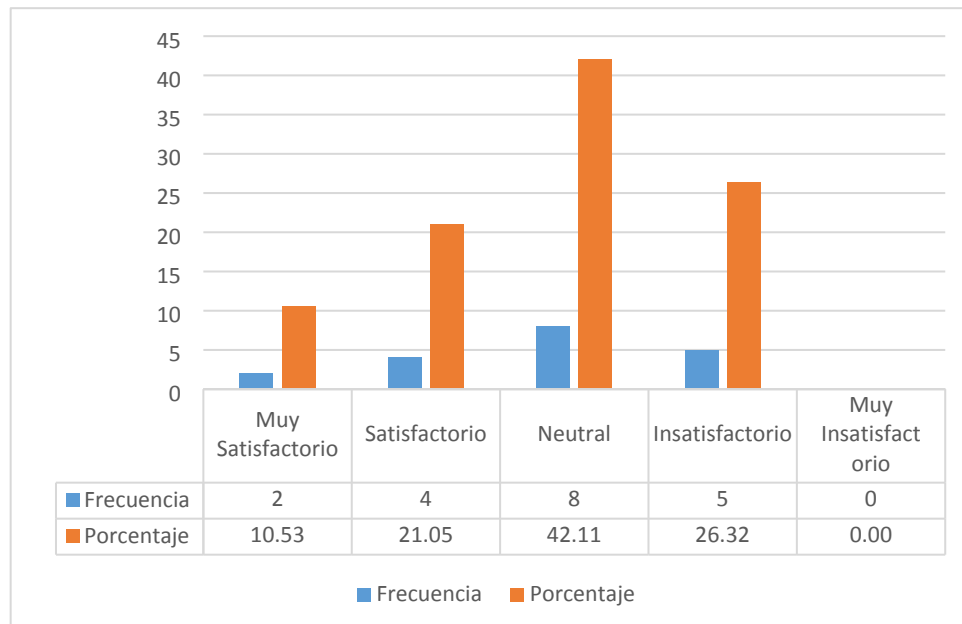
Los resultados hacen concluyentes que más del ochenta por ciento de los colaboradores consideran que no existe un perfil de puesto predefinido antes de la contratación de algún trabajador y que las entrevistas son sencillas, y más del setenta por ciento refieren que no han recibido una inducción definida ni un acompañamiento inicial. Dichas respuestas son el reflejo de una necesidad de procedimientos estandarizados y la urgencia de instaurar buenas prácticas en la gestión del talento humano. Por lo tanto, la información recopilada a través del cuestionario será una premisa fundamental para promover la propuesta de mejora del modelo de selección e inducción. De esta forma, la incorporación de dicho

modelo de selección e inducción tendrá un impacto favorable sobre eficiencia organizacional, fidelización del talento y curva de aprendizaje de nuevos colaboradores.

Resultados promedio por ítem

Figura 2:

Cómo calificarías el proceso de selección actual

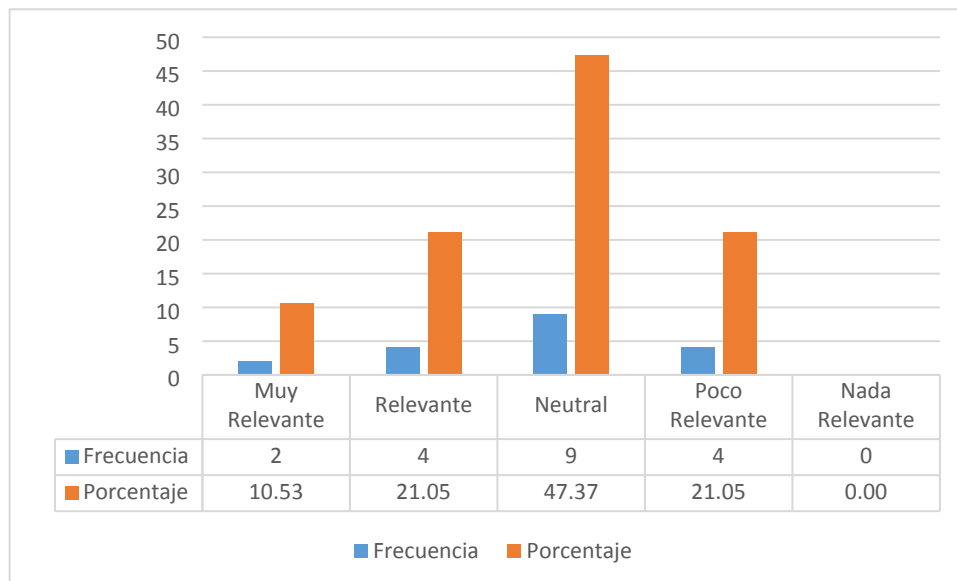


Nota: elaboración propia

Se evidencia que la percepción con mayor calificación es la Neutral (42.11%; 8), lo que implica visiones más divididas o falta de una apreciación claramente positiva. Por lo que un 26.32% (5) lo considera, Insatisfactorio, mientras que las consideraciones favorables se reparten entre Satisfactorio (21.05%; 4) y Muy Satisfactorio (10.53%; 2), y Muy Insatisfactorio (0%).

