

# **Universidad Hispanoamericana**

## **Sede Llorente**

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Administración de Negocios con énfasis en Recursos  
Humanos**

**Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección para la  
contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa  
ENOSH S.A, en el primer trimestre del año 2019.**

**Ester Acuña Briones**

**Tutora: M.B.A Milena Sotela Ramírez**

**San José, Costa Rica**

## INDICE DE CONTENIDO

### Contenido

INDICE DE IMÁGENES .....	vii
INDICE DE CUADROS .....	viii
INDICE DE GRÁFICOS .....	ix
DECLARACIÓN JURADA.....	xii
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA .....	xiii
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR.....	xiv
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO.....	xv
"Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos." Hubbard, Elbert" .....	xvi
DEDICATORIA .....	xvii
AGRADECIMIENTO .....	xviii
RESUMEN.....	19
CAPITULO I.....	21
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.1.1 Antecedentes del problema.....	22
1.1.1.1 Reseña Histórica de Enosh S.A .....	22
1.1.2 Antecedentes Investigativos .....	23
1.1.3 Problematización .....	24
1.1.4 Justificación del problema .....	25
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	27
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
1.3.1. Objetivo general .....	27

1.3.2. Objetivos específicos.....	27
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	28
1.4.1. Alcances.....	28
1.4.2. Limitaciones.....	29
1.4.3 Aporte del investigador.....	29
CAPITULO II.....	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	31
2.1.1 Antecedentes de la organización.....	31
2.1.1.1 Misión de Enosh S.A.....	31
2.1.1.2 Visión de Enosh S.A.....	31
2.1.1.4 Marco estratégico.....	31
2.1.1.5 Perfil de los Oficiales de Seguridad.....	32
2.1.1.5 Capacitación de los Oficiales de Seguridad.....	33
2.1.1.6 Organigrama de la empresa Enosh S.A.....	35
2.1.2 Imágenes Empresa ENOSH S.A.....	36
2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	44
2.2.1 Administración de Recursos Humanos.....	44
2.2.1.1 Definición Administración.....	44
2.2.1.2 Administración de Recursos Humanos.....	46
2.1.1.1. Recursos Humanos como responsabilidad de línea y staff.....	48
2.1.1.2. El área de Recursos Humanos como proceso.....	49

2.2.1.3 Reclutamiento de Personal .....	51
2.2.1.4 Selección de Personal.....	55
2.2.1.5 Exámenes Psicométricos .....	61
2.2.1.6 Cuarta Revolución Industrial .....	64
2.2.1.7 Reforma Procesal Laboral .....	67
CAPITULO III .....	70
MARCO METODOLÓGICO .....	70
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	71
3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada).....	71
3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal).....	71
3.1.3 Marco (mega-macro-micro) .....	73
3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta) .....	75
3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo).....	76
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	78
3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio).....	78
3.2.2 Fuentes primarias.....	78
3.2.3 Fuentes secundarias .....	79
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	79
3.3.1 La población .....	79
3.3.2 La muestra.....	80
3.3.3 Probabilística .....	80
3.3.4 No probabilística.....	80

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN .....	81
3.4.1 Entrevistas.....	82
3.4.2 Cuestionario .....	83
3.4.3 Observación .....	83
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	84
3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental .....	84
CAPÍTULO IV.....	85
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	85
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	86
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	86
4.3 TIPOS DE GRÁFICOS .....	86
4.4 ANÁLISIS DE DATOS .....	87
4.1.1. Cuestionario a los Oficiales de Seguridad .....	87
4.1.2 Entrevista al Encargado de Recursos Humanos.....	115
CAPÍTULO V.....	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	119
5.1 Conclusiones y recomendaciones .....	120
CAPÍTULO VI.....	124
PROPUESTA.....	124
6.1 INTRODUCCION.....	125
6.2 JUSTIFICACIÓN.....	126
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	127
6.3.1 Objetivo General.....	127

6.3.2	Objetivos Específicos .....	127
6.4	ALCANCES Y LIMITACIONES .....	128
6.4.1	Alcances .....	128
6.4.2	Limitaciones.....	128
6.5	DESARROLLO DE PROPUESTA.....	129
6.6	Descripción del Proceso Actual.....	129
6.7	Reestructuración del proceso de selección .....	130
	CRONOGRAMA DE RESTRUCTURACIÓN .....	140
	PRESUPUESTO PARA LA RESTRUCTURACIÓN .....	141
	BIBLIOGRAFIA .....	142
	ANEXOS .....	144

## INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Parte del Equipo de Oficiales de Seguridad.....	33
Imagen 2 Oficiales de Seguridad recibiendo capacitación.....	34
Imagen 3 Organigrama de la empresa ENOSH.....	35
Imagen 4 Oficiales de Seguridad con el encargado de dar capacitación.....	36
Imagen 5 Oficiales de Seguridad recibiendo parte de la capacitación.....	36
Imagen 6 Personal de la empresa en reunión mensual.....	37
Imagen 7 Oficiales recibiendo capacitación de armas.....	37
Imagen 8 Instalaciones de la empresa ENOSH S.A.....	38
Imagen 9 Instalaciones de la empresa ENOSH S.A.....	38
Imagen 10 Solicitud de empleo.....	39
Imagen 11 Variaciones de la Reforma Procesal Laboral.....	67
Imagen 12 Proceso Actual.....	130
Imagen 13 Propuesta de Etapas.....	131
Imagen 14 Etapa III.....	135

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población clasificada por género.....	80
---	----

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 . Género .....	88
Gráfico 2 . Edad .....	88
Gráfico 3. Provincia de Residencia .....	89
Gráfico 4 . Nivel Académico.....	90
Gráfico 5. Tiempo laborando para la empresa.....	90
Gráfico 6. Cantidad de empresas de Seguridad para las que han trabajado.....	91
Gráfico 7. Conocen los medios de comunicación que utiliza la empresa para comunicar puestos vacantes.....	92
Gráfico 8. Conoce el procedimiento que realiza la empresa para la escogencia de los Oficiales de Seguridad.....	92
Gráfico 9. Durante la contratación le explicaron el perfil del puesto. ....	93
Gráfico 10. Quienes estaban presentes durante la entrevista. ....	94
Gráfico 11. Las preguntas realizadas en la entrevista las entendió por completo o hubo confusión en algún momento. ....	95
Gráfico 12. Como se enteró del puesto vacante de Oficial de Seguridad.....	95
Gráfico 13. El mismo día de la entrevista le realizaron pruebas psicométricas. ....	96
Gráfico 14. A cuantas entrevistas tuvo que asistir antes de ser contratado.....	97
Gráfico 15. Incomodidad con alguna de las preguntas de la entrevista.....	97
Gráfico 16. Consideran que existen preguntas discriminatorias en la entrevista. ....	98
Gráfico 17. Tiempo de espera antes de que fuera contratado. ....	99
Gráfico 18. El contrato que firmaron detallaba datos como horario, salario y área donde desempeñaría el puesto.....	99

Gráfico 19. Recibió alguna inducción del puesto. ....	100
Gráfico 20. En la inducción recibida les mencionaron el manual y funciones del puesto. ....	101
Gráfico 21. Se le informaron cuales son los deberes y obligaciones como Oficial de Seguridad.....	102
Gráfico 22. Considera que hay algo que se puede mejorar en el proceso actual de Reclutamiento y Selección.....	103
Gráfico 23. El departamento de Recursos Humanos lo mantiene informado sobre los cambios en procesos y procedimientos relacionados con su puesto.....	104
Gráfico 24. Tiene conocimiento de la Reforma Procesal Laboral de Costa Rica....	105
Gráfico 25. Tiene conocimiento que la Reforma tuvo cambios importantes los cuales respaldan más al trabajador.....	105
Gráfico 26. La empresa Enosh está comprometida con el cumplimiento de la Reforma Procesal Laboral. ....	106
Gráfico 27. Aspectos que la empresa determina como importantes al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal.....	107
Gráfico 28. Durante el proceso de reclutamiento y selección para contratación laboral en la empresa, sintió en algún momento discriminación por aspectos. ....	108
Gráfico 29. Durante la entrevista de trabajo le plantearon preguntas personales que no tuvieran relación con el puesto. ....	109
Gráfico 30. Como se sintió cuando le realizaron la entrevista. ....	110
Gráfico 31. Conoce usted quien toma la decisión final de contratar a una persona para un puesto laboral .....	110

Gráfico 32. Considera usted que el departamento de Recursos Humanos cumple con esta ordenanza referente al artículo 408 de la Reforma Procesal Laboral.....	111
Gráfico 33. Conoce usted si el departamento de Recursos Humanos cuenta con una solicitud de empleo. ....	112
Gráfico 34. Están claros los requisitos que se necesitan para el puesto de Oficial de Seguridad.....	113
Gráfico 35. Considera que el departamento de Recursos Humanos busca respetar todos y cada uno de los requisitos que se solicitan para el puesto.....	113
Gráfico 36. Considera que la información suministrada en una solicitud de empleo será utilizada de manera confidencial.....	114
Gráfico 37. Considera que son suficientes los datos que se brindan en una solicitud de empleo para conocer un buen posible candidato para un puesto laboral.....	115

