

**DISEÑO DE LAS PRÁCTICAS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL ÁREA DE  
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA NEXIA MONTES & ASOCIADOS S.A.S  
EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2024.**

**PAOLA CARVAJAL AGUIRRE**

**MARIA FERNANDA SARAZA GARCIA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO  
HUMANO**

**TRABAJO DE GRADO**

**MANIZALES - CALDAS**

**2024**

Contenido

Introducción ..... 3  
    Caracterización ..... 4  
    Importancia para el campo del talento humano..... 5  
    Objetivo general y específicos..... 6  
Marco teórico..... 7  
    Revisión de la literatura ..... 7  
    Talento humano en empresas de servicios..... 16  
    Práctica de selección de personal ..... 18  
    Proceso de inducción..... 19  
Metodología ..... 21  
    Paso 1. Diagnóstico en la organización..... 21  
    Paso 2. Identificación de elementos necesarios para el diseño de prácticas de selección e inducción..... 22  
    Paso 3. Diseño y elaboración de las prácticas de selección e inducción..... 23  
Resultados..... 29  
Discusión ..... 33  
Conclusiones..... 34  
Recomendaciones..... 41  
Referencias ..... 43  
Anexo No 1 - Entrevista al jefe recursos humanos de NEXIA M&A S.A.S ..... 47  
Anexo No 2 - Glosario de Términos ..... 50

## Introducción

El presente trabajo muestra la importancia de la gestión del talento humano como una estrategia empresarial que conlleva a identificar los métodos y prácticas en gestión humana que se emplean en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S desde el primer momento en que se realiza la selección de personal y su respectiva inducción cuando se ingresa a la empresa y de esta manera enlazar los objetivos organizacionales con los proyectos personales de cada colaborador, lo cual puede impulsar la innovación y la creatividad dentro de la organización. Las diferentes perspectivas y habilidades que cada individuo aporta pueden llevar a soluciones más efectivas y a un mejor desarrollo de servicios. Además, en un mercado cada vez más competitivo, atraer a los mejores talentos puede ser un diferenciador clave. Las empresas que logran captar a profesionales altamente calificados suelen tener un mejor desempeño y pueden adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado.

También es importante mencionar que la atracción de talento humano contribuye a construir una cultura organizacional sólida. Un equipo comprometido y motivado no solo mejora el ambiente laboral, sino que también puede aumentar la retención de empleados, lo que reduce costos asociados con la rotación de personal.

Si bien el título del proyecto refleja el diseño de las prácticas de Gestión Humana, se debe tener claro el aporte de este trabajo a la estrategia y al cumplimiento de objetivos de parte de la alta gerencia la cual tendrá dentro de su planeación tener las herramientas necesarias para liderar en el mercado y buscar diferenciarse de sus competidores, bajo la premisa de que la Gestión Humana es responsabilidad de toda la organización, en especial de la alta dirección y de mandos medios, con énfasis en la gerencia general, que define políticas y en los gerentes o directores de línea, quienes tienen a cargo la mayor cantidad de gente” (Calderón Hernández, 2010)

En el presente trabajo encontrarán los siguientes capítulos: primero la **caracterización** de la empresa Nexia M&A S.A.S, un segundo capítulo sobre la **Importancia para el campo del talento humano**, tercer capítulo **objetivo general y específicos**, cuarto capítulo

**marco teorico**, quinto capitulo **metodologia**, sexto capitulo **resultados**, séptimo capítulo **discusión**, octavo capitulo conclusiones, capitulo noveno **recomendaciones**, decimo capitulo **referencias** y por ultimo los **anexos** correspondientes.

## **Descripción del problema**

### **Caracterización**

La empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S es una firma colombiana de contadores públicos que gira bajo el distintivo comercial NEXIA M&A S.A.S, que opera en el país desde 1990. Es miembro y representante para Colombia de NEXIA International, provee servicios de auditoría externa, revisoría fiscal, auditoría en gestión de resultados, automatización de procesos (RPA), precios de transferencia, asesorías tributarias, due diligence, auditoría en salud, interventorías técnicas, administrativas y financieras, peritajes contables, auditorías contables y operacionales. Desde sus inicios ha buscado desarrollar un apoyo calificado, por parte de los expertos, proporcionando alta calidad en consejería a los clientes para asegurar su beneficio. Aparte del trabajo profesional de auditoría y consultoría, ofrecen como valor agregado el monitoreo en el desarrollo de los hechos y actualizaciones legislativas nacionales a fin de suministrar información pertinente y oportuna a los clientes.

La empresa cuenta con tres sedes en el país, en las ciudades de Bogotá, Manizales y Medellín, las cuales cuentan con equipos de trabajo especializados para el manejo de cada uno de sus clientes, quienes se encuentran en diferentes sectores del mercado.

Actualmente, la organización cuenta con 147 empleados a nivel nacional de los cuales 106 tienen contrato a término indefinido y los 42 restantes están por prestación de servicios.

Es una empresa de gran reconocimiento en el territorio nacional; sin embargo, se evidencia una falencia en el manejo que se brinda en el área de Talento Humano de la organización. Como ejemplo se tiene que no se maneja un registro de las entrevistas realizadas durante el año, lo que genera no tener el control de la cantidad de aspirantes por año. Esto evidencia que no se encuentra bien estructurada el área, generando retrocesos y resultados deficientes en la organización. Esta situación repercutió de

manera directa en el desarrollo organizacional e impedía la potencialización de las ventajas competitivas existentes. De este problema nació la necesidad de diseñar las prácticas de talento humano de la empresa, que permitiera a la organización realizar un buen proceso de selección e inducción y evitar así la alta rotación de personal e implementar un buen proceso de capacitación y desarrollo de los empleados. De este modo, se generan colaboradores más competitivos en el mercado a través del diseño y validación de las prácticas de talento humano que generen bienestar laboral y sentido de pertenencia a los empleados hacia la organización, mayor estabilidad laboral, al tiempo que se generan mejores condiciones de trabajo (salud física, mental y social).

### **¿Cómo diseñar las prácticas de selección e inducción en el área de Talento Humano en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S. durante el primer semestre del año 2024?**

#### **Importancia para el campo del talento humano**

En el área de la administración se encuentra un campo de vital importancia para las organizaciones que es talento humano, el cual tiene una función fundamental que es involucrar al personal con la organización (planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar). Esta área tiene la capacidad de optimizar el recurso más importante de la empresa: las personas. Además, tiene gran influencia en el desarrollo de las condiciones laborales, desempeño, cultura, clima organizacional y motivación. Tiene como tarea fundamental direccionar a los empleados hacia la misión, visión y objetivos de la organización, para así lograr que ambos (organización y empleados) se dirijan hacia un mismo fin, además de que confluyen todas las áreas de la empresa en pro de mejorar resultados y aumentar la productividad.

De acuerdo con los autores Pfeffer (1998) y Wimbush (2005) los recursos humanos son considerados el activo más valioso de las organizaciones; afirman que facilitan la obtención de un mejor resultado final abarcando la gestión del personal, contratación, capacitación, desarrollo profesional y resolución de conflictos laborales que permite fomentar un buen ambiente de trabajo. Por otro lado, cabe destacar que, desde la literatura tradicional de Dirección de los Recursos Humanos, se ha puesto especial énfasis en la identificación de prácticas de recursos humanos (PRH en adelante) susceptible de mejorar los resultados organizativos. Cabe señalar que cuando se

menciona PRH se hace referencia a la determinación de las necesidades de reclutamiento, selección, formación, sistemas retributivos, evaluación y atención a las relaciones laborales, de salud y seguridad y justicia (Carda Naiara Escribá & Canet Giner, 2013)(De Cieri y Krammar, 2008; Dessler, 2011).

Diseñar prácticas de talento humano en una organización aporta un sinnúmero de ventajas como contribuir al éxito de esta y mejorar la satisfacción de los empleados. Al diseñar prácticas, es esencial tener en cuenta el talento humano disponible y aprovecharlo de la mejor manera posible. El talento humano puede marcar la diferencia en el éxito de una empresa. Los empleados con habilidades y conocimientos adecuados pueden contribuir de manera significativa al logro de los objetivos de la organización. Además, el talento humano también puede influir en la cultura y el ambiente de trabajo de una empresa, lo que a su vez puede afectar la productividad y la satisfacción de los empleados. Al diseñar prácticas, es importante considerar las fortalezas y debilidades del talento humano existente. Esto implica asignar tareas y responsabilidades de acuerdo con las habilidades y conocimientos de cada empleado, así como proporcionar oportunidades de desarrollo y capacitación para mejorar aún más el talento humano.

**Objetivo general:** Diseñar las prácticas de selección e inducción del área de Talento Humano en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S en el primer semestre del año 2024.

#### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar los procesos de selección e inducción de personal que está utilizando la empresa Nexia M&A S.A.S durante el primer semestre del año 2024.
- Identificar las propuestas de los teóricos sobre las prácticas de selección e inducción del personal, para los procesos que se utilizan en Nexia M&A S.A.S. durante el primer semestre del año 2024.
- Diseñar las prácticas de selección e inducción acorde a las necesidades de la empresa Nexia M&A S.A.S. durante el primer semestre del año 2024.

## **Marco teórico**

### **Revisión de la literatura**

La gestión humana en las empresas colombianas es un aspecto crucial que abarca diversas estrategias y prácticas para reclutar, desarrollar, motivar y retener al talento humano, en un contexto marcado por la diversidad cultural, los retos económicos y la dinámica del mercado laboral. Es fundamental analizar cómo las empresas colombianas gestionan sus recursos humanos para alcanzar sus objetivos organizacionales y contribuir al desarrollo socioeconómico del país. Sin embargo, autores como Calderón et al. (2010) señalan la importancia de la gente dentro de las organizaciones, destacando cambios significativos en su enfoque y roles para contribuir a ventajas competitivas sostenibles. El artículo examina el estado actual en Colombia, desde una perspectiva de recursos y capacidades, fusionando enfoques descriptivos y comprensivos. Revela una mayor madurez en el talento humano, reconociendo su valor como fuente de éxito organizacional. Sin embargo, identifica la necesidad de mejorar la medición de resultados y aumentar la contribución al capital tecnológico, proponiendo un sistema integrado de gestión humana.

Por otro lado, Barrios et al. (2016) Analizan la relación entre teoría y práctica en la gestión humana, destacando tanto prácticas tradicionales como innovadoras que han sido efectivas para las organizaciones, realizando entrevistas a los jefes de talento humano participantes en el estudio, apoyado en herramientas de análisis cualitativo de información como el Atlas.ti, que permitió identificar un conjunto de prácticas que para las organizaciones han sido exitosas e innovadoras.