Figura 3

Qué tan claro fue el proceso de inducción para ti

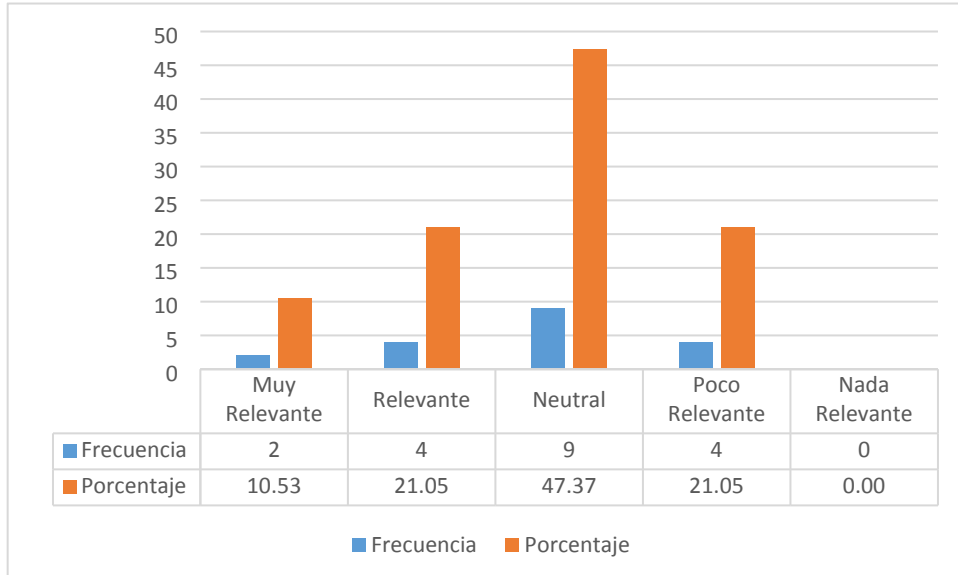


Nota: elaboración propia

La claridad del proceso de inducción fue percibida principalmente como neutral, ya que el 47.37% (9) de los encuestados no la calificó ni positiva ni negativamente. Asimismo, las opiniones se dividieron entre quienes la consideran relevante (21.05%; 4) y quienes la perciben como poco relevante (21.05%; 4), lo que evidencia experiencias distintas durante la inducción. En menor proporción, el 10.53% (2) indicó que fue muy relevante. Finalmente, no se registraron respuestas que la consideren nada relevante (0%).

Figura 4:

Consideras que el contenido del programa de inducción es relevante

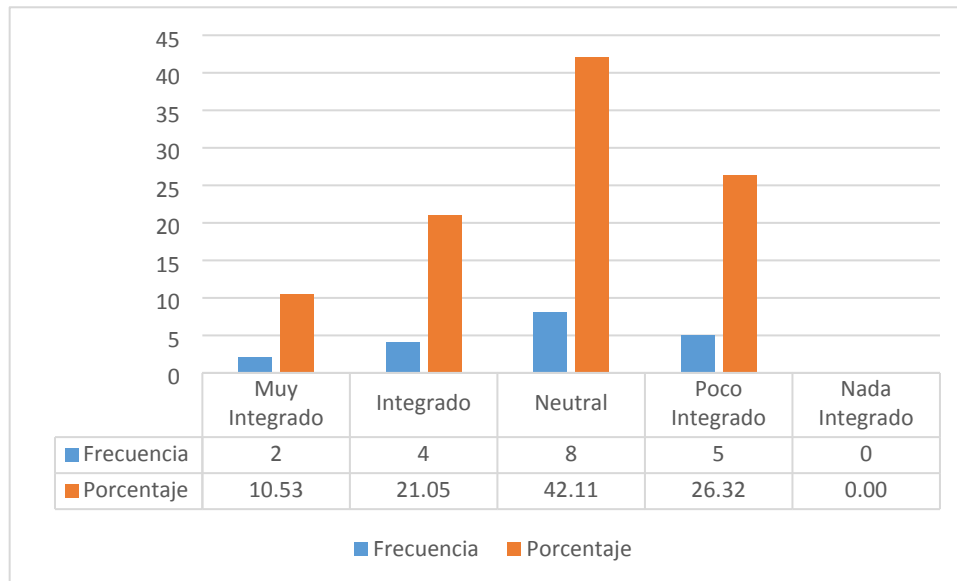


Nota: elaboración propia

El contenido del programa de inducción es valorado mayoritariamente como neutral por el 47.37% (9) de los encuestados, lo que indica que no existe una percepción claramente positiva del contenido. En proporciones iguales, un 21.05% (4) lo considera relevante y otro 21.05% (4) lo califica como poco relevante, evidenciando opiniones divididas. Solo el 10.53% (2) lo percibe como muy relevante, lo que sugiere un nivel alto de satisfacción en pocos participantes. Finalmente, no se registran respuestas que lo consideren nada relevante (0%).

Figura 5:

Te sentiste bien integrado en tu equipo después de la inducción



Nota: elaboración propia

En cuanto a la ponderación media del proceso de selección predominante es la calificación de Neutral (42.11%; 8), lo que implica visiones más divididas o falta de una apreciación claramente positiva. Por lo que un 26.32% (5) lo considera, Insatisfactorio, mientras que las consideraciones favorables se reparten entre Satisfactorio (21.05%; 4) y Muy Satisfactorio (10.53%; 2). No existe Justamente la calificación correspondiente a Muy Insatisfactorio (0%), aunque la presencia de la insatisfacción indica la necesidad de mejoras del mismo.