## DECLARACIÓN JURADA

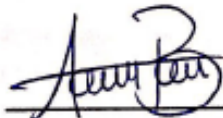
### DECLARACIÓN JURADA

Yo Ester Patricia Acuña Buonas, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1282-0762 egresado de la carrera de Administración de Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi

trabajo de investigación titulado: Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección para la Contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los treinta días del mes de setiembre del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

Cédula: 17282-0762

# CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

Señores :  
 Universidad Hispanoamericana  
 Sede Llorente  
 Carrera Administración de Negocios.  
 Énfasis Recursos Humanos

La estudiante Ester Acuña Briones, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, en el primer trimestre del año 2019.”** Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		95%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
 MBA. Milena Sotela Ramirez  
 Cédula identidad Número 1-573-526

# CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE LLORENTE

## CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Ester Acuña Briones**, titulada "**Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, en el primer trimestre del año 2019**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día miércoles 9 de octubre del 2019.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

# CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

13 de Octubre del 2019

Universidad Hispanoamericana

Presente

Estimados señores:

La suscrita María del Rocio Calvo Alfaro, con cédula de identidad número 1-1614-0447, profesional en Filología Española, con carné número 80867 asociado a Colypro, hace constar que revisó el documento denominado: “Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, en el primer trimestre del año 2019”. De la estudiante Ester Acuña Briones, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionada con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas de conformidad con lo pactado.

Atentamente

MARIA DEL  
ROCIO CALVO  
ALFARO (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MARIA DEL ROCIO  
CALVO ALFARO (FIRMA)  
Fecha: 2019.10.13  
23:50:39 -06'00'

---

María del Rocio Calvo Alfaro. Carné 80867

**"Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos." Hubbard, Elbert"**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios, por darme las fuerzas para no rendirme y seguir luchando por alcanzar mi meta, aunque durante el proceso se hayan presentado dificultades.

A mi madre Vilma por ser siempre mi apoyo incondicional y darme con su amor la motivación para seguir adelante. También quiero darles las gracias a mis ángeles mi papá Eduardo y mi esposo José Andrés porque tengo la seguridad que desde el cielo siempre me acompañaron en este proceso y estuvieron conmigo en todo momento.

Por último, pero no el menos importante a mi hijo Samuel porque él era el que me inyectaba de energía y mi motivación principal durante todo mi proceso universitario, porque por él me di cuenta que soy más fuerte de lo que pensé, porque le pude demostrar que siempre hay que luchar por conseguir nuestros sueños, porque la paciencia y la constancia son la clave para triunfar.

*Ester Acuña Briones*

## **AGRADECIMIENTO**

Al Ingeniero César Carvajal por permitir realizar la investigación en la empresa Enosh S.A por su ayuda y apoyo durante este proceso. Y a cada colaborador de esta empresa los cuales tuvieron toda la disposición y anuencia durante el proyecto

A mi tutora Milena Sotela Ramírez, por su asesoría tan espectacular, por siempre estar dispuesta ante mis consultas, por compartir su conocimiento conmigo y por ser mi guía durante este proceso.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realizará una revisión del proceso actual de selección y reclutamiento de los oficiales de seguridad de la empresa Enosh S.A y a partir de esto se elaborará una propuesta de mejora para dicho proceso y así lograr un proceso más profesional, expedito y eficaz.

Muchas empresas del país contratan servicios de seguridad ( Outsourcing) para así disminuir gastos básicos como planilla, seguro social, vacaciones, entre otros, por lo que las empresas que brindan esos servicios tienen que asegurarse que le ofrecerán a la empresa una calidad integral, por lo que deben asegurarse que el personal que ellos contraten para esta labor debe ser el mejor calificado y que cumpla con ciertas expectativas y estándares, los cuales irán de la mano con el proceso de selección y reclutamiento que las empresas de seguridad utilicen.

A continuación, se dará una breve explicación sobre los seis capítulos que conforman el trabajo de investigación:

**Capítulo I:** En este capítulo se presentan los antecedentes históricos de la empresa Enosh S.A, problematización, justificación del problema, formulación del problema, los objetivos de investigación, alcances y limitaciones.

**Capítulo II:** Se presenta el marco teórico, el cual se divide en dos: en el contexto histórico y el contexto teórico – conceptual, el cual comprende conceptos relacionados con la selección y reclutamiento de personal.

**Capítulo III:** En este capítulo se encuentra el marco metodológico del trabajo, el cual comprende el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, la selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para la recolección de información.

**Capítulo IV:** Se presenta el análisis e interpretación de datos. Incluye la tabulación y lo respectivos Gráficos de los datos obtenidos con el propósito de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

**Capítulo V:** Este capítulo se conforma por las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que surgieron a partir de la elaboración del trabajo de investigación.

**Capítulo VI:** A partir del análisis y las conclusiones obtenidas se procede a elaborar una propuesta que mejore el proceso actual de selección y reclutamiento para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa Enosh S.A.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se lleva a cabo en la empresa Enosh S.A, en el área de selección y reclutamiento de personal, en la provincia de San José, durante el primer trimestre del 2019.

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

#### **1.1.1.1 Reseña Histórica de Enosh S.A**

Enosh S.A es fundada en Guatemala en 1987, y la misma ofrece servicios integrales de seguridad como lo son: servicios de seguridad personal, servicios avanzados de monitoreo de alarmas, blindaje de vehículos y camiones, seguridad electrónica inteligencia corporativa y cerrajería electromecánica de alta tecnología

La misión de la empresa es proveer sistemas multidisciplinarios de seguridad mediante un servicio óptimo, logrando confianza, tranquilidad y preferencia entre los clientes.

Enosh proyecta estrategias solidas de desarrollo, crecimiento y trascendencia para poder lograr su visión que es ser la mejor empresa de seguridad en la región centroamericana siendo la solución más efectiva para el cliente.

También en la página web de Enosh S.A (<http://golanprotege.com/-colaboradores/porque-golan.html>) se afirma que:

El propósito mayor y la misión de la Empresa convergen con los valores de nuestros colaboradores. Esta fusión facilita la conformación de un equipo comprometido, con sentido de pertenencia, que constantemente se esfuerza por su desarrollo personal y el de la organización.

Mediante programas y proyectos orientados a la formación de liderazgo, motivamos la educación formal, la capacitación continua y la cultura cívica. Estamos fuertemente comprometidos al bienestar laboral con programas como servicios de salud, planes de nutrición, soluciones de vivienda, deporte, recreación y actividades de convivencia. Estamos conscientes que el desarrollo integral de los colaboradores fomenta la competitividad de nuestra Empresa.

### **1.1.2 Antecedentes Investigativos**

La presente investigación busca indagar los aspectos más importantes que se deben de tomar en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento a la hora de contratar personas con características específicas para un puesto definido en este caso para la contratación de Oficiales de Seguridad y como un buen desempeño de este proceso interviene en la calidad del personal que se contrata. Ya que si no se cuenta con un buen proceso de selección y reclutamiento es probable que haya deficiencias y el personal contratado no cuente con las capacidades buscadas y esto traiga consigo problemas como la constante rotación de personal al tener que estar despidiendo personal.

En la empresa Enosh S.A cuenta con un proceso de selección y reclutamiento con algunas deficiencias a la hora de contratar a los Oficiales de Seguridad ya que existe una gran rotación de los mismos, por lo que se quiere lograr con la presente investigación una mejora en el proceso y así poder contar con personal altamente calificado y que cumpla con las condiciones adecuadas del puesto.

Según un artículo publicado en la página de la Prensa Libre (<http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/39676/384/rotacion-de-personal-de-seguridad-privada-representa-un-riesgo-para-bancos->) detalla que con el fin de combatir esta alta rotación y evitar que sujetos con antecedentes dudosos logren incorporarse a entidades en las cuales puedan delinquir una vez más, la Comisión de Seguridad Financiera y comisiones de seguridad de privada han comenzado a desarrollar nuevas iniciativas, una de ellas es el nuevo Manual General de Seguridad para Entidades Financieras. Razón por la cual el proceso que se realiza para contratar a este personal debe ser lo más diligente posible y contar con los filtros adecuados para poder contar con personal altamente calificado que logre vincularse con la empresa y así se pueda evitar tanta rotación.

### **1.1.3 Problematicación**

Cuando se habla de contratación de personal se desconoce todo el proceso que esto conlleva desde realizar un perfil de puesto hasta sacar una lista de posibles postulantes los cuales tienen que cumplir con varios requisitos, entre ellos

entrevistas, pruebas cognitivas y psicológicas. Una vez cumplida esa parte viene el proceso de entrevistas para así poder seleccionar a los candidatos más idóneos.

Sin embargo, hoy en día este proceso se ha venido a complicar más con la nueva Reforma Procesal Laboral la cual viene a dar un giro al tema de contratación para las empresas esto porque las mismas hoy no pueden dejar de lado a los postulantes por edad, preferencias sexuales, preferencia religiosa y muchas cosas más que hoy la Reforma viene a proteger.