La tendencia en el progreso de la gestión humana se ha venido implementando con el fin de mejorar el trabajo en equipo, ya que una de las variables determinantes son las relaciones laborales y el enriquecimiento de tareas, enfocándose siempre en el bienestar individual y colectivo de los empleados y en su desarrollo moral, mental y físico. El cambio de un trabajo individual a un trabajo en equipo es importante, porque no solo se destaca el desarrollo de prácticas individuales excelentes, sino también garantiza sistemas de alto rendimiento, buscando, a su vez, por parte del trabajador lealtad, motivación y satisfacción que conlleve a la productividad; y, por parte del empresario,

garantizar estabilidad, pasando la gestión humana de ser un área ejecutora a convertirse en un área asesora (Tamayo-Piñeros, 2008).

En este mismo sentido, se observa que las organizaciones viven en un entorno cambiante, donde constantemente se pueden encontrar infinidad de oportunidades y amenazas; multiplicidades culturales de creencias, pensamientos y diferencias etnográficas y demográficas. Se intensifica en mayor medida la complejidad de cómo el ser humano puede adaptarse y sobrevivir en estas condiciones, lo que puede generar dos opciones: un reto y por ende motivación o fortaleza o, por el contrario, una frustración y ajustarse tomando una posición defensiva. Para el área de Gestión Humana (GH) de una organización es crucial comprender esta dinámica y proporcionar las herramientas necesarias para que las personas contribuyan efectivamente a los objetivos organizacionales. En el desarrollo de procesos centrados en el conocimiento, aspectos como la selección, integración, formación y evaluación del personal, así como los ajustes culturales, juegan un papel fundamental en el éxito de la gestión. Solo mediante su comprensión y dominio se logrará adaptarse al entorno y facilitar la gestión del conocimiento organizacional (Lozada, 2011).

De lo anterior depende que la ejecución de los pensamientos se convierta en acciones y resultados positivos o negativos para la vida individual, en comunidad y organizacional. El desafío para el área de Gestión Humana (GH) de una organización es apropiarse de esta situación y, con base en ello, brindar las herramientas necesarias para que las personas, a través de sus conocimientos y experiencia, contribuyan de manera efectiva a la realización de metas organizacionales. Cuando se desean desarrollar procesos que están orientados al conocimiento, es necesario conocer aquellos elementos claves de la gestión humana que tienen un impacto directo en el éxito de estos procesos gerenciales. Se hace referencia, entonces, a la selección de personal, la integración de nuevos empleados, su proceso de formación y la evaluación, además de todas aquellas que se refieran a hacer ajustes culturales. Solo con su dominio y comprensión se logrará adaptar al medio ambiente e integrar los procesos organizacionales para facilitar la gestión del conocimiento. Además, cabe mencionar que los recursos humanos son el principal activo de una empresa; la gestión de los recursos humanos ya no es solo la selección y contratación de empleados, además tiene que ver con las políticas

empresariales. El departamento de Recursos Humanos es uno de los pilares de las organizaciones para definirse y consolidarse en el mercado; su radio de acción contempla el reclutamiento, selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información y auditoría. La gestión del talento humano está estrechamente relacionada con la gestión de los recursos humanos, dado que estructura indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de selección, desempeño, evaluación y capacitación del personal (Armijos, Burgos, Sánchez, 2019).

Por otro lado, cabe mencionar cómo funciona el proceso de recursos Humanos en las empresas prestadoras del servicio de salud, según la investigación realizada por Márquez (2018) centrada en la fase de planificación y análisis de puestos de trabajo en el proceso de recursos humanos, con el Grupo Quirón Salud como caso de estudio. La empresa se basa en valores de respeto, calidad, innovación, formación y excelencia en servicios. Se examinan los perfiles profesionales en dos áreas: médico-sanitaria y económico-administrativa. Se analiza la estructura de los puestos y se recopila la opinión de los trabajadores a través de un cuestionario, para identificar necesidades y similitudes entre perfiles. Los resultados orientan hacia mejoras y sugerencias para la empresa. Este proyecto de investigación se centró en dos fases primero la planificación y análisis de puestos de trabajo, con el fin de conocer cómo se organizan los distintos puestos existentes en la empresa, mediante un análisis de los perfiles profesionales en dos grandes grupos: los del área médico-sanitaria y los del área económico-administrativa. Esto permite conocer cómo se estructuran y se clasifican los puestos dentro de la compañía, además de averiguar cómo se sienten los trabajadores en la empresa. Esto permite identificar las semejanzas entre los perfiles y las necesidades de los empleados mientras desarrollan sus labores profesionales. Los resultados de ambos análisis llevan a plantear diferentes alternativas de mejora a la compañía, así como trasladar las sugerencias de los empleados a una empresa en donde las distintas direcciones ejecutivas se organizan territorialmente y no por centros. Permite identificar las semejanzas entre los perfiles y las necesidades de los empleados mientras desarrollan sus labores profesionales. Los resultados orientan hacia mejoras y sugerencias para la empresa.

Ganga et al. (2008) en su estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos. Chile, intenta explorar los elementos necesarios para el conocimiento acerca de cómo las organizaciones de esta comuna realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello, se abordan los principales fundamentos teóricos y prácticos vinculados al tema. Así mismo, se presentan y analizan los resultados de una encuesta aplicada a las organizaciones de la comuna de Puerto Montt con el propósito de indagar cómo éstas realizan el proceso de obtención de personal, la importancia que tiene para ellas este proceso, los aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar a un candidato, las ventajas de aplicar una técnica y no otras, los métodos más utilizados y una serie de datos que aportan de manera significativa al estudio.

Mientras que Sanclemente (2010), en su artículo *Formación y entrenamiento para personal de contacto en empresas de servicios, Medellín, Colombia*, presenta los resultados de una investigación en una empresa de servicios que ofrece seguros e inversiones a nivel nacional. El objetivo es analizar las distintas dimensiones que hacen parte de los constructos formación y entrenamiento, prácticas administrativas que desarrollan las empresas para brindar satisfacción a sus empleados de contacto, aquellos que tienen trato directo con los clientes e interactúan con ellos. Se examina la influencia que dichas prácticas tienen en la satisfacción de los funcionarios y en el desempeño de su actividad, evaluando la incidencia en la calidad del servicio que se les presta a los clientes y la manera cómo estos la perciben.

Por su parte, Dávalos et al. (2022) en su investigación *Gestión del talento humano basado en competencias para la toma de decisiones contables-financieras*, proponen una parada conceptual sobre las afectaciones de la globalización, la internacionalización y el impacto que produce en la gestión administrativa, operativa y estratégica del talento humano, las nuevas formas de competitividad en el sector contable-financiero. (Eduardo Ramiro, Condo, D.G, Vega Flor, & Cuesta, 2023) Realizaron una revisión documental y sistemática en bases de datos especializadas, entre el 2019 y el 2021. Ante el acelerado desarrollo tecnológico que se manifiesta, y desde las más recientes técnicas de la inteligencia artificial, se potencian el trabajo y la propia gestión del talento a través del

móvil y la web, generando una mayor confianza que la sociedad deposita en el profesional, cada vez más comprometedor, cuestionada y valorada por todas las instancias. Se evidencia una marcada relación entre la gestión del talento humano y la obtención de mejores resultados en los negocios, por lo que se proponen diferentes etapas que interactúan desde un flujo, para concebir el proceso de gestión del talento humano. La gestión del talento del profesional contable se hace práctica exclusiva por sus particularidades interdisciplinarias y de crucial importancia en las organizaciones, empresas y la sociedad.

Por otro lado, Sosa (2022) da a conocer en su informe, las actividades y procesos ejecutados en la práctica empresarial realizada en la empresa Lupatech OFS S.A.S, empresa dedicada a la industria de los hidrocarburos (oil & gas), durante el tiempo comprendido del 15 de julio al 15 de noviembre de 2022. (Sosa Hernández, 2022) Las actividades están estipuladas en el reglamento de prácticas de la universidad Cooperativa de Colombia. El propósito de las prácticas empresariales es que el estudiante adquiera conocimientos directos de la organización y, a su vez, pueda dejar su huella en esta, aportando lo adquirido en su proceso educativo en el pregrado en Administración de Empresas. La actividad o proceso principal que se ejecuta, en la práctica empresarial, es el apoyo en el área de Talento Humano, específicamente en la línea de reclutamiento y selección, realizando acompañamiento en cada una de las etapas que debe cumplir el nuevo personal, como lo son la requisición de documentos, formatos de inducción, creación de plataformas, cumplimiento de códigos, entre otros.

Otro aporte importante es al que hacen referencia Cajares (2015) *Propuesta para el mejoramiento en los procesos de gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la empresa Palmasur S.A.T del Municipio de San Andrés de Tumaco*. La investigación se encuentra justificada por la importancia que a través del tiempo ha adoptado el área de Gestión Humana señalando que:

Los elementos básicos de la gestión humana vienen dados por la planeación, la formación, la selección, la supervisión, el control, la evaluación, la calidad, y el bienestar del talento humano. En el concepto de talento humano se incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y

potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes, la creatividad y la cultura general (Donald & Hurtado Rodriguez, 2015, pág. 29)

Mientras tanto Benavides (2009) indica en sus estudios que, actualmente, se está iniciando una nueva época denominada como la Era del Talento; es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy. Ahora se debe contar con capacidad de innovación y talento. (MORALES, 2009, pág. 13) Desde esta perspectiva, se utilizará el término talento humano, ya que cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Le atribuyen al mismo el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos, en tanto pone en relevancia el talento humano como factor indispensable para lograr el éxito de una organización.

Por otro lado, está Moreno (2013), propone la creación de un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa Inpapel Patria Cia. Ltda., con el fin de documentar las diferentes actividades y procesos que se debe realizar en el momento de incorporar personal nuevo para la Empresa. El objetivo es que las personas encargadas de realizar estos procesos sepan a cabalidad cuáles son sus funciones y responsabilidades y los pasos a seguir en cada uno de los requerimientos, mediante la aplicación de procesos que lleven a la ejecución, el reclutamiento, selección e inducción, otorgando a la empresa confiabilidad en sus actividades. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos. Es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante, y la correcta administración de este como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Con la mejoría de este proceso de obtener personal más comprometido con la organización, se reducirán ausencias, rotación, se elevará el

desempeño del personal, todo esto con la finalidad de que la empresa crezca, se desarrolle y sea productiva.