Análisis de resultados

El análisis de los resultados evidencia de forma clara donde la tendencia general se ubica por debajo de un estándar deseable de eficiencia, ya que predominan respuestas neutrales y una proporción importante de insatisfacción. En conjunto, esto confirma que los procesos actuales de selección e inducción en GRAFINSA no están siendo percibidos como sólidos ni consistentes por el personal operativo, lo que refuerza la idea de una problemática estructural asociada a la ausencia de procedimientos estandarizados.

En el proceso de selección, la categoría con mayor frecuencia fue Neutral (42.11%; 8), lo que refleja percepciones divididas o falta de una experiencia claramente positiva; sin embargo, el dato crítico es que un 26.32% (5) lo califica como insatisfactorio, porcentaje relevante para un proceso que debería garantizar transparencia, objetividad y confianza. Aunque existen valoraciones favorables Satisfactorio (21.05%; 4) y Muy satisfactorio (10.53%; 2) estas se mantienen en minoría, lo que sugiere que el proceso no logra consolidar una percepción de calidad. Esta lectura se vuelve coherente con el hallazgo cualitativo inicial del cuestionario: más del 80% de colaboradores percibe que no existe perfil de puesto predefinido y que las entrevistas son sencillas, lo cual apunta a una selección basada en criterios poco técnicos y con escasa rigurosidad.

Respecto al proceso de inducción, los resultados son aún más sensibles porque el patrón se repite en tres indicadores clave: claridad, relevancia del contenido e integración al equipo. En primer lugar, la claridad del proceso fue valorada principalmente como neutral (47.37%; 9), y se observa una división equivalente entre quienes consideran la inducción relevante (21.05%; 4) y quienes la perciben poco relevante (21.05%; 4), lo que evidencia que la experiencia no está estandarizada y depende del caso. En segundo lugar, cuando se pregunta por la relevancia del contenido del programa de inducción, nuevamente predomina lo neutral (47.37%; 9) y se repite la misma polarización (21.05% relevante vs 21.05% poco relevante), confirmando que no existe un contenido formativo uniforme que el personal identifique como verdaderamente útil. Esta situación se alinea con el resultado general del cuestionario: más del 70% refiere que no recibió inducción definida ni acompañamiento inicial, lo cual muestra una ausencia práctica de un plan sistematizado.

Finalmente, en la percepción de integración posterior a la inducción, la respuesta dominante vuelve a ser neutral (42.11%; 8) y se registra un 26.32% (5) de valoración

negativa (poco integrado), mientras que las percepciones positivas (integrado y muy integrado) siguen siendo menores. Esto es especialmente importante porque revela que la inducción no está cumpliendo su función central: facilitar la adaptación, brindar orientación inicial y asegurar un ingreso funcional al equipo, lo que puede traducirse en desmotivación, errores tempranos, rotación y una curva de aprendizaje más lenta.

En suma, los resultados muestran que GRAFINSA presenta debilidades significativas tanto en selección como en inducción: en selección, por la falta de perfil de puesto y entrevistas poco estructuradas; y en inducción, por la ausencia de un programa definido, bajo acompañamiento y una integración percibida como insuficiente. Por ello, se vuelve necesaria la implementación de mejoras estructurales, particularmente: estandarización de perfiles y evaluaciones, protocolos formales de entrevistas y retroalimentación, así como un plan de inducción con objetivos, contenidos mínimos, acompañamiento inicial y mecanismos de seguimiento; todo ello permitirá construir procesos más eficaces, justos y alineados con el desempeño y la permanencia del talento operativo.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA

Modelo optimizado para los procesos de selección e inducción del personal en GRAFINSA.

4.1 Presentación

Las estrategias de gestión del talento humano son elementos cruciales para el éxito y la sostenibilidad de GRAFINSA. No obstante, se han encontrado algunas ineficiencias en los procesos de selección e inducción que socavan la productividad y el clima organizacional. Esta propuesta tiene la intención de optimizar estos procesos con el fin de mejorar el rendimiento general de la empresa.

Tabla 2:

Distribución de funciones en las etapas del Programa de Inducción

Fase del Programa	Encargados	Responsabilidades
Preparación del Programa de Inducción	Equipo de Recursos Humanos	Desarrollo de la documentación y materiales necesarios.
Capacitación del Equipo de Recursos Humanos	Facilitadores Externos y Gerente de RRHH	Coordinación de talleres y formación del equipo.
Comunicación Interna del Programa	Gerente de Comunicación y RRHH	Informar a todos los departamentos sobre el programa.
Inicio de la Inducción para Nuevos Empleados	Equipo de Recursos Humanos	Organización y entrega del paquete de bienvenida.
Capacitación de Primer Día	Supervisores y Mentores	Facilitar la inducción inicial y el recorrido por la empresa.
Formación Básica (Semana 1)	Equipo de Capacitación	Impartir sesiones de formación sobre políticas y procedimientos.
Formación Específica del Puesto (Semana 2)	Supervisores y Mentores	Capacitar en las tareas específicas del puesto.
Actividades de Integración (Mes 1)	Equipo de Recursos Humanos	Planificación y ejecución de actividades de team building.
Evaluación del Programa	Equipo de Recursos Humanos	Recolección y análisis de datos de evaluación.