Por lo anterior el proceso de Reclutamiento y Selección en las empresas debe de mejorarse para así poder cumplir con lo establecido en la ley sin dejar de lado que se pueda lograr la mejor contratación del personal en busca del bienestar de la empresa.

#### **1.1.4 Justificación del problema**

La selección y reclutamiento de personal es uno de los pilares más importantes en las empresas, gracias a esta área las empresas lograr contratar al personal más más capaz para cada puesto logrando que la empresa mantenga un rumbo exitoso.

Un buen proceso de selección y reclutamiento le garantizara a la empresa que tendrá colaboradores que cumplan con todo lo que esta necesita para llevar a la organización a las metas establecidas. Pero por otra parte si el proceso de selección y reclutamiento no es el más efectivo y tiene deficiencias palpables hará que la empresa obtenga resultados no deseados.

La seguridad privada actualmente juega un papel de suma importancia, ya que muchas empresas entre ellas bancos, cooperativas, supermercados, almacenes entre otras deciden subcontratar estos servicios.

Sin embargo, no siempre el personal de estas empresas de seguridad es el más idóneo, esto porque el personal no está lo suficientemente calificado y durante el proceso de selección y reclutamiento se deja de lado información importante o simplemente nunca se tomó en cuenta.

La empresa Enosh es una empresa que ofrece servicios de seguridad física y electrónica desde el año 2010 para diferentes empresas, por lo que el proceso de reclutamiento y selección es de vital importancia, ya que ellos deben asegurar a sus contratistas que les están brindando un personal altamente calificado y comprometido con las labores de vigilancia y seguridad.

Actualmente la empresa Enosh contrata un promedio de 200 oficiales al año y les brinda sus servicios a empresas de sectores bancarios, industriales, condominios y ejecutivos.

Por esa razón el departamento de Reclutamiento y Selección debe tener procesos y procedimientos de calidad, eficientes y eficaces que permitan seleccionar el personal idóneo y que los mismos sean confiables, porque al no realizarse de la mejor manera la empresa podrá correr diferentes riesgos tanto financieros, como de reputación y esto traería un impacto negativo en la parte económica y de imagen tanto así que podría causar la desintegración de la misma.

La finalidad de la investigación es analizar cuáles son las mejoras que se le pueden realizar al proceso de selección y reclutamiento del puesto de oficiales de seguridad de la empresa Enosh S.A para poder lograr contratar oficiales de seguridad que cumplan con los requisitos solicitados y poder lograr que estos tengan un sentido de pertenencia y con ello evitar la rotación.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se puede mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección en la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH SA, para el primer trimestre del 2019?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar el proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, en el primer trimestre del año 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

**1.3.2.1** Determinar los tipos de reclutamiento que aplica la empresa ENOSH S.A para el proceso de contratación.

**1.3.2.1** Analizar si el proceso actual de reclutamiento y selección cumple con lo que establece la actual Ley Procesal Laboral.

**1.3.2.3** Identificar las fuentes de reclutamiento que se aplica la empresa ENOSH S.A en el proceso de selección.

**1.3.2.4** Describir los tipos de pruebas que aplica el departamento de Talento Humano de la empresa ENOSH S.A a los candidatos en el proceso de selección.

**1.3.2.5** Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de la empresa ENOSH S.A.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances**

La investigación involucra las oficinas centrales de la empresa Enosh S.A ubicadas en San José, donde se busca analizar y mejorar en el proceso de selección y reclutamiento para la contratación de los oficiales de seguridad.

Se busca con la presente investigación lograr ofrecer una mejora del proceso actual de selección y reclutamiento específicamente en lo que se refiere a la contratación de los Oficiales de Seguridad y que puedan implementar lo aportado en el presente documento para así lograr un proceso más eficaz y eficiente y que a su vez se apegue a lo estipulado en la nueva Reforma Procesal Laboral.

### **1.4.2. Limitaciones**

La principal limitación fue que al momento de aplicar la encuesta a los oficiales de seguridad varios de estos por sus diversos horarios se les fue imposible entregar la encuesta por lo que el total de la muestra esperada no fue la deseada.

Por otra parte, el tiempo de respuesta por parte de la empresa a la hora de entregar la información solicitada en ocasiones fue un poco prolongado por factores externos a la empresa como lo son incapacidades, capacitaciones en el exterior de los colaboradores a los que se les pedía la información.

### **1.4.3 Aporte del investigador**

En la presente investigación se pretende realizar un análisis del actual proceso de selección y reclutamiento para la contratación de Oficiales de Seguridad y así poder determinar si hay alguna deficiencia que este influyendo para que el personal contratado no cumpla a cabalidad con los requisitos deseados y esto afecte en temas de rotación de personal constante o personal poco calificado.

Según lo que se perciba con la investigación se planteara una mejora en el proceso actual de contratación para los Oficiales de Seguridad y que a su vez vaya de la mano con la actual Reforma Procesal Laboral, para así garantizarle a la empresa un personal altamente calificado y que cumpla con todos los requisitos requeridos para ese puesto.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Antecedentes de la organización**

#### **2.1.1.1 Misión de Enosh S.A**

En información brindada por el gerente de la empresa el señor Cesar Carvajal se detalla como misión lo siguiente:

“Provee sistemas multidisciplinarios de seguridad, mediante un servicio óptimo, logrando la confianza, tranquilidad y preferencia de nuestros clientes”.

#### **2.1.1.2 Visión de Enosh S.A**

Según la información brindada por el gerente el señor Cesar Carvajal la visión la definen como: “Ser la mejor empresa de seguridad del mundo en la región centroamericana, siendo la solución más efectiva para el cliente, logrando la mayor participación del mercado y manteniendo un óptimo nivel de rentabilidad.

#### **2.1.1.4 Marco estratégico**

Dentro de la presentación llamada “Nueva presentación Golan” la cual fue suministrada por el gerente de la empresa Enosh S.A el señor Cesar Carvajal indica: “Que la empresa cuenta con un portafolio de productos y servicios como lo son:

- Servicios de oficiales de seguridad como lo son guardias.
- Servicios avanzados de monitoreo de alarmas.
- Blindaje de vehículos y camiones.
- Integración de seguridad electrónica.
- Inteligencia de corporativa de servicios de poligrafía.
- Cerrajería electromagnética de alta seguridad.

#### **2.1.1.5 Perfil de los Oficiales de Seguridad**

Dentro de la presentación llamada "Nueva presentación Golan", la cual fue suministrada por el gerente de la empresa Enosh S.A el señor Cesar Carvajal indica: "Que se ha desarrollado un equipo élite de oficiales de seguridad altamente capacitados y certificados en el cuidado de la seguridad ya que todos los oficiales cuentan con permisos de armas al día"

El perfil del personal permite no solo hacer presencia preventiva y disuasiva sino asistir en pequeños detalles. Cuentan con un sistema de comunicación confiable, así como, un Centro de Operaciones y comunicación, que cuentan con un personal selecto y capacitado para respaldar el servicio de seguridad.

Cuentan con un sistema de supervisión el cual consta de visitas aleatorias por turnos, visitas programadas por el Gerente de Operaciones y del Grupo Regional de Gerentes. El Centro de Operaciones funciona las 24 horas, los 365 días del año, donde se lleva un control total de los oficiales y de sus puestos.

*Imagen 1 Parte del Equipo de Oficiales de Seguridad*



*Fuente: Presentación Brindada por el Gerente.*

#### **2.1.1.5 Capacitación de los Oficiales de Seguridad**

Dentro de la presentación llamada "Nueva presentación Golan" la cual fue suministrada por el gerente de la empresa Enosh S.A el señor Cesar Carvajal indica: "Le realizamos a los Oficiales de Seguridad todo un estudio previo de sus necesidades y se le capacitamos al personal de acuerdo a sus requerimientos.

Dentro de las capacitaciones semestrales están las siguientes:

- 1- La prestación del servicio de seguridad y vigilancia.
- 2- Uso del radio de comunicación.