Otra contribución que se quiere resaltar es la de Ayala Castillo (2019) En su *Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cia. Ltda., de la ciudad de Quito*, de la cual desprende la idea de que gestionar el talento humano constituye la columna vertebral de un organismo llamado empresa; pues, las estrategias y acciones que se adopten y mantengan, respecto al personal, pueden afectar a toda su estructura y conducción. En este sentido, y acogiendo lo antes expuesto, la realización del presente trabajo de tesis propone el diseño de un sistema de gestión del talento humano para la compañía, material que posibilitará corregir las prácticas actuales e implantar procedimientos e instrumentos formales para que los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal sean válidos y cumplan con la misión de atraer y retener personal cualificado que, a través de sus conocimientos, habilidades y actitudes, contribuyen a la productividad y crecimiento sostenido de la compañía. Al término de la presente tesis y con el análisis e interpretación de la información recabada, se concluye que en Coffee Service Cia. Ltda. los procesos y prácticas asociadas con la gestión del talento humano son realizados de una manera empírica y aislada, lo cual tiene una relación significativa con el desempeño de sus colaboradores.

En el caso de Espinoza Rojas (2014) se realizó con el fin de demostrar la importancia de utilizar adecuados procesos para reclutar y seleccionar talento humano para la Empresa Sempre S.A. De igual forma, con el propósito de mejorar un conjunto de procesos que conllevan a tener el éxito deseado en las empresas, brindando una propuesta de modelo de gestión de talento humano con la finalidad de que sea aplicado y lograr así mejorar los actuales procesos y diferentes actividades que en la actualidad no se realizan en Sempre como capacitaciones, desarrollo de personas y control de evaluaciones.

Para finalizar se hace referencia a la investigación hecha por Torres (2022) *Aplicación de las prácticas en gestión humana en las clínicas de Villavicencio-Colombia*, donde hace referencia a la importancia de comprender el aporte de las personas al desarrollo de las organizaciones, analizando la situación actual de las prácticas de gestión

humana en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud -IPS, de la ciudad de Villavicencio (Colombia). La investigación arrojó que los elementos que se relacionan con políticas de compensaciones e incentivos, para la motivación del personal, presentan debilidades dentro de estas instituciones, así como la utilización del sistema de evaluación del desempeño como estrategia de acceso a compensaciones para los colaboradores. Por el contrario, sus mayores fortalezas se evidencian respecto a la obtención de personas idóneas y generar un ambiente saludable para los mismos.

A continuación, se presenta la siguiente tabla con los autores más representativos y las respectivas fechas en relación a conceptos como el talento humano, practicas, selección e inducción:

**Tabla 1.  
Antecedentes**

Concepto	Autor	Definición
Talento humano	Eslava Arnao (2004)	Enfoque estratégico de dirección.
	Dessler (2009)	Prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo.
	R Wayne Mondy (2009)	Utilización de las personas como recursos, con el fin de lograr objetivos organizacionales.
	Todaro y Smith (2015)	Inversiones productivas hechas en las personas, como habilidades, capacidades, competencias y salud resultado del gasto en educación, en programas de entrenamiento dentro del trabajo y atención médica.
	Pérez, 2016.	Una de las partes más importantes de la organización debido a que es la pieza clave que nos permite alcanzar objetivos mediante el impacto positivo que se tiene sobre los trabajadores
Prácticas	Calderón, Montes & Tobón, 2004	Actividades o funciones de un área determinada.
	Clause, 2011	Técnica, método, proceso, actividad, incentivo o recompensa que se cree que es más eficaz en la entrega

	<p>Gallego, 2010</p> <p>Bennet, Ketchen y Schulltz, 1998</p>	<p>de un resultado en particular que cualquier otra técnica, método, proceso, etc.”</p> <p>Es “aquella que permita lograr los objetivos y las metas, todo apuntándole a los objetivos estratégicos del negocio o la compañía”</p> <p>La estrategia competitiva, ésta capitaliza las fortalezas de los recursos humanos que posee la empresa y favorece el éxito de la estrategia de recursos humanos.</p>
	<p>De Ansorena, 2005</p>	<p>Es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades, determinadas de antemano, como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de cierta tarea profesional.</p>
<p>Selección</p>	<p>Chiavenato, 2009</p> <p>Gómez L y otros, 2008</p> <p>Zayas Agüero, 2010</p>	<p>Busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.</p> <p>Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.</p> <p>Brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.</p> <p>Tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.</li> <li>- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos</li> </ul>

		<p>de la organización.</p> <p>- Optimizar la interrelación hombre-trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.</p>
	<p>Bohlander, Snell, &amp; Morris, 2018</p>	<p>Define la inducción como el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Igual que la capacitación que hace hincapié en el qué y el cómo, a menudo la inducción se enfoca en el porqué. Esta herramienta se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece un marco de referencia para las tareas relacionadas con el puesto.</p>
<p>Inducción</p>	<p>Pinelo, 2006</p> <p>Mercado, 2010</p> <p>Dessler, 2009</p>	<p>La inducción de personal, nace por la necesidad de las organizaciones de tener recurso humano que cumpla con sus funciones eficientemente, desarrollando sus capacidades aptitudes y habilidades sociales e intelectuales; desde el momento de su llegada, para ser utilizado por la entidad como agente de cambio, ayudando a la transformación y mejoramiento de sus operaciones dentro de un sistema de integración de personal, en pos de la productividad y la competitividad.</p> <p>Se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.</p> <p>Es el proceso que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores cotidianas.</p>

Fuente: Elaboración propia

### Talento humano en empresas de servicios

En el siguiente apartado se presenta la relación del talento humano con las empresas del sector servicios a la cual pertenece Nexia Montes & Asociados S.A.S, teniendo en cuenta que es una empresa que ofrece servicios de contabilidad.

Las mipymes destacan por su capacidad de adaptación rápida y orientación al mercado en la gestión del talento humano, lo que les confiere ventajas competitivas respecto a las grandes empresas. Esta flexibilidad les permite una mayor cercanía al cliente y una respuesta ágil a sus necesidades. Sin embargo, es importante señalar que las mipymes a menudo enfrentan desafíos en su planificación estratégica, lo que puede limitar su capacidad para desarrollar activos, especialmente los intangibles, y afectar su éxito empresarial. (Camisón, 1996).

Por otra parte, en Colombia las empresas pequeñas y medianas, respecto al sistema de compensaciones, carecen de una visión estratégica que las oriente hacia el rendimiento y la consecución de objetivos y metas, así como a la generación de compromiso y motivación de los empleados. En otros estudios sobre prácticas retributivas los autores lograron evidenciar que la remuneración en Colombia se expresa en beneficios y no en dinero en efectivo, y que es el seguro de vida el beneficio que más se utiliza en la alta gerencia, seguido de los planes médicos y los planes de vehículos (Calderón et al., 2011).

Investigaciones sobre las prácticas de compensación en Colombia también indican que “son escasas las empresas que tienen establecidos mecanismos de reconocimiento tales como premios, diplomas, mención pública, fiestas, paseos y celebraciones” (Rodríguez, 2012, p. 217). Mientras que, en cuanto a la evaluación del desempeño, las investigaciones indican que las empresas pequeñas realizan la evaluación de manera informal, y la orientan, principalmente, a la búsqueda de problemas y dificultades y no al encuentro de fortalezas o potencialidades. Del mismo modo, los hallazgos en las mipymes sobre estas prácticas plantean que la evaluación del desempeño no se utiliza para gestionar competencias ni con el fin de diseñar planes de entrenamiento y capacitación, sino que se usa con el propósito de vincularla a los sistemas de retribución (Calderón et al., 2010). Sobre estos procesos se ha hallado que, en las pequeñas empresas, la evaluación del desempeño se asocia a la detección de dificultades en el trabajo, y, en casos excepcionales, a la búsqueda de fortalezas. Poco se utiliza para retroalimentar al trabajador, programar capacitaciones, mejorar procesos o realizar promociones. Además, al igual que en las otras prácticas de gestión del talento humano, existe un predominio de criterios subjetivos e intuitivos para realizar la evaluación del desempeño (Calderón Hernández, 2010)

En las mipymes colombianas las áreas de gestión del talento humano pueden erigirse como una herramienta movilizadora de recursos internos y en fuente de ventaja competitiva, en la medida en que se integren, de forma entrelazada, en el propósito de generar valor en la organización como un sistema integral. El principio básico de soporte para la competitividad de las mipymes colombianas es el desarrollo de estilos de gestión directiva orientados al análisis y la comprensión de escenarios complejos y heterogéneos, así como la implementación de estrategias flexibles y oportunas.

A fin de enfrentar estos desafíos, la alta gerencia debe asesorarse por áreas de gestión del talento humano que la respalden, integren y brinden soporte, y sean capaces de implementar políticas y prácticas de gestión y desarrollo de personas alineadas a la estrategia de la organización.

### **Práctica de selección de personal**

La selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es, al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. Se definen para este proyecto de desarrollo dos tipos de procesos de selección el tradicional y la selección por competencias. La selección por competencias pone atención en las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que ha venido desarrollando un candidato a lo largo de su vida y el nivel de estas (Koontz, 2008).

En la selección tradicional esto no ocurre, puesto que solo se presta atención a la experiencia que posee un candidato en un puesto de trabajo y no tanto en las habilidades y actitudes que haya desarrollado a lo largo de su carrera profesional. En este tipo de procesos tradicionales, se corre el riesgo de descartar a un candidato que, pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, sí pueda poseer las competencias para desarrollarlo. Inclusive, ese candidato, que se descarta, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o predisposición, y por ello un talento, que quizá no tenga el que posea experiencia.

## Proceso de inducción

El proceso de inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (periodo de prueba). Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación. Disminuyen la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social, la organización y estructura de la empresa. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores para que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. Es decir, que el propósito de un programa es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño, de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. La efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo) dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.

Como antecedentes a los estudios de programas de inducción, algunas investigaciones Identificadas son las siguientes:

- Investigación en Texas Instrument se demostró que, al comparar un grupo control de nuevos empleados que no recibieron una sección de reducción de tensión en un día con un grupo experimental que si lo recibió, estos últimos descendieron notablemente el tiempo y los costos de entrenamiento, el ausentismo y retrasos, así como los desperdicios y rechazos, lo cual les llevó a concluir que el tiempo invertido al principio del periodo de entrenamiento, para reducir la ansiedad de los nuevos empleados, daba como resultado una mayor productividad y reducción de los costos del personal (Chruden y Sherman, 1977, pag. 190-191)

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general (Chruden y Sherman, 1977, pag. 190-191)

#### Información sobre la empresa

- Misión y visión
- Historia
- Actividad que desarrolla
- Posición que ocupa en el mercado
- Filosofía – objetivos.

#### Organigrama general disciplina anterior

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y deberes
- Premios y sanciones
- Disciplina
- Ascensos.

#### Comunicaciones - personal

- Fuerza laboral (obreros – empleados)
- Cuadros directivos
- Representantes del personal
- Subordinados
- Compañeros
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socioeconómicos) que brinda.

#### En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.

- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad y la del resto del personal.