Nota Elaboración propia

4.2. Diagnóstico Inicial

La gestión del talento humano es una de las bases principales para garantizar el éxito y la sostenibilidad de una empresa. Sin embargo, en GRAFINSA, hay ineficiencias en el proceso de selección e inducción del personal que inciden considerablemente en la productividad de la empresa y en su clima de trabajo.

Identificación del Problema

Los problemas que son evidentes a partir de los procesos de reclutamiento y selección que aparecen en GRAFINSA son bastante evidentes. En primer lugar, se aprecia el bajo esfuerzo en el diseño del perfil del puesto, lo que produce una selección de candidatos que tienen competencias que no son necesarias. Esto es de gran importancia dado que los trabajadores, aunque disponen de un repertorio de competencias no son capaces de hacer un correcto uso de dichas competencias para el aprovechamiento del trabajo y la empresa no consigue rentabilizar lo que obtienen de los trabajadores.

Así mismo, la falta de recursos tecnológicos para el escaso uso de las pruebas psicométricas tiende, a menudo, a no detectar los talentos adecuados para ocupar cada puesto a cubrir. La no existencia de tales recursos hace que la selección de los candidatos más adecuados no se realice con la suficiente precisión lo que genera errores de contratación que pueden ser muy costosos.

Al mismo tiempo, hay una deficiente inducción de los nuevos empleados. La falta de un programa formal que ayude a los nuevos colaboradores a integrarse les complejita su incorporación al trabajo, lo que puede alargarse en tiempo y bajar la motivación del grupo. De igual forma, hay escasa formación inicial respecto a los lineamientos, a los valores fundamentales de la empresa y sus procesos, lo que deja a los nuevos ingresantes

desamparados y sin una adecuada comprensión de la cultura organizacional. Dicha deficiencia de instrucción puede impactar el compromiso y la efectividad desde el comienzo con GRAFINSA.

Causas del Problema

Las causas de los problemas de GRAFINSA pueden agruparse bajo dos causas. En primer lugar, el área de recursos humanos no tiene una mística organizacional; trabaja en la presunción de que no necesita del personal formado con las herramientas necesarias y que por tanto los procedimientos de selección y evaluación de la inducción se realizan de forma superficial. La debilidad de esta falla gira en torno a restar valor a los procesos organizacionales involucrados, que a su vez determina el valor del talento en actividades primarias o en actividades de valor añadido, así como en procesos de integración. Por otro lado, otro enfoque es más operativo que estratégico en lo que respecta a la gestión de la empresa. Las actividades productivas de GRAFINSA tienen prioridad, mientras que se presta atención inadecuada a las inversiones en actividades organizacionales de desarrollo. Esta falta de atención en el desarrollo de procesos organizacionales, sistemáticos y de capital humano se traduce en enormes ineficiencias que no solo influyen en los sistemas de selección y de inducción, sino también en los procesos de todo el sistema en crecimiento de la empresa.

Los impactos de estas brechas y deficiencias organizacionales tienen un impacto grave. Desde la perspectiva económica, la rotación repetitiva de empleados dentro de intervalos establecidos se traduce en salidas de ingresos que están muy por encima del promedio; en este caso, con gastos promedios de dibujo, en términos relativos, cubren la cuenta de empleo como recursos y regresan a cuentas orgánicas inactivas en cambios automáticos en contratos reclutados. Este resultado perjudica la rentabilidad de GRAFINSA, pero también su capacidad para asignar recursos a otras áreas centrales.

Además, la ausencia de alineación entre las competencias del personal y los objetivos de la empresa también resulta en un bajo rendimiento. Cuando los empleados carecen de las habilidades requeridas para cumplir con las expectativas organizacionales, lograr objetivos y productividad se convierte en un desafío. Esto, a su vez, corre el riesgo de disminuir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Relevancia del Problema

En un contexto tan competitivo como el de la industria gráfica, el talento humano es fundamental si se quiere diferenciar y responder a las exigencias del mercado, por lo tanto, la forma en la que las ineficiencias en los procesos de selección e inducción en GRAFINSA son abordadas es crítico, pues puede ser determinante para el desempeño organizacional alcanzado y, a la larga, para la sostenibilidad de GRAFINSA.

4.3 Diseño del modelo de selección basado en competencias

Modelo de Selección Basado en Competencias para GRAFINSA

El modelo de gestión por competencias para GRAFINSA ha sido adaptado del sistema de Werther Jr. y K. Davis y se basa en descubrir y valorar las competencias de cada puesto.

4.3.1. Competencias necesarias

Competencias Técnicas

Uso de Programas: Conocimiento de programas específicos (por ejemplo, Adobe Creative Suite para recibir al diseño gráfico).

Conocimiento por Procesos: Conocimiento de los procesos de producción y de gestión de proyectos.

Competencias Drásticas

Comunicación Asertiva: Capacidad para transmitir ideas y para colaborar con los demás/as

Resolución de Problemas: Capacidad para localizar y resolver problemas.