- 3- Defensa personal urbana.
- 4- Prácticas en polígono de tiro, técnicas y tácticas israelíes.
- 5- Relaciones humanas y Servicio al Cliente.
- 6- Primeros auxilios.
- 7- Manejo de situaciones de emergencia.
- 8- Legislación (criterios de apertura de fuego)

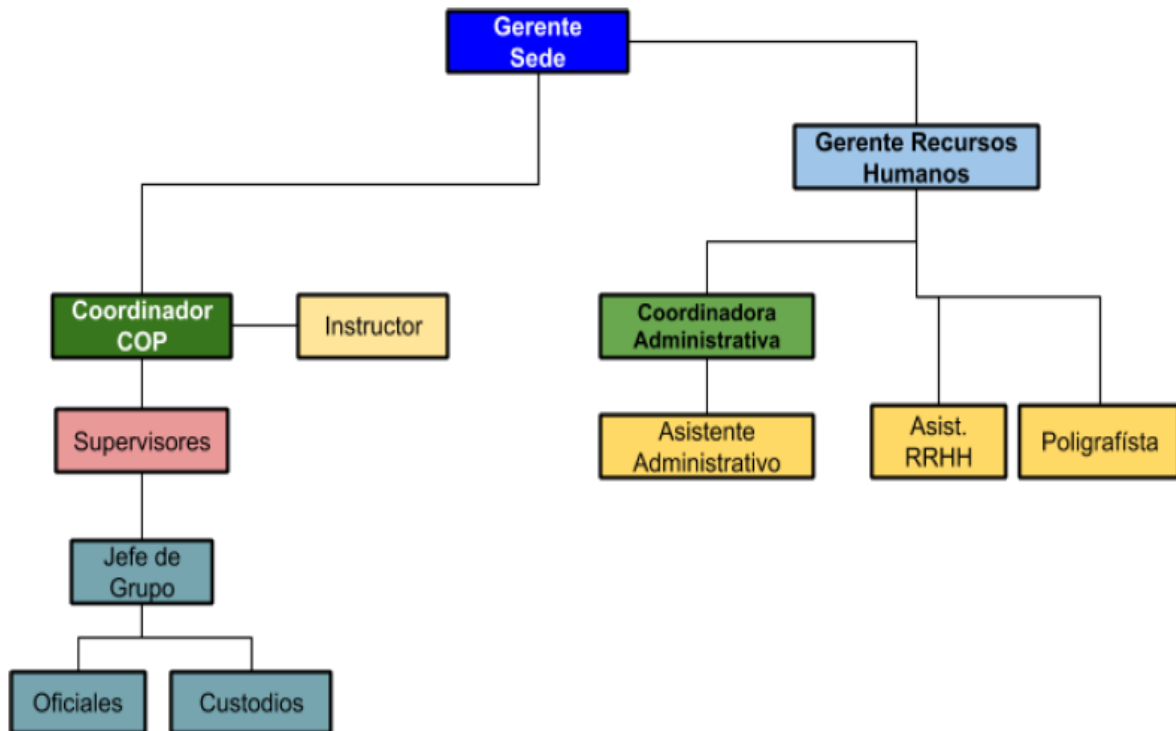
*Imagen 2 Oficiales de Seguridad recibiendo capacitación*



*Fuente: Presentación Brindada por el Gerente.*

### 2.1.1.6 Organigrama de la empresa Enosh S.A

Imagen 3 Organigrama de la empresa ENOSH



Fuente: Brindada por el Gerente.

## 2.1.2 Imágenes Empresa ENOSH S.A

*Imagen 4 Oficiales de Seguridad con el encargado de dar capacitación.*



*Fuente: Remitida por el encargado de Recursos Humanos.*

*Imagen 5 Oficiales de Seguridad recibiendo parte de la capacitación.*



*Fuente: Remitida por el encargado de Recursos Humanos.*

*Imagen 6 Personal de la empresa en reunión mensual.*



*Fuente: Remitida por el encargado de Recursos Humanos.*

*Imagen 7 Oficiales recibiendo capacitación de armas.*



*Fuente: Remitida por el encargado de Recursos Humanos.*

*Imagen 8 Instalaciones de la empresa ENOSH S.A*



*Fuente: Elaboración Propia.*

*Imagen 9 Instalaciones de la empresa ENOSH S.A*



*Fuente: Elaboración Propia.*

Imagen 10 Solicitud de empleo

Solicitud de Empleo

**Golan****SOLICITUD DE EMPLEO**

FECHA

 /  / 

Estimado solicitante, al entregar esta solicitud, usted está formando parte de un grupo de candidatos a ocupar una plaza dentro de la empresa. El llenado de esta solicitud no es garantía de una eventual contratación.

La solicitud debe completarse personalmente, a mano y con letra legible, el solicitante tendrá la disponibilidad de dejar en blanco cualquier espacio e información que a criterio personal considera no conveniente llenar. Sin embargo, la totalidad de la información, será valorada por la empresa para efectos de comprobar la idoneidad y el cumplimiento de los requerimientos para el puesto solicitado.

Cuales son sus puestos de trabajo de interés?:	
Por qué medio se enteró del empleo?:	
Cuenta con Portación de Armas / o para tramitar?	
En qué fecha vence su portación de armas?	

**1****DATOS PERSONALES**

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Número de Cédula: \_\_\_\_\_ o Documento de residencia: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

Teléfono habitación: \_\_\_\_\_ Teléfono Celular: \_\_\_\_\_ Teléfono opcional: \_\_\_\_\_

Tiene licencia de Conducir:  SI  NO / Que tipo tiene  B1  A3  Otro: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

En Caso de Emergencia llamar a: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

## 2 EDUCACION (Marque con una X la opción que corresponde)

Primaria:  Completa  Incompleta / Último año Cursado: \_\_\_\_\_ Centro Estudios: \_\_\_\_\_

Secundaria:  Completa  Incompleta / Último año Cursado: \_\_\_\_\_ Centro Estudios: \_\_\_\_\_

Estudios Universitarios:  Completa  Incompleta / Último año Cursado: \_\_\_\_\_ Centro Estudios: \_\_\_\_\_

Otros Estudios: \_\_\_\_\_

### Manejo de Herramientas Informáticas

WORD  SI  NO / (Básico / Intermedio / Avanzado)

Excel  SI  NO / (Básico / Intermedio / Avanzado)

Power Point  SI  NO / (Básico / Intermedio / Avanzado)

CCTV  SI  NO / (Básico / Intermedio / Avanzado)

Radio  SI  NO / (Básico / Intermedio / Avanzado)

Otros: \_\_\_\_\_  SI  NO / (Básico / Intermedio /

Avanzado).

### Otros Idiomas

Español

Inglés

Francés

Otros: \_\_\_\_\_

Actualmente se encuentra estudiando:  SI  NO / Cuál es su horario: \_\_\_\_\_

## 3 ESTADO DE SALUD

¿Sufrir algún tipo de enfermedad o alergia? Explique: \_\_\_\_\_

¿Le han hecho algún diagnóstico psiquiátrico?  SI  NO Cual? \_\_\_\_\_

Tiene problemas de la vista:  SI  NO Cuales? \_\_\_\_\_ Usa Lentes:  SI  NO

Tiene problemas de audición:  SI  NO Cuales? \_\_\_\_\_ Usa audifonos:  SI  NO

¿Se encuentra en algún tipo de tratamiento médico o terapia física o psicológica?  SI  NO

Cuál? \_\_\_\_\_ Cuál medicamentos utiliza? \_\_\_\_\_

4

## EXPERIENCIA LABORAL

## Última Empresa

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Lugar (empresa): \_\_\_\_\_

Puesto Desempeñado: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ al \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Tareas que Realizaba: \_\_\_\_\_

¿Tuvo usted algún ascenso de puesto?  SI  NO / Especifique: \_\_\_\_\_Autoriza a Enosh S.A. a solicitar referencias laborales en esta empresa:  SI  NO

## Anterior Empresa

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Lugar (empresa): \_\_\_\_\_

Puesto Desempeñado: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ al \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Tareas que Realizaba: \_\_\_\_\_

¿Tuvo usted algún ascenso de puesto?  SI  NO / Especifique: \_\_\_\_\_Autoriza a Enosh S.A. a solicitar referencias laborales en esta empresa:  SI  NO

## Tras-Anterior Empresa

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Lugar (empresa): \_\_\_\_\_

Puesto Desempeñado: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ al \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Tareas que Realizaba: \_\_\_\_\_

¿Tuvo usted algún ascenso de puesto?  SI  NO / Especifique: \_\_\_\_\_Autoriza a Enosh S.A. a solicitar referencias laborales en esta empresa:  SI  NO

5

## CONSIDERACIONES LABORALES

En cuál puesto tiene interés? \_\_\_\_\_ Cómo se enteró del empleo? \_\_\_\_\_

Sueldo Deseado: \_\_\_\_\_ Fecha en que puede iniciar a laborar con GOLAN? \_\_\_\_\_

Tiene disponibilidad para trabajar en cualquier zona de Costa Rica?  SI  NO / Lugar de preferencia: \_\_\_\_\_Tiene disponibilidad para trabajar turnos alternos o rotativos?  SI  NO

Tiene Familiares trabajando en GRUPO GOLAN?  SI  NO / Nombre: \_\_\_\_\_

**6 ESPECIALIZACION EN SEGURIDAD PRIVADA**

Tiene el Curso Básico de Seguridad Privada Aprobado:  SI  NO  
 Tiene el Examen Teórico Práctico de Seguridad Privada Aprobado:  SI  NO  
 Cuenta con el Examen de Idoneidad Mental actualizado:  SI  NO  
 Cuenta con la Boleta de HUELLAS actualizada:  SI  NO  
 Actualmente, cuenta usted con la certificación del MEP de estudios de primaria:  SI  NO  
 Tiene Usted algún impedimento judicial, legal u otros para portar armas de fuego?  SI  NO

**7 RELACION CON GRUPO GOLAN**

Trabajó usted anteriormente en GRUPO GOLAN?  SI  NO / En que año: \_\_\_\_\_

**8 UNIFORMES**



Formule toda aclaración que Ud desee y que a su juicio sea importante para el proceso de Reclutamiento y Selección. Recuerde que usted será investigado, por tanto, le recomendamos ser honesto y sincero en su declaración.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Asimismo acepto y reconozco como condiciones esenciales de la relación laboral, para el caso de ser admitido:

1. La facultad de la Empresa de desistir o cambiar el horario y fijar la jornada de trabajo en la forma y modo que considere más conveniente a sus fines operativos y comerciales, sea misma continua y en turnos diurnos, nocturnos, mixtos, rotativos.
2. Prestar servicio en los lugares y destinos asignados por la Empresa.
3. Cumplir las tareas que se me asignen con eficiencia, puntualidad y corrección, observando fielmente las regulaciones internas de la Empresa.