## **Metodología**

En este proyecto de desarrollo se diseñaron las prácticas de **selección e inducción** orientadas a la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S para todo trabajador nuevo que ingresa a la organización, teniendo en cuenta las necesidades que tiene la firma frente a estas dos prácticas y las cuales requieren fortalecer con el fin de encontrar el personal idóneo para cada cargo y lograr una permanencia más duradera dentro de la organización.

A continuación, se dan a conocer los tres pasos relacionados con los objetivos específicos y los cuales están compuestos primero por un diagnóstico que permite la identificación de prácticas de selección e inducción que se aplican actualmente en la organización, segundo identificar las propuestas de los teóricos sobre las prácticas de selección e inducción del personal, para los procesos que se utilizan en Nexia M&A S.A.S. durante el primer semestre del año 2024, y tercero el diseño de las prácticas de selección e inducción que se reflejan en la implementación de los manuales sugeridos que cumplen con los lineamientos necesarios para garantizar una buena selección e inducción del personal que se recomiendan para que sean aplicadas en la organización y el desarrollo dado a cada uno de ellos para dar respuesta a los objetivos del proyecto de desarrollo.

### **Paso 1. Diagnóstico en la organización**

El diagnóstico organizacional se convierte en una herramienta fundamental, una brújula que orienta a las organizaciones hacia el éxito. En el contexto de esta investigación, el papel del diagnóstico adquiere una relevancia aún mayor, pues sirve

como el punto de partida esencial para comprender el funcionamiento de Nexia Montes & Asociados S.A.S.

Uno de los beneficios primordiales del diagnóstico es su capacidad para identificar problemas latentes y desafíos ocultos que podrían obstaculizar el progreso de la organización. Al poner luz sobre estas áreas de preocupación, el diagnóstico permite a los líderes empresariales abordar los problemas de raíz y formular estrategias efectivas para superarlos. Además, el proceso de diagnóstico proporciona una valiosa hoja de ruta para la planificación estratégica. Al comprender plenamente la situación actual de la organización, los líderes pueden establecer objetivos realistas y diseñar planes de acción que aprovechen los puntos fuertes y aborden las debilidades identificadas. (Arrieta Jiménez, Cervantes Borrero, De La Cruz Lara, & Lopez Cadena, 2021)

Para dar respuesta a este paso se empezó buscando información, con el apoyo del área de recursos humanos de la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S, gestionando con el jefe de la Gerencia del Talento Humano una entrevista, con el fin de conocer y poder diagnosticar la situación actual respecto a las prácticas que aplican en el proceso de **selección e inducción** del personal y conocer la importancia que se le adjudica a este proceso. Para ello se diseñó una entrevista (Anexo 1) para conocer más a fondo las prácticas que se emplean. Se preguntó, por ejemplo, los canales de difusión que utilizan para dar a conocer sus vacantes y los criterios en los que se basan para tomar la decisión de seleccionar un nuevo empleado para la firma.

En conclusión, el diagnóstico de una organización, dentro de una investigación, es un componente esencial para comprender su funcionamiento interno, identificar áreas de mejora y formular estrategias efectivas para el éxito futuro. Es una herramienta poderosa que guía a las organizaciones hacia un camino de crecimiento, innovación y excelencia empresarial (Koontz, 2008)

## **Paso 2. Identificación de elementos necesarios para el diseño de prácticas de selección e inducción**

Con base en el diagnóstico inicial, considerando la información recopilada en la organización, se determinaron los elementos necesarios para el adecuado diseño de

prácticas de selección e inducción aplicadas a la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S.

De acuerdo con las teorías mencionadas anteriormente, se considera que, dentro de la práctica de selección, existen algunos elementos fundamentales para asegurar un buen proceso para la elección de los candidatos, tales como un buen análisis del cargo que abarque las responsabilidades, las habilidades y requisitos del puesto con el fin de encontrar un perfil adecuado que cumpla con las necesidades de la vacante y que en el futuro garantice el buen funcionamiento del puesto de trabajo.

Referente a la práctica de inducción, es importante tener presente la importancia de dar a conocer las políticas y principios organizacionales con el fin de que el nuevo empleado pueda integrarse fácilmente a la cultura y al entorno laboral, al que se va a enfrentar de ahora en adelante, sin dejar de lado la importancia de facilitarle, de manera clara y específica, sus funciones y roles a desempeñar en la organización, con el fin de evitar a futuro retrocesos y errores.

### **Paso 3. Diseño y elaboración de las prácticas de selección e inducción**

Teniendo en cuenta los pasos uno y dos, se lograron diseñar las prácticas de selección e inducción que se consideran las más acordes para la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S., con base en las necesidades que tiene la firma e indicándose la importancia de un buen proceso de selección e inducción, teniendo en cuenta el sin número de beneficios que tendrán al contar con un personal más estable e idóneo para cada puesto de trabajo.

El proceso de aplicación de la práctica de selección que se adopta en este proyecto de desarrollo está basado en tres fases fundamentales, para garantizar la adquisición de talento adecuado y la construcción de equipos sólidos en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S las cuales son las siguientes:

#### **– Requerimiento de inicio de proceso de selección y contratación**

- ~ Publicación de la vacante por medio de redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn y utilizando plataformas como Computrabajo, Portal de Empleo de CONFA y el Empleo.com

- ~ Validación de vacante con gerente del área.
- **Evaluaciones de selección de personal**
  - ~ Entrevistas preliminares
  - ~ Evaluación psico laboral
  - ~ Entrevista psico laboral
  - ~ Entrevistas técnicas
- **Decisión de selección**
  - ~ Entrega de resultados al cliente interno del proceso de selección.
  - ~ Entrevista del (los) candidato(s) con el cliente Interno (si procede).
  - ~ Decisión de selección.
  - ~ Petición de antecedentes para confección de carpeta personal.

A continuación, encontrarán una breve explicación de cada punto.

- **Requerimiento de cubrir una vacante:** El proceso de selección se inicia con el surgimiento de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. El jefe directo del área donde se produce la vacante solicita a Gestión de Personas (o Recursos Humanos), a través de correo, la necesidad de cubrir el cargo, lo que se valida mediante el llenado de la Ficha de aprobación de vacante, donde el Gerente o Subgerente del área respectiva validan la petición y entregan antecedentes que justifiquen el requerimiento de cubrir la vacante. Se sugiere que esta petición sea revisada y autorizada por Finanzas o por Gerencia General. Solo las vacantes validadas deben dar inicio a procesos de reclutamiento y selección.
- **Evaluaciones de selección de personal:** Dependiendo de la especificidad del cargo y de la cantidad de candidatos se realizarán, a criterio del responsable del proceso, una, dos o tres, de las entrevistas que se describen a continuación y se llevará a cabo una evaluación psico laboral.
- **Entrevista preliminar:** Para cargos específicos, de nivel profesional o ejecutivo. Es una reunión breve (15 a 30 minutos) que tiene por propósito validar presencialmente si

el postulante cubre requisitos claves del perfil del cargo, verificar expectativas de retribución y confirmar si está disponible para asumir las condiciones de trabajo que se le ofrecen en la empresa. Esta entrevista, en algunos casos, se puede hacer vía telefónica o videollamada.

- **Entrevista técnica:** Esta la realiza la jefatura del área, cuando es necesario evaluar conocimientos y experticia técnica específica del postulante.
- **Entrevista psico laboral individual:** Principalmente para cargos específicos, de nivel profesional o ejecutivo. Se utiliza el método de “Entrevista por Incidente Crítico” (también llamada por competencias). Se indaga la profundidad y extensión de las competencias, particularmente, las de “cualidades personales” del postulante, atingentes o requeridas por el cargo. Esta entrevista la realiza un especialista.
- **Entrevista psico laboral grupal:** Principalmente para cargos de nivel técnico u operativo y alto número de postulantes. Se utiliza el método de “Juego de simulación” que permite evaluar presencia y profundidad de competencias relacionales básicas. Esta entrevista la realiza un especialista.
- **Aplicación del predictor psicotécnico:** Consiste en un proceso de evaluación mediante distintos reactivos de las competencias del postulante. Se utilizan entre otros:
  - Ficha de postulación y declaración de salud compatible.
  - Aplicación de instrumentos de selección de personal para evaluar competencias psicolaborales, los cuales varían según las exigencias del cargo y experticia del evaluador.
- **Decisión de selección**

Esta etapa se inicia con la **retroalimentación de resultados a la Jefatura o Gerencia**. En esta subetapa de retroalimentación, se informa de los resultados de las entrevistas y evaluaciones al jefe o gerente que solicitó cubrir el cargo vacante. Para los cargos de nivel profesional o ejecutivo, se definen 3 a 5 postulantes finalistas, quienes pasan a entrevistarse con el Gerente y Subgerente del área.

Con la decisión de selección se cierran las demás actividades y el protocolo que se sigue es el siguiente: - Primero, el jefe de área o gerente, cliente interno del

proceso, hace su elección entre los candidatos presentados. La información disponible para hacer la elección tiene dos fuentes: registros de los resultados de las evaluaciones efectuadas o entrevista personal con el candidato finalista.

Por otra parte, partiendo de los estudios realizados por Letelier (2004) dentro del cual se plantea un plan de inducción que se abordará en dos partes: primero al firmar el contrato y, segundo, en el primer día de trabajo del nuevo empleado, lo cual se dará de la siguiente manera:

– **Inducción general**, orientada por el área de recursos humanos.

- Bienvenida.
- Recorrido por las instalaciones de la empresa.
- Exposición acerca de Nexia
- Explicación de las políticas generales de Nexia Montes & Asociados S.A.S.

– **Inducción específica**, orientada por el jefe de cada área.

Primer día de trabajo:

- Presentaciones tanto de las funciones generales del área como de ella dentro del equipo de trabajo.
- Ubicación del empleado en el puesto.

**Inducción general** (Dessler, 2024)

**Bienvenida:** esto es, apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa, en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar contigo.

**Recorrido por la empresa:** al recorrer la empresa con el empleado asegúrate que haya entendido con claridad cada punto importante de la empresa, como son las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, áreas de recreación en los tiempos de descansos, etcétera.

**Hablar de la empresa:** en este punto tratar de que el empleado empiece a familiarizarse con la empresa. Los aspectos que se deben tocar son los siguientes: cómo surgió la

empresa; su historia y momento actual; quiénes integran la empresa; quiénes iniciaron la empresa y qué puestos ocupan actualmente. Aquí, explicarle al empleado el para qué de la empresa, es decir, la misión. También platicarle cuáles son los objetivos y metas de la empresa.

**Qué tipo de empresa es:** explicar a qué se dedica la empresa. Si es de servicio, comercio o industria. Qué producen o qué servicios dan. Qué tipo de clientes tratan y cómo es el sistema productivo hasta llegar al producto final. Hacer especial énfasis en indicar en qué parte del proceso se sitúa su puesto y la importancia de este.