Liderazgo: Capacidad para guiar y para motivar a los/componentes en el mundo del trabajo.

Competencias Organizacionales

Adaptación: Capacidad para ajustar los cambios de la situación laboral y de la situación del mercado.

Orientación a Resultados: Orientación para el cumplimiento de los resultados y de los objetivos establecidos.

Este modelo incluye los siguientes pasos:

Recepción preliminar de solicitudes

Se lleva a cabo la recopilación de las solicitudes de los candidatos que han mostrado interés en el puesto. Se procede a la realización de una primera lectura de los currículos, para verificar cuáles cumplen con los requisitos establecidos de base y cuáles son las competencias clave.

Pruebas de identidad

Se verifica la identidad de los candidatos de esta manera poder asegurar la autenticidad de la información brindada. Esto incluye la revisión de documentos de identificación y antecedentes relevantes.

Entrevistas de selección

Se efectúan entrevistas estructuradas enfocados en las competencias técnicas y blandas solicitadas para el puesto. Se utilizan para esto las preguntas para la evaluación del

candidato y que sean complementarias en evaluación de la experiencia y habilidades necesarias de los/as candidatos/as con el perfil de competencias determinado previamente.

Chequeo de datos y referencias.

Se realiza chequeo de datos y referencias con los/as candidatos/as, en el sentido de verificar la información que han hecho llegar, lo que incluye referencias laborales. Esto es de bastante ayuda en el momento de comprobar la consistencia que tienen los datos en la competencia y experiencias aportadas por los/as candidatos/as.

Examen Médico

Se solicita un examen médico para de esta forma llegar a verificar la aptitud de cada uno de los candidatos correspondiente al puesto, asegurando que pueda desempeñar sus funciones sin riesgos para su salud o la de otros.

Entrevista con el Supervisor

El candidato mantiene una reunión con el supervisor del área para exponer expectativas, responsabilidades y cultura organizacional. Esta fase refleja la puntuación que puede aplicar el supervisor respecto al encaje del candidato y su alineación con las competencias

Descripción realista del puesto Se presenta al candidato una descripción completa y realista del puesto, así como de las competencias requeridas, las tareas y los condicionantes del puesto a ocupar. De esta forma se garantiza que el candidato haya comprendido lo que se espera de ellos.

Decisión de contratar

Al final, la decisión de contratación se produce a partir de la evaluación total del candidato a través de todos los pasos anteriores y asegurando que la persona elegida cuente con las competencias necesarias para colaborar con el éxito de GRAFINSA.

4.4 Desarrollo de un programa de inducción estructurado

La inducción es un programa cuyo objetivo es incluso más extenso al asegurar que los nuevos empleados se integren a GRAFINSA cumpliendo con su cultura, reglas y expectativas del puesto. Inducciones mal diseñadas se han visto directamente vinculadas a la pérdida de talento y bajo nivel de satisfacción laboral.

Objetivos del Programa

Facilitar la integración de nuevos empleados en la cultura organizacional.

Proporcionar información clave sobre la empresa, sus procesos y políticas.

Acelerar el aprendizaje y la adaptación a las funciones del puesto.

Tabla 3

Matriz cronológica del proceso de inducción en la empresa

Etapa	Actividades	Duración
Pre-Inducción	- Envío de información preliminar - Asignación de un mentor	Antes del primer día
Día 1: Introducción	- Bienvenida formal - Presentación de la empresa (historia, misión, visión, valores) - Recorrido por las instalaciones	1 día
Semana 1: Formación básica	- Capacitación del manejo de las políticas y procedimientos - Introducción al conocimiento de las herramientas y recursos	1 semana
Semana 2: Formación específica	- Entrenamiento e inducción práctico sobre tareas y responsabilidades - Evaluación de progreso	1 semana
Mes 1: Integración continua	- Reuniones de seguimiento con mentor y supervisor - Actividades de integración	1 mes
Final del primer mes: Evaluación	- Encuesta de satisfacción	Al final del mes

	- Reunión de evaluación sobre el desempeño y próximos pasos	
--	---	--

Nota Elaboración propia

Descripción de las etapas

Pre-Inducción

Un paquete de bienvenida que constará de GRAFINSA, su historia, misión y visión, así como un resumen de las políticas y procedimientos pertinentes, será enviado antes del primer día de trabajo. Además, se asignará un mentor, quien, durante la etapa de inducción, guiará al empleado recién incorporado en su adaptación al ambiente de trabajo.

Día 1: Introducción

El primer día se dedicará a una acogida oficial en la que los empleados recién incorporados se familiarizarán con todo el equipo de dirección y sus colegas. Se divulgará la historia y los principios de la compañía, lo que permitirá a los nuevos integrantes comprender la cultura de la organización.

Semana 1: Formación Básica

En la semana inicial, se realizará un entrenamiento en las políticas y procedimientos de GRAFINSA, garantizando que los empleados recién incorporados entiendan las reglas y expectativas que regulan el ambiente de trabajo. Además, se les mostrarán los instrumentos y recursos que emplearán en su labor cotidiana.