---

Nombre completo

---

Cédula y Firma

---

Fecha

---

**Agradecemos su participación voluntaria en el proceso de reclutamiento y selección para nuestra empresa.**



## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Administración de Recursos Humanos**

#### **2.2.1.1 Definición Administración**

Se puede entender, que la administración es una ciencia que logra brindar la correcta organización de la empresa internamente y de manera externa, también, es una ciencia que vela por el uso eficiente de los recursos materiales, tecnológicos, humanos y económicos

Así como lo explican Torres, Hernández, et al (2014): El concepto administración estratégica se maneja principalmente en el medio académico, con la intención de dar a entender que se trata no sólo de planeación o dirección, sino del empleo completo de las funciones de la administración. (pag.36)

Gracias a este concepto, se denota como la administración ha evolucionado hacia miras estratégicas las cuáles pretenden ser el soporte de las empresas sea cual sea su matriz de negocio. Es claro, como las empresas en la actualidad entienden la importancia de una correcta administración que maximice el uso de sus recursos y vele por el correcto orden y funcionamiento de la compañía.

Según Torres (2014): La administración es una actividad propia de los humanos, todos la practicamos, independientemente de cuál sea nuestra condición de educación escolarizada. No tiene el mismo carácter de la matemática, la biología o la antropología, por cuanto que se puede vivir bien sin ser un asiduo practicante de esas o de otras ciencias, lo que no es así con la administración, puesto que desde que despertamos hasta que volvemos a dormir necesitamos estar optimizando nuestros recursos, empezando por el tiempo, es decir, se necesita administrar siempre, todo. (pag.3)

Con esto, se entiende la importancia de un administrador que sea cabecilla de la organización y conozca minuciosamente la línea de negocio en la que se encuentra la compañía, tanto directivos, como personal administrativo y operativo

son parte fundamental para que un plan de negocio correctamente estructurado se lleve a cabo, esto con la idea de que la empresa puede cumplir los objetivos establecidos y lograr el éxito empresarial.

Se dice, que la ciencia de la administración, tiene 4 pilares fundamentales con los que funciona y son:

- Planificar: El proceso de planificar se concentra hacia donde se dirige una compañía, aquí es donde se definen la misión, visión y valores de una empresa, es decir, lo que la compañía hace, hacia donde se quiere dirigir y los valores sobre los cuales funciona.

Así como lo explica Matilla, (2018)

El plan estratégico debe partir de un análisis de la situación de la organización, y este análisis debe contemplar una radiografía de sus oportunidades, debilidades, amenazas. La investigación permite detectar el grado de conocimiento de la empresa y la satisfacción de sus colectivos. (pag.11)

Con esto se quiere decir, que la planificación empresarial es la base del funcionamiento de la misma y de las otras ramas de administración de recursos con el fin de asegurar el éxito cumpliendo con los objetivos propuestos según la necesidad del negocio.

- Organizar: En este paso administrativo, se da paso a la delegación de tareas y responsabilidades dentro de la compañía, se desarrolla el organigrama de orden jerárquico, se coordinan y sincronizan las tareas del día a día.
- Dirigir: Un paso muy importante en cuanto a la administración es el acto de liderar una empresa e imponer un norte hacia el cuál se dirige la empresa palpando en los colaboradores la identidad corporativa de la compañía, tomar decisiones asertivas y utilizar modelos de negocio lógicos.
- Controlar: La idea de controlar, es llevar un control de los esfuerzos en administración que se están haciendo dentro de la organización y medir si

una empresa se encuentra en correcto funcionamiento y ejecutando sus procesos correctamente y de manera eficaz.

### **2.2.1.2 Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos hoy por hoy es para las empresas un factor de mucha importancia y se tiene que dirigir adecuadamente, existen varias definiciones para administración de recursos humanos, esto porque diversos autores han escrito sobre este tema. Gary Desler (2015) define la ARH como: “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad y de manejar los aspectos de equidad” (p. 4).

Se dice que para la gran mayoría de empresas hoy en día los recursos humanos se han convertido en uno de los pilares más importantes por lo que es de vital importancia que las empresas tengan un control adecuado de este departamento. Para Flores Villalpando (2014) “Al reconocer que uno de los recursos básicos que tiene la empresa son las personas, se justifica la existencia de una administración especializada en ellas”. (p.3).

Debido a lo anterior el recurso humano cumple un papel muy importante, por lo que para las empresas tener un departamento encargado únicamente para este tema ayudara a que la organización pueda garantizarse tener un personal calificado para cada puesto de la empresa.

Sin embargo, el término recursos humanos ha sufrido un cambio importante ya que muchos autores, incluyendo a Idalberto Chiavenato, sostienen actualmente que el ser humano no es un recurso, por lo que el término ha venido desapareciendo y en su lugar se usan términos como Talento Humano, Capital Humano, Desarrollo Organizacional entre otros.

Hace muchos años los recursos humanos en las empresas no eran un tema por el cual la organización se preocupaba y no le tomaba la importancia que este se merecía. Para Ribers Et Al (2018) "El concepto de gestión de los RR. HH. tal y como lo conocemos hoy, ha evolucionado mucho en los últimos años. El proceso que se ha presentado en la sección anterior, comprende las diferentes fases de los que se conoce en la actualidad como gestión de RR. HH. Si bien, esto no ha sido así siempre. La gestión de las personas es una materia que existe y se ha desarrollado de manera efectiva desde el principio de los tiempos. Ya en la época de las primeras civilizaciones había un reparto de las tareas y trabajos a realizar en función de las habilidades de los individuos. La evolución histórica de la función de RR. HH. puede analizarse desde diferentes puntos de vista: como disciplina profesional y científica, como una ayuda en la gestión, como conflicto económico y político entre gerencia y empleados, y como movimiento creciente de la participación de los empleados, influenciados por el desarrollo industrial y la psicología social. Este análisis histórico demuestra la creciente importancia de los empleados, quienes han pasado de ser un mero medio de producción durante la era industrial a principios del siglo XX, para convertirse en una fuente clave de

ventaja competitiva sostenible a partir del siglo XXI, la denominada era del conocimiento. ” (p.9)

#### **2.1.1.1. Recursos Humanos como responsabilidad de línea y staff.**

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2017) explica que la primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxitos en todos los aspectos posibles. Pero cuanto más grande es la organización, tanto mayor es el desfase entre las decisiones tomadas en la alta dirección y las acciones en cualquiera de los niveles inferiores. Cuanto más distante esté de las acciones cotidianas, tanto menor efecto tendrá sobre ellas. Sus decisiones pueden influir en el futuro, pero no en el presente, afectan lo que sucederá, pero no lo que está sucediendo. Por tanto, el presidente debe compartir con su equipo las decisiones relativas a la organización y sus recursos. (pág. 99)

Esto hace que organización completa comparta las responsabilidades de Recursos Humanos, es decir cada jefatura o gerente es el responsable de su departamento y de administrar el personal que les reporta

IMAGEN 8. CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES



FUENTE: Idalberto Chiavenato (2017), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, (9ªed), Mc Graw Hill, página 99.

#### **2.1.1.2.El área de Recursos Humanos como proceso.**

Chiavenato, I. en su libro Administración de Recursos Humanos (2017) explica el impacto que tiene el área sobre el personal y la empresa:

El área de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recomendarlas o evaluarlas y auditarlas—es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización—es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organización, retención, desarrollo y control de personas.

El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y cómodos en todo el sistema. En una visión sistemática, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor.

***Cuadro 2. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos.***

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajan en la organización.	Investigación del mercado de RH. Reclutamiento de personas. Selección de personas.
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas. Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos. Evaluación del desempeño.
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones. Prestaciones y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional.
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas.	Bancos de datos Sistemas de información Controles-constancias-productividad Equilibrio social

FUENTE: Idalberto Chiavenato (2017), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, (9ªed), Mc Graw Hill, página 102.

### 2.2.1.3 Reclutamiento de Personal

Para (Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, 2016) "El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que los soliciten" (p, 173).

Es claro que parte fundamental del proceso de contratación es el reclutamiento ya que es de donde la empresa logrará atraer postulantes al puesto, la empresa debe tener claro que es lo que necesitan para así enfocarse en atraer a ese tipo de personas y que los mismos lleguen a formar parte del proceso de Reclutamiento y Selección.