**Políticas generales de la empresa:** este apartado se refiere a los lineamientos generales de la empresa, a las normas y responsabilidades, y a las prestaciones. Los puntos que debes incluir son los siguientes:

- Horario general de trabajo. Horas de comida, horario de descanso. Sanciones correspondientes. Uso de tarjeta o reloj de entradas y salidas.
- Día, lugar y hora de pago. Políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.
- Qué se debe hacer cuando se falta. Explícale al empleado a quién debe dirigirse, si necesita un permiso o tiene un problema de salud. Explícale cuál es la sanción correspondiente en caso de faltas no justificadas.
- Vacaciones y días feriados. Cuál es el periodo vacacional y cómo se pide. Especificarle los días que no se trabaja y, si existen, en qué días se trabaja únicamente hasta mediodía. Por ejemplo, el 10 de mayo, etcétera.
- Normas de seguridad. Cuáles son los lineamientos de seguridad e higiene que existen en tu empresa. En dónde está ubicado el botiquín, qué contiene y cuándo se puede hacer uso de él. En dónde están los extinguidores, la escalera de emergencia, etcétera.
- Áreas de servicio al personal. Enséñale el baño; si existen, muéstrale el comedor, la sala de descanso, la sala de capacitación, los casilleros, etcétera.
- Reglamento interior de trabajo. Explicarle y darle una copia.
- Actividades recreativas de la empresa. Algunos negocios tienen su propio equipo de fútbol, boliche, etc., o eventos extra para sus empleados. Es buena idea tenerlos porque favorecen la integración del personal.

## **Presentaciones (Dessler, 2024)**

Es especialmente importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. De la bienvenida que le den, depende muchas veces la futura integración del trabajador con sus compañeros.

Es recomendable tener una reunión informal, de un máximo de quince minutos, para presentar al nuevo empleado con sus compañeros, jefes y subordinados, en su caso.

Presentarlo diciendo su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo, y encárgale a alguien de tu personal que le dé la bienvenida por parte del grupo de trabajo. Si esto no es posible y tus presentaciones las haces de manera individual, se recomienda el siguiente orden: con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo y con los subordinados, si los va a tener,

## **Ubicación del empleado en el puesto de trabajo**

En este punto se explica al nuevo empleado, en qué consiste específicamente su puesto, se le ubica dentro de la empresa y se le dice cómo lo debe desarrollar. Los puntos que se deben desarrollar son los siguientes:

- Nombre del puesto.
- Objetivo del puesto: por qué y para qué está hecho este puesto.
- Funciones del puesto: es decir, las labores que están a cargo del empleado. Describe con claridad y minuciosidad qué es lo que va a hacer el trabajador y cómo tiene que hacerlo.
- Cómo se espera que se desempeñe en el trabajo. Qué se espera que logre con sus funciones el empleado. Debe hablarle del desempeño, de la responsabilidad, de cómo debe manejar la información. Explicarle cómo debe ser su conducta y su presentación. En caso de que deba usar uniforme, decirle por qué y para qué.
- Explicarle cómo va a ser evaluado su desempeño: como parte del programa de inducción debe hacerle sentir al nuevo empleado que siempre están las puertas abiertas para comunicar cualquier inquietud, preguntar alguna duda o expresar alguna inconformidad respecto al trabajo.

La información que contiene un plan de inducción es muy amplia y, en general, proporciona la información suficiente para preparar a los nuevos empleados para adaptarse fácilmente a su puesto y desempeñarse eficientemente, a la vez que promueve el desarrollo del personal y su compromiso con la empresa.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios: menor rotación de personal, aumento en la productividad, bajar la angustia del cambio, disminuir el desconcierto, ayudarlo a ser productivo desde el inicio en la empresa, evitar errores debidos a la falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa, clarificar expectativas del trabajador, facilita el aprendizaje

## **Resultados**

En el diagnóstico se evidencia que la firma tiene algunos vacíos en las prácticas de selección e inducción, lo que posiblemente genere rotación de personal y, en muchas ocasiones, poco compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa.

El diseño de prácticas de selección e inducción está basado en el cumplimiento de los objetivos descritos en este proyecto. Inicialmente, se muestra y analiza la situación actual en la empresa Nexia M&A S.A.S, referente al proceso de selección e inducción. En los resultados del diagnóstico se muestran elementos que se están manejando de manera general y no se evidencia una estructura organizada de cada una de las prácticas, debido a que no se tienen bien definidos los procesos, lo que genera un retroceso en todas las áreas de la organización, tales como rotación del personal, no definir de forma correcta el perfil para cubrir la nueva vacante lo que genera pérdidas de recursos financieros y administrativos de la organización, por el tiempo y dinero que se invierte tanto en la contratación como en la capacitación del equipo humano.

Por otro lado, en cuanto a la práctica de inducción se evidencia la falta de estrategias claras que aseguren que el empleado quede bien capacitado al tomar el nuevo cargo y ejercer las funciones asignadas, lo que representa una baja productividad y deficiencias en el desarrollo de las labores encargadas en el cargo que entró a cubrir, esto representa altos costos para la empresa, ya que la falta de una inducción adecuada puede llevar a que los nuevos empleados cometan errores costosos o requieran supervisión adicional.

Por otro lado, cabe mencionar que una selección e inducción deficientes pueden tener un impacto significativo en la eficiencia operativa, el ambiente laboral y la reputación general de una empresa. Es esencial que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar prácticas sólidas en estas áreas para evitar estos problemas y fomentar un entorno laboral positivo y productivo.

De acuerdo con el primer objetivo específico que hace referencia al Diagnóstico de los procesos de selección e inducción de personal que está utilizando la empresa Nexia M&A S.A.S durante el primer semestre del año 2024, encontramos que:

### **Proceso de selección actual**

En la actualidad, la firma realiza el proceso de selección publicando las vacantes por medio de redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn y utilizando plataformas como Computrabajo, Portal de Empleo de CONFA y el Empleo.com, donde describen las condiciones del cargo, tales como profesión, tiempo de experiencia, ubicación de la oferta y las condiciones económicas. Para continuar, la asistente administrativa de la firma realiza una preselección de las hojas de vida que cumplen o se acercan a la expectativa del perfil que se está buscando y las remite a los jefes de cada área para que realicen el análisis y puedan indicar cuáles son de su interés.

Para continuar con el proceso, se llama a la persona y se le agenda la presentación de la prueba de conocimiento de la cual depende si pasa a la siguiente fase, que es la entrevista con el jefe de cada área correspondiente y quien define si continúa en proceso, para la presentación de pruebas psicológicas las cuales son realizadas por la empresa ATL Ltda., quienes se encargan de manejar temas relacionados con pruebas psicológicas, exámenes de ingreso y egreso de la firma. Dependiendo del resultado de estas pruebas los jefes de cada área toman la decisión de elegir el personal que ocupará la vacante.

### **Proceso de inducción actual**

La firma Nexia M&A S.A.S. realiza actualmente el proceso de Inducción de los nuevos colaboradores en dos fases: la primera está a cargo del área de Recursos Humanos quienes se encargan de dar a conocer, al nuevo integrante de la firma, los objetivos, políticas, normas de la organización, horario de trabajo, condiciones laborales y

presentándose ante el equipo de trabajo para que así conozca quienes serán sus compañeros y cómo están conformadas las áreas de la organización.

La segunda fase está a cargo del área para la cual fue contratado, sea administrativa, contabilidad, recursos humanos, jurídica o licitaciones, sistemas o auditoría, donde cada jefe se encarga de dar a conocer las funciones y actividades de su puesto, con el fin de dar a conocer a mayor detalle cada una de las funciones que va a desempeñar en el nuevo cargo.

De acuerdo al segundo objetivo específico que hace referencia a Identificar las propuestas de los teóricos sobre las prácticas de selección e inducción del personal, para los procesos que se utilizan en Nexia M&A S.A.S. durante el primer semestre del año 2024 encontramos que:

De acuerdo con las propuestas teóricas estudiadas para el desarrollo de este trabajo, se encuentra que, autores como Koontz (2008) plantea que la **selección** de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es, al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. Se definen para este proyecto de desarrollo dos tipos de procesos de selección el tradicional y la selección por competencias. La selección por competencias pone atención, en las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que ha venido desarrollando un candidato a lo largo de su vida y el nivel de estas competencias (grado de desarrollo).

Por otro lado, hay autores que hacen referencia a la práctica de **inducción**, como lo hace Dessler (2009) quien menciona que la inducción es el proceso que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores cotidianas.

Según la revisión teórica realizada se pudo evidenciar que la firma Nexia Montes & Asociados S.A.S. no implementa unas buenas prácticas de selección e Inducción a su personal, lo cual es una gran falencia en este aspecto. Se decidió realizar una propuesta enfocada en las necesidades de la firma con el fin de que a futuro se tengan unas mejores

prácticas que garanticen que el personal nuevo sea el indicado para la ocupación de los cargos que se encuentren vacantes. Además, de esta manera lograr que el candidato sea un empleado potencial y que se encuentre motivado para realizar y responder a los desafíos que se le puedan presentar a futuro, en la ejecución de sus labores diarias, y aportando a la organización nuevas propuestas innovadoras que ayuden a la firma a crecer y a ser reconocida por su gran potencial humano. De acuerdo al tercer objetivo que es el diseño de las prácticas de selección e inducción acorde a las necesidades de la empresa Nexia M&A S.A.S. durante el primer semestre del año 2024 encontramos que:

Para el diseño de las prácticas de selección e inducción de la empresa Nexia M&A S.A.S se tomó como base el diagnóstico realizado a la firma y el cual arrojó unas grandes necesidades que llevó a estudiar los planteamientos teóricos y elegir los más indicados para suplir dichas falencias y garantizar una mejor selección e inducción de personal,

Por lo anteriormente mencionado se diseñaron los siguientes manuales de selección e inducción para que sean aplicados y así poder asegurar que las personas que ingresan a la organización cumplan con todos los requisitos y perspectivas que espera la firma.

El proceso de aplicación de la práctica de selección adoptado en este proyecto de desarrollo está implementado dentro de un manual que contiene tres fases fundamentales: el requerimiento de inicio de procesos de selección y contratación; la evaluación de selección de personal; y la decisión de selección, el cual entrega el resultado y garantiza la adquisición de talento adecuado y la construcción de equipos sólidos en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S.

De igual manera, se diseñó un manual que contiene unos pasos específicos para implementar la práctica de inducción que se aborda en dos fases: primero, una inducción general, la cual está planteada para que el nuevo empleado conozca las políticas y valores institucionales; le permita conocer un poco más a fondo la esencia de lo que es Nexia Montes & Asociados S.A.S. Y, la segunda, una inducción específica, orientada por el jefe de cada área, en cuanto a las funciones generales y lineamientos estratégicos que deben de cubrir para el cumplimiento de los indicadores y, que se convierte, a su vez, en el desarrollo de sus compromisos individuales.