Semana 2: Formación Específica del Puesto

En la segunda semana, el entrenamiento práctico vinculado a las tareas y responsabilidades del puesto se centrará. A esta etapa se le denomina entrenamiento de acuerdo con la supervisora y mentor y se les permite a los nuevos colaboradores poner en práctica y familiarizarse con sus roles. Se llevará a cabo un control de progreso que asegure que se están alcanzando los indicadores de aprendizaje establecidos.

Mes 1: Integración Continua

Durante el primer mes, los nuevos empleados participarán en sesiones de Trabajo Guiado por Supervisores donde interactuarán con sus mentores y supervisores semanalmente. Esta interacción les permitirá resolver problemas mientras reciben sugerencias útiles y fomentan una cultura positiva. Además, también se llevarán a cabo actividades de creación de equipo para mejorar la cohesión del equipo.

Final del Primer Mes: Evaluación de Inducción

Al finalizar el primer mes, se llevará a cabo una encuesta de satisfacción donde se recogerán comentarios sobre el proceso de inducción. Esto permitirá diagnosticar áreas de mejora para optimizar el programa de acuerdo a las expectativas de los nuevos trabajadores. Así mismo, se realizará una reunión final sobre el desempeño del empleado y cuál es su siguiente paso profesional.

Recursos Necesarios

Materiales de Capacitación: Presentaciones, manuales y recursos en la web.

Espacios de Formación: Salones de capacitación con la tecnología adecuada.

Tiempo Asignado: Asegurar que los supervisores y mentores dispongan de tiempo para dedicarse a la inducción.

El programa de inducción diseñado a la medida tiene por objetivo optimizar la experiencia de los nuevos colaboradores en GRAFINSA, aumentando su satisfacción e integración, y garantizar que tengan todas las herramientas necesarias para la productividad desde el primer día. La mejora continua y la evaluación del feedback del proceso permitirán optimizar cambios futuros.

4.5. Capacitación del equipo de recursos humanos

Objetivos de capacitación

La capacitación para los especialistas en recursos humanos es un componente crítico dentro de GRAFINSA, ya que asegura que los procesos de inducción y gestión del talento se realicen de acuerdo con las políticas organizacionales y los objetivos a largo plazo de la empresa. Estos objetivos se centran en:

Estimular en el equipo las habilidades de selección y evaluación necesarias para la adecuada selección y evaluación de las competencias de los nuevos trabajadores.

Estimular en el equipo el conocimiento de la cultura organizativa, para poder proveerle los medios que permitan transmitir de manera efectiva la misión, visión y valores de GRAFINSA.

Estimular en el equipo habilidades de capacitación y desarrollo, proporcionando el diseño instruccional que favorezca los procesos de inducción.

Tabla 4

Diseño curricular del programa de capacitación

Módulo	Contenido	Duración	Metodología
Módulo 1: Técnicas de Selección y Evaluación	-Métodos de entrevistas por competencia- -Uso de pruebas psicométricas Dinámicas grupales	Días	Talleres prácticos y simulaciones
Módulo 2: Cultura Organizacional y Comunicación	-Estrategias para comunicar misión, visión y valores Integración en el proceso de inducción	Días	Sesiones interactivas y discusiones

	-Técnicas de mentoring y coaching		
Módulo 3: Formación y Desarrollo de Talento	-Diseño de programas de capacitación -Evaluación del desempeño	Días	Talleres prácticos y estudios de caso
Módulo 4: Evaluación y Retroalimentación	- Métodos para recopilar retroalimentación - Uso de datos para mejorar el proceso de inducción	1 día	Análisis de datos y elaboración de informes

Implementación y Seguimiento

La capacitación se realizará dos veces al año, por lo que el departamento de recursos humanos estará siempre actualizado en sus prácticas y establecerá sesiones de seguimiento trimestrales para evaluar el progreso y abordar problemas específicos que puedan surgir con el proceso de inducción.

Reflexiones finales

Los programas ofrecidos en GRAFINSA solo pueden tener éxito a través de un programa de inducción de recursos humanos efectivo, por lo que es imperativo capacitar adecuadamente al personal de recursos humanos. Un personal debidamente preparado no solo ayuda a mejorar la experiencia de los nuevos reclutas, sino que también potencia el trabajo en equipo dentro de la organización, haciéndola más productiva en general. Esto garantizará la retención del talento y contribuirá a alcanzar los objetivos organizacionales de manera positiva.

4.6 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son una de las herramientas más importantes que permiten medir la eficacia e impacto del programa de inducción y su respectivo efecto dentro de la organización. A continuación, se detallan los principales indicadores que se deben analizar:

Tabla 5

Indicadores de gestión

Indicador	Descripción	Objetivo
Tasa de Retención de Nuevos Empleados	Porcentaje de nuevos empleados que permanecen a la empresa posterior a los 6 meses.	Evaluar la efectividad del programa de inducción.
Satisfacción del Empleado	Resultados obtenidos luego de las encuestas de satisfacción realizadas a los nuevos empleados sobre el proceso de inducción.	Medir la percepción y experiencia de los nuevos.
Tiempo de Adaptación	Promedio de tiempo que tardan los nuevos empleados en alcanzar un rendimiento óptimo en sus roles.	Identificar la eficiencia del proceso de inducción.
Participación en Actividades de Integración	Porcentaje de nuevos empleados que participan en actividades de team building y otras iniciativas.	Fomentar la cohesión del equipo y la integración.
Evaluación de Desempeño Inicial	Resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas a los nuevos empleados durante los primeros 3 meses.	Medir la efectividad del entrenamiento y la preparación.
Feedback del Mentor	Evaluaciones del mentor sobre el progreso y adaptación del nuevo empleado.	Identificar áreas de mejora en la inducción.
Número de Sugerencias para Mejora	Cantidad de sugerencias recibidas de nuevos empleados sobre el proceso de inducción.	Fomentar la mejora continua del programa.