Un buen proceso de reclutamiento garantizará que llegarán personas con los atributos que la empresa busca y esto ayudará a que el departamento de reclutamiento y selección no tarde más tiempo de la cuenta eligiendo a la persona que será contratada.

(Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, 2016) "existen varias fuentes de reclutamiento que las empresas pueden utilizar entre las más importantes menciona" (p, 177, 178).

- Colaboradores actuales: Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales colaboradores sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los colaboradores actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables

de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.

- Referencias de los colaboradores actuales: Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias de los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los colaboradores reclutados por otros medios.
- Anuncios en prensa y radio. Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- Anuncios en Internet, en páginas web especializadas y en redes sociales: Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden conseguir resultados más rápido que los anuncios en periódicos. La web no solo resulta un medio de reclutamiento económico y eficiente, sino que, además, es una herramienta útil para los que buscan trabajo. Existen miles de páginas web especializadas en búsquedas de empleo y la mayoría son gratis. Una de las páginas web más conocidas es Monster.com. Quienes buscan trabajo pueden buscarlo por sector, ubicación geográfica y, en algunos casos, descripción del puesto. Los candidatos y las empresas también utilizan las redes sociales como Facebook, LinkedIn y Twitter como forma de contacto.

- Para la empresa ENOSH S.A la parte de reclutamiento es primordial, ya que con esto quieren atraer a personas adecuadas y que cumplan con los requisitos para ser Oficiales de Seguridad.

Actualmente, las empresas han optado por atraer a posibles candidatos por medio de las redes sociales ya que es una forma más barata que incluso publicarlo en prensa escrita y hace que la empresa se vea obligada a estar actualizada en el ámbito tecnológico.

La empresa ENOSH como parte de su reclutamiento tiene contacto con otras empresas de seguridad donde se informan entre ellas cuando están necesitando personal y así también se garantizan tener una buena recomendación de los postulantes.

Según indica (Sergio Luis Naumov García, 2018) " El propósito principal de este proceso de búsqueda y reclutamiento de personal es poder captar personas que cumplan con el perfil del puesto establecido. Se le llama perfil del puesto a los elementos que lo integran, como son: a) la descripción del puesto, en la cual se definen las actividades y responsabilidades que la posición desempeña, así como el alcance que tiene en la organización y los activos e información que maneja, b) las competencias, que son los factores que definen la exigencia del puesto, como son: liderazgo, iniciativa, trabajo en equipo, responsabilidad, grado de organización, innovación, calidad en el trabajo, conocimientos requeridos, habilidades y destrezas, sexo, disponibilidad y profesión, por mencionar algunas."(p, 134)

Debido a lo anterior es de mucha importancia que las empresas tengan bien definido el perfil del puesto y una detallada descripción del mismo ya que esto servirá para captar a las personas adecuadas.

Es importante que la empresa ENOSH S.A maneje una descripción detallada del puesto de Oficiales de Seguridad ya que es un puesto el cual representara dentro y fuera de la empresa, y en el cual terceras personas estarán involucradas esto porque serán las que contraten el servicio de seguridad y si no se cuentan con oficiales de seguridad óptimos la reputación de la empresa se verá afectada.

Para (Sergio Luis Naumov García, 2018) " El o los dueños de la empresa, la dirección general y sus colaboradores directos, como direcciones o gerencias funcionales o departamentales deben tener una alta injerencia en el proceso de búsqueda y reclutamiento de personal, pues se buscará tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior de ella al personal que contratarán e integrarán a su cultura organizacional. Como ya lo he dicho, esta parte de inicio al proceso de gestión de la búsqueda es clave, pues ahí es donde se comienza a diseñar a la empresa. Por eso digo siempre que este comité formado por los dueños y la alta dirección desempeña un papel protagónico; por supuesto, la dirección o gerencia de la gestión total del capital humano son los hacedores de la organización, son los que en realidad gestan cada una de sus partes y procesos y son los responsables absolutos de ellos. De aquí sale todo en lo que respecta a la toma de decisiones de quién ingresa o no a la empresa. " (p, 135)

Es claro que según lo anterior es de vital importancia que el personal que está detrás del reclutamiento sea el adecuado y tenga claras las necesidades de la empresa y lo que requiere específicamente el postulante para el puesto, ya que si la persona no tiene claro temas claves como los son misión, visión y objetivos estratégicos es probable que la contratación no sea la más óptima.

Es clave que exista una comunicación fluida entre los Gerentes, Jefaturas y encargado del departamento de Recursos Humanos para así saber cuál es el perfil de la persona que se requiere para llenar el puesto. Para la empresa ENOSH S.A esto debe ser primordial ya que las empresas que subcontratan los servicios de seguridad esperan que los Oficiales de Seguridad se comprometan como si fueran parte de la empresa que contrato el servicio y el primer contacto que estos tienen es con el Gerente y a quien le van a solicitar y externar los principales puntos de mejora de los Oficiales de Seguridad por eso es que debe existir una comunicación fluida entre el Gerente y el encargado de Recursos Humanos para que así el primero le transmita lo que están buscando en los Oficiales de Seguridad que se requieran contratar.

#### **2.2.1.4 Selección de Personal**

En materia de seguridad las políticas de selección de personal se implementan teniendo en cuenta los diferentes procedimientos empresariales. Dentro de este marco ha de considerarse la selección de personal como un aspecto de gran interés para cualquier empresa, por el hecho de seleccionar y contratar colaboradores eficientes, idóneos y sanos emocionalmente, lo hace un proceso complejo que implica un análisis profundo del historial e idoneidad del candidato. Las empresas tienen la obligación de evaluar sus riesgos, y el hecho de dejar de efectuar las verificaciones oportunas las deja expuesta a que ese talento humano contratado con antecedentes en su historial vuelva a reincidir dentro de la

organización. La importancia de realizar procesos de selección en una empresa que brinda servicios de seguridad privada radica en lograr conocer y comprobar toda la información e historial del aspirante antes de su contratación, puesto que el ser humano se puede convertir en el eslabón más débil o quizás el más fuerte si de prevención de riesgos. Éste es el principal actor dentro del proceso, el cual por su relación con el contexto donde se desenvuelve: político, social, cultural puede influenciar y condicionar sus costumbres, formación y desarrollo del mismo.

En este orden de ideas, también permite encontrar el candidato adecuado para el cargo y que se ajuste al perfil requerido. Entre tanto, se puede señalar además que las empresas actualmente, buscan colaboradores proactivos, eficaces, competentes y sanos emocionalmente al momento de realizar sus funciones. En este sentido, hay que destacar que desde el momento en que se origina la vacante hasta que se ha seleccionado al candidato adecuado, siempre está presente la seguridad por diversas razones, es decir, cada vacante debe tener un perfil desde el punto de vista de la seguridad, así como quienes están a cargo del proceso de selección deben darle la importancia. Para Chiavenato (2017), la selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. (p.170) De aquí que, las personas son la razón de existir de las empresas, por este motivo la labor del área de talento humano es fundamental y crítica puesto que, su deber

ser es evitar contratar personal que represente un nivel de riesgo y que a su vez éste no sea competente. La ausencia del Estudio de seguridad o su deficiente realización facilita la infiltración o penetración de recurso humano que causará más daño a la empresa, que cualquier otro agente o personal externo a ella. En este sentido, cabe señalar, que “desde el punto de vista del que solicita el empleo, es preferible que se conozca y compruebe su historial. Cuando alguien es contratado con completo desconocimiento de sus antecedentes, se comete un grave error que puede causar muchos daños a la organización.

Sergio Luis Naumov García, 2018 define la gestión del proceso de selección de personal “Una vez reclutado el personal que cumpla con los conocimientos y competencias que el puesto requiere, inicia el proceso de selección, el cual está integrado por diferentes pasos o filtros que tienen como finalidad observar, estudiar, analizar y evaluar al candidato desde diferentes perspectivas, como su personalidad, formación académica, experiencia profesional y el potencial que tiene para crecer y desarrollarse, al igual que asegurar que su cultura y de la organización son compatibles, para al final de este proceso tomar la decisión de seleccionar al mejor candidato que se integrará a la misma y del cual se espera tener un proceso de adaptación y desempeño productivo”. (p, 184-185)

Este proceso se puede decir que es vital para las empresas ya que es aquí cuando se revisara detalladamente el perfil de cada candidato y el departamento de Recursos Humanos se dará a la tarea de elegir a la persona que cumpla con los requisitos necesarios y tenga las cualidades más aptas para el puesto.