## Discusión

A partir de la información suministrada en la entrevista, se observa que la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S, no tiene buenos procesos de selección e inducción, es una empresa que tiene falencias en este aspecto debido a que lo realizan de manera muy general y no existe una etapa o fase específica donde se apliquen pruebas que puedan determinar cuál es el candidato más apto y que por lo tanto no se identifiquen correctamente las habilidades y competencias de los candidatos, es por ello que autores como Koontz (2008) plantea que la **selección** de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es, al mismo tiempo, una comparación y una elección; observando igualmente el uso de políticas salariales enfocadas a la equidad mediante el no uso de incentivos.

Por otra parte y teniendo en cuenta a Dessler (2009) quien menciona que la inducción es el proceso que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores cotidianas, se puede expresar que en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S obedece a un sistema cuya estrategia es de bajo coste donde existe mínima inversión en formación y desarrollo y un nivel de salarios bajo, elemento que se evidencia al limitar las capacitaciones a factores técnicos. Igualmente, y desde la perspectiva de Pinelo (2006), la inducción de personal, nace por la necesidad de las organizaciones de tener recurso humano que cumpla con sus funciones eficientemente, desarrollando sus capacidades aptitudes y habilidades sociales e intelectuales; desde el momento de su llegada, para ser utilizado por la entidad como agente de cambio, ayudando a la transformación y mejoramiento de sus operaciones dentro de un sistema de integración de personal, en pos de la productividad y la competitividad, según el autor y en relación a Nexia M&A Se puede evidenciar que la firma no evidencia la necesidad de implementar una práctica de inducción más fuerte y acorde a las necesidades que tienen, lo que no garantiza el buen desarrollo y funcionamiento del nuevo personal en los cargos que le son asignados y por ende no se enfocan en desarrollar las capacidades, aptitudes y habilidades sociales y/o intelectuales de los nuevos funcionarios.

## Conclusiones

En relación a la conclusión del primer objetivo que hace referencia al diagnóstico de los procesos de selección e inducción de personal que está utilizando la empresa Nexia M&A S.A.S durante el primer semestre del año 2024, se evidencia que la organización tiene muchas debilidades en este aspecto.

Al realizar un análisis de la información obtenida de la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S, se pudo observar que en la implementación de las prácticas de selección e inducción del talento humano tienen ciertas debilidades. Sin embargo, son pocas las estrategias empleadas para mejorar ambos procesos. Por tanto, el buen uso e importancia que le brinden al presente documento será de gran ayuda a la hora de enfrentar ciertos cambios. El proceso de selección, aunque es realizado, contiene falencias ya que lo realizan de manera muy general y no existe una etapa o fase específica donde se apliquen pruebas, como método o criterio para evaluar el conocimiento y la capacidad que exige un cargo para un buen desempeño del mismo. Tampoco cuenta con una evaluación final; el gerente elige la persona que, a su parecer, es la más acorde; por tanto, no se cuenta con la persona adecuada para realizar dicho proceso. Todas estas anomalías no permiten garantizar un buen proceso de selección e inducción del capital humano calificado para la firma.

En relación al segundo objetivo que hace referencia a la identificación de las propuestas de los teóricos sobre las prácticas de selección e inducción del personal, para los procesos que se utilizan en Nexia M&A S.A.S. durante el primer semestre del año 2024, se encontró que autores tales como Barrios et al. (2016) Analizan la relación entre teoría y práctica en la gestión humana, destacando tanto prácticas tradicionales como innovadoras que han sido efectivas para las organizaciones, realizando entrevistas a los jefes de talento humano participantes en el estudio, apoyado en herramientas de análisis cualitativo de información como el Atlas.ti, que permitió identificar un conjunto de prácticas que para las organizaciones han sido exitosas e innovadoras, también se encontraron posturas como la de Moreno (2013), que propone la creación de un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal para la empresa Inpapel Patria Cia. Ltda., con el fin de documentar las diferentes actividades y procesos que se debe realizar en el momento de incorporar personal nuevo para la Empresa.

En relación al tercer objetivo que es el diseño de las prácticas de selección e inducción acorde a las necesidades de la empresa Nexia M&A S.A.S. durante el primer semestre del año 2024 se recomienda la implementación de un manual que contiene el paso a paso y una buena metodología para garantizar que los procesos de selección e inducción se realicen de una manera más eficiente y que ayude a lograr los objetivos propuestos por la organización, lo que impactara de manera positiva tanto al empleado como a la organización. A continuación, se presenta el manual recomendado para la organización:

### **Manual de inducción y selección**

El proceso de aplicación de la práctica de selección que se adopta en este proyecto de desarrollo está basado en tres fases fundamentales, para garantizar la adquisición de talento adecuado y la construcción de equipos sólidos en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S las cuales son la siguiente:

- **Requerimiento de inicio de proceso de selección y contratación**
  - ~ Publicación de la vacante por medio de redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn y utilizando plataformas como Computrabajo, Portal de Empleo de CONFA y el Empleo.com
  - ~ Validación de vacante con gerente del área.
- **Evaluaciones de selección de personal**
  - ~ Entrevistas preliminares
  - ~ Evaluación psico laboral
  - ~ Entrevista psico laboral
  - ~ Entrevistas técnicas
- **Decisión de selección**
  - ~ Entrega de resultados al cliente interno del proceso de selección.
  - ~ Entrevista del (los) candidato(s) con el cliente Interno (si procede).
  - ~ Decisión de selección.
  - ~ Petición de antecedentes para confección de carpeta personal.

A continuación, encontrarán una breve explicación de cada punto.

- **Requerimiento de cubrir una vacante:** El proceso de selección se inicia con el surgimiento de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. El jefe directo del área donde se produce la vacante solicita a Gestión de Personas (o Recursos Humanos), a través de correo, la necesidad de cubrir el cargo, lo que se valida mediante el llenado de la Ficha de aprobación de vacante, donde el Gerente o Subgerente del área respectiva validan la petición y entregan antecedentes que justifiquen el requerimiento de cubrir la vacante. Se sugiere que esta petición sea revisada y autorizada por Finanzas o por Gerencia General. Solo las vacantes validadas deben dar inicio a procesos de reclutamiento y selección.
- **Evaluaciones de selección de personal:** Dependiendo de la especificidad del cargo y de la cantidad de candidatos se realizarán, a criterio del responsable del proceso, una, dos o tres, de las entrevistas que se describen a continuación y se llevará a cabo una evaluación psico laboral.
- **Entrevista preliminar:** Para cargos específicos, de nivel profesional o ejecutivo. Es una reunión breve (15 a 30 minutos) que tiene por propósito validar presencialmente si el postulante cubre requisitos claves del perfil del cargo, verificar expectativas de retribución y confirmar si está disponible para asumir las condiciones de trabajo que se le ofrecen en la empresa. Esta entrevista, en algunos casos, se puede hacer vía telefónica o videollamada.
- **Entrevista técnica:** Esta la realiza la jefatura del área, cuando es necesario evaluar conocimientos y experticia técnica específica del postulante.
- **Entrevista psico laboral Individual:** Principalmente para cargos específicos, de nivel profesional o ejecutivo. Se utiliza el método de “Entrevista por Incidente Crítico” (también llamada por competencias). Se indaga la profundidad y extensión de las competencias, particularmente, las de “cualidades personales” del postulante, atingentes o requeridas por el cargo. Esta entrevista la realiza un especialista.
- **Entrevista psico laboral grupal:** Principalmente para cargos de nivel técnico u operativo y alto número de postulantes. Se utiliza el método de “Juego de simulación”

que permite evaluar presencia y profundidad de competencias relacionales básicas. Esta entrevista la realiza un especialista.

- **Aplicación del predictor psicotécnico:** Consiste en un proceso de evaluación mediante distintos reactivos de las competencias del postulante. Se utilizan entre otros:
  - Ficha de postulación y declaración de salud compatible.
  - Aplicación de instrumentos de selección de personal para evaluar competencias psicolaborales, los cuales varían según las exigencias del cargo y experticia del evaluador.

- **Decisión de selección**

Esta etapa se inicia con la **retroalimentación de resultados a la Jefatura o Gerencia**. En esta subetapa de retroalimentación, se informa de los resultados de las entrevistas y evaluaciones al jefe o gerente que solicitó cubrir el cargo vacante. Para los cargos de nivel profesional o ejecutivo, se definen 3 a 5 postulantes finalistas, quienes pasan a entrevistarse con el Gerente y Subgerente del área.

Con la decisión de selección se cierran las demás actividades y el protocolo que se sigue es el siguiente: - Primero, el jefe de área o gerente, cliente interno del proceso, hace su elección entre los candidatos presentados. La información disponible para hacer la elección tiene dos fuentes: registros de los resultados de las evaluaciones efectuadas o entrevista personal con el candidato finalista.

Por otra parte, partiendo de los estudios realizados por Letelier (2004) dentro del cual se plantea un plan de inducción que se abordará en dos partes: primero al firmar el contrato y, segundo, en el primer día de trabajo del nuevo empleado, lo cual se dará de la siguiente manera:

- **Inducción general**, orientada por el área de recursos humanos.
  - Bienvenida.
  - Recorrido por las instalaciones de la empresa.
  - Exposición acerca de Nexia
  - Explicación de las políticas generales de Nexia Montes & Asociados S.A.S.

- **Inducción específica**, orientada por el jefe de cada área.

Primer día de trabajo:

- Presentaciones tanto de las funciones generales del área como de ella dentro del equipo de trabajo.
- Ubicación del empleado en el puesto.

### **Inducción general**

**Bienvenida:** esto es, apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa, en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar contigo.

**Recorrido por la empresa:** al recorrer la empresa con el empleado asegúrate que haya entendido con claridad cada punto importante de la empresa, como son las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, áreas de recreación en los tiempos de descansos, etcétera.

**Háblale de tu empresa:** en este punto tratas de que tu empleado empiece a familiarizarse con la empresa. Los aspectos que debes tocar son los siguientes: cómo surgió tu empresa; su historia y momento actual; quiénes integran tu empresa; quiénes iniciaron tu empresa y qué puestos ocupan actualmente. Aquí, explícale a tu empleado el para qué de tu empresa, es decir, la misión. También platicarle cuáles son los objetivos y metas de la empresa.

**Qué tipo de empresa es:** explícale a qué se dedica tu empresa. Si es de servicio, comercio o industria. Qué producen o qué servicios dan. Qué tipo de clientes tratan y cómo es el sistema productivo hasta llegar al producto final. Haz especial énfasis en indicar en qué parte del proceso se sitúa su puesto y la importancia de este.