Nota elaboración propia

Implementación y seguimiento de indicadores

Determinar los indicadores de gestión es fundamental para valorar el efecto que el programa de inducción de GRAFINSA tiene sobre la empresa. Éstos no servirán solamente para valorar el grado de eficacia del proceso, sino que también serán especialmente útiles a la hora de poder encontrar áreas de mejora para que el programa pueda adaptarse y desarrollarse conforme lo hace la organización o sus empleados.

Tabla 6

Implementación y Evaluación Continua

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Recursos Necesarios
1. Preparación del Programa de Inducción	1 de abril de 2025	7 de abril de 2025	- Documentación del programa - Materiales de capacitación
2. Capacitación del Equipo de Recursos Humanos	8 de abril de 2025	10 de abril de 2025	-Facilitadores externos - Material didáctico - Espacio para talleres
3. Comunicación Interna del Programa	11 de abril de 2025	12 de abril de 2025	- Correo electrónico -Reuniones informativas - Material impreso
4. Inicio de la Inducción para Nuevos Empleados	15 de abril de 2025	15 de abril de 2025	- Paquete de bienvenida - Presentaciones -Recursos tecnológicos
5. Capacitación de Primer Día	16 de abril de 2025	16 de abril de 2025	- Presentaciones - Material audiovisual - Recorrido por las instalaciones
6. Formación Básica (Semana 1)	17 de abril de 2025	24 de abril de 2025	- Manuales de políticas - Recursos de capacitación

			- Salas de capacitación
7. Formación Específica del Puesto (Semana 2)	25 de abril de 2025	2 de mayo de 2025	- Supervisores capacitados - Herramientas de trabajo - Recursos prácticos
8. Actividades de Integración (Mes 1)	3 de mayo de 2025	30 de mayo de 2025	- Presupuesto para actividades - Materiales para team building
9. Evaluación del Programa	1 de junio de 2025	5 de junio de 2025	- Encuestas para medir la satisfacción - Herramientas de análisis de datos - Reuniones de revisión

Nota Elaboración propia

Recursos necesarios

- Documentación del Programa: Manuales, formularios y guías del proceso inductivo.
- Materiales de Capacitación: Política de presentación, fichas, manuales y recursos en línea.
- Facilitadores Externos: Instructores, asesores y facilitadores expertos que se contratan para fortalecer al desarrollo del equipo de recursos humanos.
- Tecnología: Medios y herramientas audiovisuales, software de uso para capacitar y para hacer presentaciones.
- Espacios de Capacitación: Aulas para talleres y formación.

- Presupuesto para Actividades: Recursos de actividades para socialización e integración team building.

Este plan práctico tiene pasos definidos para el control de los recursos del programa de introducción en GRAFINSA con la finalidad de tener disponibles todos los recursos y cumplan con una calendarización de actividad ordenada. El orden y la capacitación adecuados son garantías principales de control, en este sentido se hablan de evaluaciones continuas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis del actual proceso de selección e inducción en GRAFINSA revela una ausencia de organización y planificación, lo que repercute de manera adversa en la incorporación del personal operativo y en su desempeño inicial en la organización.

Mediante el cuestionario realizado, se determinó que los empleados perciben escasos niveles de formación en elementos fundamentales, tales como la descripción del perfil del cargo, las entrevistas estructuradas, la retroalimentación a los aspirantes y la introducción sobre salud laboral, todos estos están por debajo de lo que se consideraría aceptable en una escala Likert de 1 a 5, todos estos están por debajo de lo que se consideraría aceptable en una escala de 1 a 5.

Se nota que la introducción al trabajo no sigue un esquema sistemático, lo que complica que los empleados entiendan su función, sus responsabilidades y la cultura de la organización, impactando su motivación y rendimiento laboral desde las primeras semanas de labor.

El estudio también mostro que los procesos de selección se realizan sin criterios técnicos ni evaluadores cualificados, lo que incrementa la posibilidad de emplear personal que no corresponde al perfil requerido, creando gastos encubiertos debido a la rotación y al bajo desempeño.

A pesar de estas falencias, la compañía demuestra voluntad para progresar y dispone de un equipo que comprende la importancia de perfeccionar estos procedimientos para robustecer el ambiente empresarial y asegurar una eficaz adaptación de los nuevos empleados.

5.2. Recomendaciones

Diseñar e implementar un manual de procesos de selección e inducción, basado en perfiles por competencias, entrevistas estructuradas y pruebas técnicas que respondan a los requerimientos específicos de cada área operativa.

Capacitar al personal encargado de la selección e inducción, con énfasis en técnicas de entrevista, aplicación de instrumentos estandarizados y acompañamiento al nuevo trabajador durante el periodo de prueba.