Según Sergio Luis Naumov García, (2018) " Los pasos y filtros tienen como finalidad observar, estudiar, analizar y evaluar al candidato desde diferentes perspectivas, como su personalidad, formación académica, experiencia profesional y el potencial que tiene para crecer y desarrollarse, además de asegurar que su cultura y la de la organización sean compatibles, para al final de este proceso tomar la decisión de seleccionar al mejor candidato que se integrará a la organización y del cual se espera tener un proceso de adaptación y desempeño productivo. Una vez con la estructura completa de los pasos o filtros que integran al proceso de selección de personal y por los cuales pasarán los candidatos preseleccionados en la fase de la búsqueda y el reclutamiento del personal, estos tendrán que aplicarse a cada uno de ellos con base en las metodologías y herramientas establecidas. Por lo general a las empresas les interesa evaluar dos aspectos que considera relevantes de la persona:

- a) La personalidad
- b) El profesional

Estos dos aspectos son los que por lo general la empresa analiza y le interesa conocer a profundidad de las personas que se están evaluando para poder efectuar una contratación y estas se integren a su organización. " (p, 186)

De acuerdo a lo anterior lo ideal es que las empresas antes de contratar en firme a alguno de los candidatos es necesario que los aspirantes pasen una serie de filtros los cuales estarán a cargo del departamento de Recursos Humanos; sin embargo, los Gerentes o Jefaturas en esta parte en ocasiones forman parte del

proceso ya que es importante que ellos expongan las necesidades del personal que quieren tener en la empresa, si bien es cierto que los altos mandos no pueden participar en todo el proceso si pueden dar una indicación clara de lo que quieren analizar en los postulantes.

Sergio Luis Naumov García, (2018) indica " Ante la pregunta de ¿qué pasos o filtros deben integrar el proceso de selección de personal? La respuesta puede ser muy amplia, pero seamos prácticos, los filtros que debe tener una empresa en su proceso de selección de personal, son los que están al alcance de sus posibilidades ya sea por su tamaño o económicas, pero siempre y cuando estos sean los suficientemente eficaces y poderosos para hacer una buena selección de personal. La formación de un comité de selección de personal y los diferentes pasos y filtros establecidos evolucionaron hasta la década de 1980 y ahí se estancaron un poco. Ya no hubo mayores cambios en el resto del siglo xx. Sin embargo, en los primeros 10 años del siglo xxi y en lo que se lleva de la segunda década, se han ido adhiriendo nuevos filtros y enfoques para poder hacer una selección de personal más efectiva y rápida. " (p, 191)

Es importante que las empresas tengan claro que quien define cuales filtros deben de pasar los candidatos es el área de Recursos Humanos, ya que algunos puestos requieren un filtro adicional, para el caso de la empresa ENOSH S.A cuando van a seleccionar a los candidatos manejan filtros específicos, ya que dentro de los que usan son el polígrafo, una prueba de doping, y requisitos básicos de seguridad como lo son exámenes psicológicos, permiso de portación de armas.

Al ser oficiales de seguridad la empresa tiene que garantizarse con todos estos filtros que están contratando al candidato más óptimo y que desempeñara el puesto de la mejor manera. Ya que estas personas serán la cara de la empresa para las compañías que contrataron el servicio de seguridad.

Ahora bien, con respecto al tiempo de respuesta de los resultados evaluados en cada filtro Sergio Luis Naumov García, (2018) indica " Los tiempos actuales requieren que todos los procesos que operan dentro de una organización tengan velocidad de respuesta. Este concepto es agresivo y quizás hasta suene a urgencia, pero no hay que tomarlo así. Son cosas distintas, la velocidad de respuesta es hacer que todo lo que tiene que suceder se cumpla en los plazos establecidos y que los clientes tanto internos como externos queden satisfechos, porque obtuvieron el producto o servicio, así como buenos resultados en el tiempo oportuno y comprometido (...) Las empresas están tratando de acelerar los procesos de selección de personal sin sacrificar su calidad. Esto es de vital importancia mencionarlo, porque aquí se está hablando de gente, de talento y del capital más valioso que tiene una organización y habrá que ser muy cuidadosos en ver cómo se puede acortar cada paso y filtro asegurando tener un buen resultado. " (p, 208)

Debido a lo anterior es claro que las empresas hoy en día buscan ser más eficientes en los procesos de reclutamiento y selección ya que con esto se podrán garantizar que la contratación se haga de manera rápida, y que el puesto vacante no pase mucho tiempo en esa condición y esto traerá muchos beneficios para la empresa, es de considerar que un proceso de selección eficaz y eficiente debe ser la meta hoy en día para las empresas.

El proceso de selección en el sector de la vigilancia y seguridad privada tiene una característica particular que se complejiza al momento de buscar al mejor recurso humano posible, al más idóneo, teniendo en cuenta un conjunto de competencias, conocimientos e incluso manejo de emociones que de una u otra forma permiten a la organización ser más competitiva en el mercado. La selección, siendo un proceso de decisión identifica al candidato adecuado para ocupar el puesto existente dentro de la empresa, que posteriormente como proceso vela por mantener y aumentar la eficacia y desempeño del personal y de la organización (Chiavenato, 2017)

#### **2.2.1.5 Exámenes Psicométricos**

Los exámenes o pruebas psicométricas se definen según Sergio Luis Naumov García, (2018), " Son las pruebas o también llamados tests creados por psicólogos, expertos y científicos en psicología laboral, que posteriormente experimentan en el campo práctico para medir a una población determinada. Su objetivo es implementarlos en el mercado laboral con el fin de evaluar a candidatos o empleados de las empresas desde diferentes perspectivas y factores como inteligencia, actitudes, aptitudes, competencias, talentos, valores, habilidades y destrezas que forman parte esencial de la personalidad y desempeño propio y social de los individuos. " (p, 263). Según lo anterior este tipo de herramienta es bastante útil en el proceso de Reclutamiento y Selección ya que este es un filtro más que nos ayudara a distinguir cuales son los potenciales candidatos que pueden llegar a

formar parte de la empresa este tipo de pruebas nos arrojaran diversos resultados según lo que se desee indagar, entre ellas habilidades fuertes y blandas, personalidad e incluso capacidad de trabajar bajo presión en determinados momentos y cómo será la reacción de los candidatos ante supuestas situaciones que en determinado momento pueden llegar a ocurrir en la realidad.

Se puede decir que la finalidad de aplicar las pruebas psicométricas según Sergio Luis Naumov García, (2018), " Es identificar cuál es su perfil de inteligencia, actitudes y aptitudes, competencias, talentos, valores, habilidades y destrezas que forman parte esencial de su personalidad. Asimismo, pretende conocer sus áreas de oportunidad y de mejora, con el propósito de que la empresa las pueda evaluar de acuerdo con los perfiles establecidos en los puestos y su cultura organizacional y tomar una decisión sobre los candidatos para hacer una selección efectiva y acertada. En el caso de los colaboradores que ya trabajan en la empresa, su finalidad es elaborar el plan de desarrollo de su carrera profesional y personal (...)

En el mundo actual de las empresas no se concibe tener un proceso de selección de personal sin que esté integrado el filtro de la aplicación de los exámenes psicométricos, pues al paso del tiempo, los patronos y los directivos que son los responsables de la buena administración y de hacer de los negocios rentables y exitosos, se han percatado de que integrar a sus estructuras gente capaz, les asegura tener buenos resultados, y para ello es necesario conocer a la persona desde diversas perspectivas. Una de ellas es precisamente su psicología, conocer cómo es. Cómo piensa, actúa y como se desempeña, así como qué se puede esperar de ella. Tener este conocimiento es vital para tomar decisiones más

acertadas sobre ella. Primero para determinar si es viable que se le contrate, si es que cumple con todos los perfiles de nivel de inteligencia, factores de personalidad, valores y creencias, competencias, talentos y actitudes, que sería lo mínimo y básico para poder ser tomado en cuenta antes de proceder a integrarla a la compañía. Posteriormente, para observar y evaluar su desempeño, teniendo como base su historial psicométrico y de esta manera poder elaborar planes de desarrollo adecuados a su perfil psicométrico y poder apoyarle en su evolución como individuo y profesional, obteniendo lo mejor de ella, para garantizar su eficiencia y productividad personal y en el campo profesional. ” (p, 263)

Por lo anterior se puede decir que es vital que la persona que califique las pruebas tenga un amplio conocimiento en este tema ya que es necesario que pueda brindar un criterio sustentable sobre el resultado de las pruebas, es claro que dependiendo del puesto se le darán más énfasis a ciertos aspectos de la prueba es decir si está buscando una persona para un puesto en el departamento de Contabilidad es probable que se enfoque en la capacidad de análisis y la tolerancia para trabajar bajo presión.

Para la empresa ENOSH S.A este filtro de las pruebas psicométricas es una parte muy importante del proceso ya que al ser candidatos para un puesto de Oficiales de Seguridad se deben de analizar aspectos muy específicos de personalidad, actualmente la empresa cuenta con una psicóloga de tiempo completo que es la que aplica, califica e interpreta los resultados de las pruebas aplicadas. Esto con la finalidad de emitir el mejor criterio sobre los postulantes a la

alta administración y así poder realizar una recomendación profesional sobre el candidato más apto para ser Oficial de Seguridad de la empresa ENOSH S.A.