**Políticas generales de la empresa:** este apartado se refiere a los lineamientos generales de la empresa, a las normas y responsabilidades, y a las prestaciones. Los puntos que debes incluir son los siguientes:

- Horario general de trabajo. Horas de comida, horario de descanso. Sanciones correspondientes. Uso de tarjeta o reloj de entradas y salidas.

- Día, lugar y hora de pago. Políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.
- Qué se debe hacer cuando se falta. Explícale al empleado a quién debe dirigirse, si necesita un permiso o tiene un problema de salud. Explícale cuál es la sanción correspondiente en caso de faltas no justificadas.
- Vacaciones y días feriados. Cuál es el periodo vacacional y cómo se pide. Especificarle los días que no se trabaja y, si existen, en qué días se trabaja únicamente hasta mediodía. Por ejemplo, el 10 de mayo, etcétera.
- Normas de seguridad. Cuáles son los lineamientos de seguridad e higiene que existen en tu empresa. En dónde está ubicado el botiquín, qué contiene y cuándo se puede hacer uso de él. En dónde están los extinguidores, la escalera de emergencia, etcétera.
- Áreas de servicio al personal. Enséñale el baño; si existen, muéstrale el comedor, la sala de descanso, la sala de capacitación, los casilleros, etcétera.
- Reglamento interior de trabajo. Explícaselo y dale una copia.
- Actividades recreativas de la empresa. Algunos negocios tienen su propio equipo de fútbol, boliche, etc., o eventos extra para sus empleados. Es buena idea tenerlos porque favorecen la integración del personal.

## **Presentaciones**

Es especialmente importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. De la bienvenida que le den, depende muchas veces la futura integración del trabajador con sus compañeros.

Te recomendamos tener una reunión informal, de un máximo de quince minutos, para presentar al nuevo empleado con sus compañeros, jefes y subordinados, en su caso.

Preséntalo, diciendo su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo, y encárgale a alguien de tu personal que le dé la bienvenida por parte del grupo de trabajo. Si esto no es posible y tus presentaciones las haces de manera individual, se recomienda el siguiente orden: con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo y con los subordinados, si los va a tener,

## **Ubicación del empleado en su puesto de trabajo**

En este punto se explica al nuevo empleado, en qué consiste específicamente su puesto, se le ubica dentro de la empresa y se le dice cómo lo debe desarrollar. Los puntos que se deben desarrollar son los siguientes:

- Nombre del puesto.
- Objetivo del puesto: por qué y para qué está hecho este puesto.
- Funciones del puesto: es decir, las labores que están a cargo del empleado. Describe con claridad y minuciosidad qué es lo que va a hacer el trabajador y cómo tiene que hacerlo.
- Cómo esperas que se desempeñe en el trabajo. Qué se espera que logre con sus funciones el empleado. Debe hablarle del desempeño, de la responsabilidad, de cómo debe manejar la información. Explicarle cómo debe ser su conducta y su presentación. En caso de que deba usar uniforme, decirle por qué y para qué.
- Explicarle cómo va a ser evaluado su desempeño: como parte del programa de inducción debe hacérsele sentir al nuevo empleado que siempre están las puertas abiertas para comunicar cualquier inquietud, preguntar alguna duda o expresar alguna inconformidad respecto al trabajo.

La información que contiene un plan de inducción es muy amplia y, en general, proporciona la información suficiente para preparar a los nuevos empleados para adaptarse fácilmente a su puesto y desempeñarse eficientemente, a la vez que promueve el desarrollo del personal y su compromiso con la empresa.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios: menor rotación de personal, aumento en la productividad, bajar la angustia del cambio, disminuir el desconcierto, ayudarlo a ser productivo desde el inicio en la empresa, evitar errores debidos a la falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa, clarificar expectativas del trabajador, facilita el aprendizaje

Después de todo el desarrollo del trabajo, finalmente se pudo concluir la gran importancia que tienen las prácticas de selección e inducción en una empresa, ya que es el paso más claro e importante para encontrar el personal idóneo para ocupar las vacantes que se van generando, día a día, en las compañías. Del proceso de selección depende gran parte del buen funcionamiento de la compañía ya que, si se encuentra la persona que cumpla con todas las características para cubrir la vacante, eso genera grandes beneficios para la compañía. Por otro lado, el proceso de inducción es clave ya que ayuda a que el nuevo funcionario pueda conocer a fondo la historia, políticas y valores por las cuales se rige la compañía; y también contribuye a que este nuevo funcionario ingrese a su cargo con los conocimientos necesarios para desempeñar de manera correcta las funciones que estarán a su cargo.

### **Recomendaciones**

La empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S debe empezar a tener mejores estrategias al momento de seleccionar su nuevo personal y realizar con más claridad el proceso de inducción, debido a que estas prácticas afectan directamente el talento humano que desea ingresar a la firma y, de manera directa, afecta la imagen y el desempeño de la empresa. Es de gran importancia que empiece a comprender y desarrollar estas prácticas a partir de la aplicación de los manuales que se sugieren en este trabajo, en donde se plantean, paso a paso y de manera específica, qué elementos se deben de desarrollar en cada etapa. Cabe además mencionar que un proceso de selección es una inversión para la firma lo que les va a permitir tener profesionales acordes a cada uno de los cargos y personas que estén alineadas con los valores y la cultura organizacional que se maneja en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S. Lo anterior ayudará, tanto en la parte de desarrollo profesional como personal, que contribuirá a tener un buen clima laboral. Así mismo, contribuirá al fortalecimiento del proceso de inducción para que los nuevos empleados tengan sentido de pertenencia y se sientan realizados por el cargo que ocupan y puedan desarrollar su perfil profesional de una manera exitosa.

De igual manera, se recomienda que se apliquen los manuales planteados en este proyecto y además implementen planes de reinducción a los funcionarios antiguos con el fin de recordar y actualizar las políticas, valores, planes, programas, marco normativo,

derechos y deberes laborales, con el fin de tener a todo el personal en concordancia con los objetivos o metas de la firma.

## Referencias

- Ayala Castillo, C. P. (2019). Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].  
<http://hdl.handle.net/10644/7005>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Ansorena (2005). ¿Qué es la selección de personal? [Según autores]. (2022, abril 18). Grupo Prisma; Grupo Prisma: Especialistas en automoción.  
<https://grupoprisma.com/blog/seleccion-de-personal-segun-autores/>
- Barrios, M., Gallego, G., López, A. M., & Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas. *En-Contexto, Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4(4), 117-130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551857280004>
- Benavides, V. M. (2009). Prácticas de gestión de talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación en las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a Acopi en la ciudad de Pasto (Nariño). [Tesis de grado, Universidad de Nariño].  
<https://sired.udenar.edu.co/5423/1/80544.pdf>
- Calderón, Montes & Tobón, 2004. *Prácticas de Recursos Humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia*. G. C. H. / A. M. S. / M. P. T. M. P. D. E. R. H. Y. E. E. E. N. L. A. M. E. L. A. E. (s/f). ISSN (Versión impresa): 0120-341X COLOMBIA. Redalyc.org.  
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21513602.pdf>
- Camisón, 1996. Competitividad y teoría de la estrategia un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa. *Revista Asturiana de Economía*, (6), 63-101
- Chiavenato I (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/interamericana editores, S.A

Calderón y Álvarez, 2006. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/23486>

Cajares, D. & Hurtado, L. (2015). Propuesta para el mejoramiento en los procesos de gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la empresa Palmasur S.A.T del municipio de San Andrés de Tumaco. [Tesis de grado, Universidad de Nariño]. <https://sired.udenar.edu.co/977/>

Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. J. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf>

Cerda, A. (s. f.). *Manual de reclutamiento, selección y contratación del personal*. Centro de Estudios Organizacionales.

Eslava, Edgar (2004), Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Recursos humanos blog. Recuperado en: <https://bit.ly/2tukrdY>

Dávalos, E. R., Astudillo, D. G., Vega, J. G., & Sánchez, P. A. (2022). Gestión del talento humano basado en competencias para la toma de decisiones contables-financieras. *Anales de Investigación*, 19(3), <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/607>

Espinoza Ordoñez, Rojas Valdez. (2014). Elaborar una metodología para reclutar y seleccionar el talento humano y desarrollar una buena administración. caso: siempre s.a. empresa de servicio contable y asesoramiento de la ciudad de Guayaquil, <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/121/1/T-ULVR-0109.pdf>

Ganga, F. & Sánchez, R. (2008). Proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>

- Lozada, 2011. Prácticas De Gestión Humana Que Fortalezcan La Gestión Del Conocimiento: Una Investigación Exploratoria.  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9493/tesis588.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, A. J. (2013). Elaboración de un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar el desempeño en la empresa Inpapel Patria Cia. Ltda. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].  
<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/7707>
- Márquez, J. M. (2018). *Proyecto de descripción y análisis de puestos de trabajo en Quirón-Salud Sevilla*. [Trabajo de grado, Universidad de Sevilla].  
<https://hdl.handle.net/11441/88388>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 13-26.  
<http://scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-13.pdf>
- Pinelo, G. A. (2006). [integracionpersonal.galeon.com/productos204122](http://www.integracionpersonal.galeon.com/productos204122). Obtenido de <http://www.integracionpersonal.galeon.com>
- Rodríguez, 2012, p. 217. Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Apuntes del Cenes*, 54(31), 193-226. DOI:10.19053/22565779.21.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602019000200013&script=sci\\_arttext#B21](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602019000200013&script=sci_arttext#B21)
- Sosa, J. G. (2022). Apoyo a la línea de reclutamiento y selección del área de Talento Humano de la empresa LUPATECH OFS SAS. [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/48932>
- Tamayo-Piñeros, (2008). PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO SECTORIAL. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9589/tesis86.pdf;sequence=1>

Todaro y Smith (2015). *Economic Development*, Massachuset: Pearson.

Sanclemente, J. C. (2010). Formación y entrenamiento para personal de contacto en empresas de servicios. *AD-minister*, 17, 99-129.

<https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327248005.pdf>

Torres-Flórez, D., Marín-Acosta, D., & Baquero-Bernal, C. (2022). Aplicación de las prácticas en gestión humana en las clínicas de Villavicencio - Colombia.

*Económicas CUC*, 43(2), 53–72. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.6>

Wimbush, (2005). Enfoque en la gestión de recursos humanos. *Horizontes Empresariales*, 48 (6), 463-467

Zayas Agüero, (2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal, Edición electrónica gratuita. Texto completo en

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/>

## **Anexo No 1 - Entrevista al jefe recursos humanos de NEXIA M&A S.A.S**

Fecha: 02 de mayo de 2024

Sujeto uno.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área de Recursos Humanos?