Incorporar un plan de inducción estructurado, que incluya módulos sobre cultura organizacional, normas internas, medidas de seguridad y salud ocupacional, así como funciones específicas del cargo.

Implementar sistemas de feedback constante durante el primer mes de trabajo, con la finalidad de identificar oportunamente requerimientos de capacitación flexibilidad o modificaciones en la distribución de tareas.

Digitalizar y monitorear los procesos de incorporación del personal a través de herramientas accesibles (como formularios online, vídeos de inducción y evaluaciones virtuales), lo que permitirá eficiencia, trazabilidad y mejora continua en la gestión del talento humano.

Finalmente, promover una cultura organizacional que valore la importancia de una correcta integración del nuevo personal como estrategia para reducir la rotación, mejorar la productividad y fortalecer el compromiso con la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Alarcón, C. (2024). Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico. *Ecociencia*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847>
- Alpha, C. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Psicología organizacional*, 1(3), 26-43. <https://doi.org/DOI:10.47422/ac.v1i3.17>
- Beltrán, A., Castañeda, F., y García, L. (2021). *Análisis comparativo del Modelo Tradicional y Digital en la Selección del personal*. Posgrado en Gerencia del Talento Humano. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1785/Analisis%20comparativo%20del%20modelo%20tradicional%20y%20digital%20en%20la%20seleccion%20del%20Talento%20Humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bravo, W., y Delgado, B. (2022). Selección de personal. *Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Fajardo, J. (2023). Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal. *Polo del conocimiento*, 8(9), 1-15. <https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v8i9.6047>
- González, W. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y gestión*(51), 54-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Mayorga, V., Macías, R., Alamilla, R., y Moreno, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y conciencia*, 10(19), 1-9. <https://doi.org/https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/issue/archive>

- Mendoza, J. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia latina*, 6(4), 2-15.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Palacios, R. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 2-16.
<https://doi.org/https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Pashanasi, B. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comunicación*, 12(3), 2-14.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Percy, I. (2023). El reclutamiento de personal en la actualidad ha dejado de ser un proceso tradicional para convertirse en un proceso activo y moderno. El objetivo del presente estudio es conocer la evolución del reclutamiento de personal en las empresas Latinoamericanas . *Ciencias técnicas*, 29(1), 1-7.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181574471001/html/>
- Pineda, J. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Universidad de Colima*, 1-21.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Roa, R. (2024). Desempeño Laboral: Una revisión sistemática de la literatura desde un análisis cuantitativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(11), 1-12.
<https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.41>
- Rodriguez y Calcerrada, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Espacios*, 1-11.
<https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410318.html>

Rodriguez, L. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender*, 6(18), 2-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>

Rojas, N. (2024). *Análisis de los procesos de selección de personal*. https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/22504/1/Trabajo_Titulacion_2604.pdf

Sagrado, L. (2022). *Influencia de la digitalización en el proceso de selección*. Trabajo de fin de master. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/526127/retrieve>

Sama, M. (2020). *Optimización del proceso de selección de personal*. bachiller en Ingeniería Industrial. Optimización del proceso de selección de personal

Valdez, L., y Vásquez, Claudio. (2025). Estudio socioeducativo de la transformación del proceso del Reclutamiento y Selección: De los Métodos Tradicionales al Enfoque 5.0. *Investigación y desarrollo educativo*, 15(30), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2259>

Anexos

Anexo 1. Encuesta a 19 Personas de GRAFINSA

Pregunta	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Cómo calificarías el proceso de selección actual?	Muy Satisfactorio	2	10.53
	Satisfactorio	4	21.05
	Neutral	8	42.11
	Insatisfactorio	5	26.32
	Muy Insatisfactorio	0	0.00
2. ¿Qué tan claro fue el proceso de inducción para ti?	Muy Claro	3	15.79
	Claro	4	21.05
	Neutral	7	36.84
	Poco Claro	5	26.32
	Nada Claro	0	0.00
3. ¿Consideras que el contenido del programa de inducción es relevante?	Muy Relevante	2	10.53
	Relevante	4	21.05
	Neutral	9	47.37
	Poco Relevante	4	21.05
	Nada Relevante	0	0.00
4. ¿Te sentiste bien integrado en tu equipo después de la inducción?	Muy Integrado	2	10.53
	Integrado	4	21.05
	Neutral	8	42.11
	Poco Integrado	5	26.32
	Nada Integrado	0	0.00
5. ¿Qué aspectos consideras que deben mejorarse en el proceso de inducción?	Respuesta Abiertas		

Anexo 2. Entrevista

Entrevista	Pregunta	Respuesta
Personal	¿Cómo describirías tu experiencia durante el proceso de inducción?	"Fue bastante positiva, pero sentí que faltaba información sobre algunas políticas internas."
	¿Qué mejorarías en el proceso de selección?	"Me gustaría que se incluyan más evaluaciones prácticas para entender mejor las habilidades."
Administrador	¿Cuáles crees que son los principales desafíos en la inducción de nuevos empleados?	"La falta de un programa estructurado puede hacer que los nuevos empleados no se sientan completamente preparados."
	¿Qué cambios consideras necesarios para optimizar el proceso de selección?	"Implementar un modelo basado en competencias sería clave para garantizar que los candidatos se alineen con nuestra cultura organizacional."