R/ 32 años

2. ¿Por cuántos empleados está conformado el departamento de Recursos Humanos?

R/ Dos empleados: el jefe de RH y la asistente administrativa o de RH.

3. ¿Cuál es el proceso de selección que siguen en la empresa?

R/ En el proceso de selección utilizamos métodos como publicaciones de vacantes tanto por redes sociales y páginas como el empleo.com y el portal de empleo de CONFA, donde se describen las necesidades de la vacante tales como profesión, estudios adicionales, experiencia, ubicación de la vacante y salario. Después de estas publicaciones se procede a que la asistente administrativa o de R.H analice las hojas de vida que se postulan y se realiza un primer filtro con las que pueden cumplir con las condiciones anteriormente mencionadas, y de esta manera proceder a la citación de estas personas para la presentación de las pruebas de conocimiento. Dependiendo del resultado de las pruebas de conocimiento se procede a realizar entrevista con el jefe de cada área, quien toma la decisión de elegir los finalistas del proceso. Para continuar, dichos finalistas van a la presentación de las pruebas psicológicas en la empresa ATL Ltda., quien es la encargada de manejar este proceso en la firma y quienes nos dan su concepto desde la parte psicológica de cuáles serían las personas más adecuadas, según la necesidad de la firma. Finalizando el proceso cada jefe de área revisa los finalistas y toma la decisión de quién será la persona que ocupará la vacante.

4. ¿Cómo garantizan si la persona es idónea para ocupar la vacante dentro de la organización de acuerdo con los resultados de las pruebas psicotécnicas que realiza la empresa ATL Ltda.?

R/ La empresa ATL Ltda. envían los resultados de las pruebas, describiendo el perfil de cada aspirante, con el fin de que nosotros lo revisemos y podamos analizar cuál se

podría adaptar con más facilidad a nuestro equipo de trabajo y también revisamos el tipo de personalidades de cada uno.

5. ¿A qué retos u obstáculos se enfrenta a la hora de realizar la selección del personal?

R/ Actualmente nos enfrentamos a grandes retos como lo son la falta de candidatos para todos y cada uno de los diferentes cargos de la empresa, y también se evidencia que las pocas personas que ofertan sus hojas de vida no cuentan con los estudios o preparación necesaria para ocupar nuestras vacantes.

6. ¿Qué criterios utilizan para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?

R/ No tienen.

7. ¿Qué herramientas o técnicas de evaluación utilizan para seleccionar a los candidatos?

R/ No tienen.

8. ¿Cuál es el proceso de inducción que siguen en la empresa?

R/ El proceso de Inducción se divide en dos pasos: el primero es la inducción que se da desde la parte de recursos humanos, donde se da la presentación de la firma, enseñándole a los nuevos integrantes de la empresa el manual corporativo, el manual de identidad y el reglamento interno de trabajo, con el fin de que puedan tener una visión de cómo es nuestra empresa y las reglas y beneficios por los que se rigen. Posterior a esto se da la presentación del nuevo integrante a cada uno de los miembros de la empresa con el fin de que conozca cada área y saber a quién acudir en el momento de requerir algo.

El segundo paso se da con el jefe de cada área, quien es el encargado de darle todas las instrucciones respecto al nuevo cargo que va a desempeñar, indicando cuáles serán sus nuevas labores y la forma de trabajo a la que se va enfrentar.

9. ¿Qué beneficios le indican que tiene como empleado al momento de ingresar a la empresa?

R/ Actualmente la firma ofrece beneficios como plan de estudios tanto con apoyo económico, dependiendo del tiempo que lleve en la empresa, como los permisos en tiempo para que puedan asistir a realizar sus encuentros académicos. También se tiene un plan de bienestar laboral, con días compensatorios por cumplimiento de

ciertos objetivos, como el también el beneficio de que cada primer viernes de mes se labora en una jornada especial hasta las 2:00 pm

10. ¿Cómo se aseguran de que los nuevos empleados se integren adecuadamente a la cultura organizacional?

R/ Actualmente la firma no tiene ningún programa que nos asegure la integración del nuevo integrante con nuestra cultura organizacional. Creemos que es un factor importante que debemos implementar.

11. ¿Qué seguimiento realizan después de la inducción para garantizar la adaptación y desempeño de los nuevos empleados?

R/ Aplicamos métodos como la evaluación y desempeño.

## **Anexo No 2 - Glosario de Términos**

### **Talento humano**

En relación con el talento humano, se citan varios autores que dan sus definiciones Eslava Arnao (2004) lo define como el enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro (Eslava Arnao, 2004)

Por su parte, Gary Dessler (2009) lo define como «las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización» . (Gary & Varela Juárez, 2011)

Otra definición importante es la de (Wayne, 2024) quien lo define como “la utilización de las personas como recursos, con el fin de lograr objetivos organizacionales” A su vez, Todaro y Smith (2015) indican que el capital humano se define como las inversiones productivas hechas en las personas, como habilidades, capacidades, competencias y salud, resultado del gasto en educación, en programas de entrenamiento dentro del trabajo y atención médica. En conjunto, salud y educación son insumos para la función de producción agregada del país, pues tienen un papel importante como componentes del capital humano. La educación es un medio que permite la incorporación de nuevas tecnologías necesarias para sostener el crecimiento económico. Por su parte, la salud constituye una condición necesaria para poder aumentar la productividad y la educación. Una mejor nutrición y salud pueden incrementar los retornos de la educación, puesto que son factores importantes para disminuir los índices de inasistencia escolar, así como para adquirir conocimiento (Beatriz, Rojas Mayer, Llull, & Pinardi, 2019)

En lo que se refiere a Pérez (2016), define el talento humano como una de las partes más importantes de la organización, debido a que es la pieza clave que permite alcanzar objetivos mediante el impacto positivo que se tiene sobre los trabajadores. Es por eso que la capacitación en esta área es una base para la empresa, ya que las

capacitaciones incidirán directamente en el empleado, volviéndose más calificado y comprometidos con su trabajo. Este departamento ha ido evolucionando a lo largo de los años, de tal manera que su desempeño es crucial para el éxito de una empresa. Para ello es necesario tener un conocimiento detallado de las habilidades al momento de reclutar talento humano debido a que, de esta forma, se podrá brindar una capacitación con el fin de lograr que el trabajador se desenvuelva con facilidad en el área laboral que le sea asignada, afrontando retos y aportando conocimientos, logrando que las empresas innoven, reinventen y puedan competir en un campo donde la competitividad y la productividad son factores sumamente importantes.

## **Prácticas**

Para continuar se hace referencia al concepto de prácticas, tomando a Calderón quienes las definen como: “El concepto de prácticas de gestión trasciende el de actividades o funciones de un área determinada; son procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados; las prácticas gerenciales de una empresa representan su mente” (Calderón Hernández, Montes Sáenz, & Tobón Mesa, 2004) Clause (2011) indica que la práctica es “una técnica, método, proceso, actividad, incentivo o recompensa que se cree que es más eficaz en la entrega de un resultado en particular que cualquier otra técnica, método, proceso, etc.” (Clause, 2011, pag.10)

Por otro lado, se tiene la definición de Gallego (2010) quien plantea que una práctica exitosa en gestión humana es: “una práctica alineada con la estrategia del negocio”, es “aquella que permita lograr los objetivos y las metas, todo apuntándole a los objetivos estratégicos del negocio o la compañía” (Gallego, 2010, pag.7)

Una práctica exitosa en gestión humana es aquella que no solamente se ocupa de la productividad de sus empleados, en términos de unidades de resultados, sino que está todo el tiempo promoviendo el desarrollo de las personas para el logro de los objetivos.

Bennet et al. (1998) afirman que cuando la función de personal desempeña un papel fundamental en la formulación de la estrategia competitiva, ésta capitaliza las fortalezas de los recursos humanos que posee la empresa y favorece el éxito de la estrategia de recursos humanos. Esta relación de moderación implica que la efectividad de los sistemas de prácticas de recursos humanos, desarrollados por la empresa, será

superior cuando exista mayor participación de gestión humana en la formulación de la estrategia competitiva, conservando en sus líneas la clara visión del crecimiento no solo de la organización, sino de los integrantes que la componen.

## **Selección**

Otro concepto importante es el de selección, y para comenzar se toma la definición dada por Ansorena (2005) quien indica que es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano, como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. Otro autor importante es Chiavenato (2009) quien plantea que la selección busca, entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita. Y el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. Por su parte, Gómez et al. (2008) señalan que la selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

Zayas Agüero (2010) indica que seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección; ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas. Esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de su formación y desarrollo.
- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que les permita alcanzar los objetivos.

- Optimizar la interrelación hombre-trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

(Fermín Tovar, Velázquez Zaldívar, & Marrero Fornaris, 2011)

Cerda Letelier, elaboró el Manual de reclutamiento, selección y contratación del personal con la finalidad de servir de guía para la elaboración de un manual de actuación para las primeras etapas del ciclo de vida de un trabajador en una organización. Este manual es personalizable, es decir que, con pequeños ajustes en sus etapas y procedimientos, puede adaptarse a empresas que necesiten formalizar sus procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Tiene como objetivo establecer un sistema que defina los procedimientos a través de los cuales se realiza la incorporación de un trabajador a la compañía. Implementar un procedimiento flexible, posible de utilizar tanto en forma integral como en sus partes, según los requerimientos del personal, contar con un procedimiento de incorporación de personas a la empresa que incluya las mejores prácticas de atracción, selección, contratación e inducción de las personas en sus puestos de trabajo y dotar a la empresa de personas con condiciones adecuadas a los desempeños esperados. (Cerda Letelier, 2024)

### **Inducción**

Para finalizar, se analiza el concepto de inducción, que autores como Bohlander et al. (2018) definen como el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Igual que la capacitación que hace hincapié en el que y el cómo, a menudo la inducción se enfoca en el porqué. Esta herramienta se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece un marco de referencia para las tareas relacionadas con el puesto. Por su parte, Chiavenato (2009) indica que la inducción es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificar su papel y los objetivos institucionales.

Asimismo, Pinelo (2006) denota que la inducción de personal nace por la necesidad de las organizaciones de tener recurso humano que cumpla con sus funciones

eficientemente, desarrollando sus capacidades aptitudes y habilidades sociales e intelectuales desde el momento de su llegada, para ser utilizado por la entidad como agente de cambio, ayudando a la transformación y mejoramiento de sus operaciones dentro de un sistema de integración de personal, en pos de la productividad y la competitividad. Mercado (2010) refiere que, si bien el proceso de selección del personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar. En cambio, Dessler (2009) menciona que la inducción es el proceso que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores cotidianas.

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. De acuerdo con (Mûnch, 2014) Es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto. En su investigación diseña un programa en el cual informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.