#### **2.2.1.6 Cuarta Revolución Industrial**

En esta investigación no se puede dejar de lado el tema de la Cuarta Revolución Industrial en vista de su relevancia e impacto en la sociedad y en el mercado laboral. En igual forma la inteligencia artificial que viene de la mano con esta revolución, que de acuerdo con Joan Torrent-Sellens, profesor de los Estudios de Economía y Empresa (UOC) indica que "parece evidente que la nueva generación de robots inteligentes podría contribuir a generar más valor y riqueza a través de nueva actividad, aumentos de productividad, nuevo empleo, y más salarios y demanda. En este contexto, durante los últimos años, la investigación ha consolidado una visión de efectos optimista, que entronca con la teoría clásica sobre el cambio tecnológico sesgado de habilidades y su posibilidad de crear puestos de trabajo y recolocar a los empleados excluidos a través de la formación, el aprendizaje y la política pública (Autor, 2015). Esta visión optimista esgrime un conjunto de tres argumentos básicos: En primer lugar, a pesar de que los ordenadores y los robots han asumido tareas vinculadas con el trabajo de oficina y los trabajos rutinarios, al mismo tiempo también han proliferado puestos de trabajo que requieren importantes dosis de creatividad y habilidades para la resolución de problemas. Estos nuevos puestos de trabajo vinculados con la innovación, en muchas ocasiones apoyados con tareas de computación y comunicación realizada

por ordenadores e Internet, crecen en todo el mundo. En segundo lugar, en paralelo con el crecimiento de los puestos de trabajo de elevada cualificación, los empleos de baja cualificación también han aumentado para aquel conjunto de tareas que son difíciles de automatizar, como algunas de las tareas que realizan los empleados de la restauración, conserjes o tareas del hogar. Y, en tercer lugar, en general los resultados de la primera oleada tecnológica digital, la de las TIC e internet, han sido favorables sobre el empleo. La investigación sobre el cambio tecnológico digital sesgado de habilidades ha demostrado que el uso de ordenadores e internet se ha asociado con niveles más elevados de ocupación y salarios para los trabajadores con las competencias digitales y educativas necesarias. Sin embargo, como toda oleada de innovación tecnológica, la postura más optimista también reconoce que la robotización y la digitalización cambiarán profundamente los mercados de trabajo, en el sentido de que pueden generar grandes eficiencias que reduzcan los tiempos de trabajo. Ahora bien, esta liberación de tiempo, que requeriría la reestructuración y reeducación de muchos trabajadores, también podría acabar generando nuevos nichos de ocupación, por ejemplo, en la industria del ocio, viajes y turismo. En todo caso, el flujo económico podría continuar generando nuevas oportunidades de empleo basadas en la creatividad y la innovación. Inclusive, es posible plantear escenarios de trabajo alternativo, contingente, donde buena parte de la generación de rentas provenga de la robótica y los trabajadores humanos puedan plantearse otros tipos de contribución económica y social. Sin embargo, durante los últimos años también ha proliferado una aproximación más pesimista. Esta defiende que la nueva oleada de innovaciones tecnológicas digitales estaría destruyendo masivamente puestos de trabajo”.

Recuperado de la página web:

[http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/recursos/documents/08/8\\_Torrent\\_Oikonomics\\_8\\_cast\\_a4.pdf](http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/recursos/documents/08/8_Torrent_Oikonomics_8_cast_a4.pdf)

Como se menciona con anteriormente es claro que hoy en días las empresas tienen que evolucionar en todos los aspectos, uno de esos aspectos es la parte de procesos y procedimientos deben de buscar la forma de hacer más eficientes y eficaces los procesos hoy en día y gracias a la cuarta revolución industrial las empresas tienen que buscar innovar sus procesos, y esto incluye cualquier proceso desde la parte contable hasta la parte de reclutamiento y selección de personal, es claro que para tomar decisiones como estas debe existir un análisis y estudio sobre si el proceso que deseo automatizar le traerá a la empresa beneficios representativos que vayan de la mano con un ahorro significativo de dinero y recursos.

Para la empresa ENOSH este aspecto todavía no ha sido valorado ya que es una empresa mediana que no tiene recursos financieros disponibles para este tipo de cambios, sin embargo, han tratado de automatizar procesos que ayuden a mejorar el proceso de reclutamiento y selección, entre los cuales está la creación de un formulario que las personas interesadas en ser parte de los Oficiales de Seguridad de la empresa puedan llenarlo y así se garantizan que formaran parte de una base de datos misma que en el momento que requieran personal, los encargados del proceso de recursos humanos puedan acudir a esa base de primera instancia y así aplicar el proceso restante a alguno de esos candidatos.

### 2.2.1.7 Reforma Procesal Laboral

Un aspecto que no se puede dejar de lado en los temas de Reclutamiento y Selección de personal es la nueva Reforma Procesal Laboral de nuestro país y los cambios tan significativos que se implementaron, es importante mencionar que la Reforma Procesal Laboral es una modificación y ampliación al actual Código de Trabajo de este país y entro a regir en julio del año 2017.

Imagen 11 Variaciones de la Reforma Procesal Laboral



Fuente: Pagina del Ministerio de Trabajo

El artículo 404 de la Reforma Procesal Laboral indica "Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación". De acuerdo al artículo anterior podemos decir que los procesos actuales de Reclutamiento y Selección de las empresas a partir de esa mención tuvieron que ser modificados para que se adaptaran a lo que la ley exigía, antes muchas empresas dentro de los filtros de reclutamiento y selección dejaban muchos candidatos en el camino por aspectos como los que indica el anterior artículo sin importar que el candidato fuera apto para el puesto y tuviera las capacidades que se requería para el mismo.

En la empresa ENOSH tienen muy claros los alcances de la nueva Reforma Procesal Laboral y como esta protege más al trabajador, sin embargo, ellos durante su proceso de contratación respetan y se apegan al cumplimiento del artículo 404 de la Reforma Procesal Laboral e incluso dentro de su planilla de Oficiales de Seguridad tienen personal femenino desempeñándose en ese puesto.

Un aspecto a considerar y que es importante mencionar es que la empresa ENOSH a partir de la nueva Reforma Procesal Laboral es que ellos realizaron la modificación de sus procesos de reclutamiento y selección, así como de la solicitud de empleo que llenan los candidatos para el puesto de Oficial de Seguridad.

El artículo 405 de la Reforma Procesal Laboral indica "Todas las personas trabajadoras que desempeñen en iguales condiciones subjetivas y objetivas un

trabajo igual gozarán de los mismos derechos, en cuanto a jornada laboral y remuneración, sin discriminación alguna.” según lo anterior se puede decir que para este aspecto es vital que las empresas a la hora de contratar a su personal tomen en cuenta que hoy en día hay un artículo que respalda que todas las personas deben tener las mismas condiciones y los mismos derechos referente a su jornada laboral, anteriormente muchas empresas entre sus jornadas tenían empleados los cuales trabajaban 10 horas y su retribución salarial era como si trabajaran solamente 8 horas, sin embargo, hoy en día este tipo de situaciones ya no son permitidas gracias a la Reforma Procesal Laboral.

Queda claro que este tipo de leyes y controles son sumamente importantes ya que respaldan al trabajador y buscan el bienestar del mismo, además para las empresas contar con procesos que se apeguen a las leyes indicadas en la Reforma Procesal Laboral también es importante porque con esto cierran portillos que en el futuro les pueda traer implicaciones legales.

Tener una buena asesoría en este tema para las empresas es importante, contar con expertos en la materia es vital ya que éste se encargará de velar porque todos los procesos y procedimientos cumplan con lo establecido en la ley.

También es importante que los colaboradores tengan conocimiento que hay una ley que los ampara y que está a favor del trabajador, por lo que indagar en este tema para los actuales y futuros trabajadores debería ser vital.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

## **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1.1 Finalidad (teórica o aplicada)**

Se dice que la finalidad en una investigación se refiere a generar y elaborar conocimientos, referentes al tema desarrollado dando esto un aporte que sustenta la investigación.

Hay dos tipos de finalidades la teórica o aplicada. La investigación teórica “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (Barrantes, 2013, p. 64).

La finalidad aplicada es definida según Barrantes R. (2013) “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p, 64).

De acuerdo a los objetivos y el propósito de la presente investigación la finalidad del trabajo está clasificada en una investigación aplicada.

### **3.1.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)**

La dimensión transversal “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado” (Barrantes, 2013, p. 64). Es decir, nos brinda información específica y relevante en un momento determinado de los temas investigados.

Para los autores Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, (2014), la dimensión temporal, ya sea transversal o longitudinal, es una manera de clasificar una investigación con tipo de diseño no experimental. Así mismo, mencionan que: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos de un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (p.154).

También, mencionan que: “las investigaciones de diseños longitudinales son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos” (p.159).

Para la presente investigación la dimensión que se utilizará es transversal, ya que implica el estudio del tema en un momento determinado. La investigación se enfoca en analizar el proceso actual de Reclutamiento y Selección utilizado por la empresa Enosh S.A para la contratación de los Oficiales de Seguridad para el primer trimestre del 2019 y saber si el proceso actual requiere una mejora.

### **3.1.3 Marco (mega-macro-micro)**

El marco de la investigación se refiere al tamaño de la población que se va a investigar, como lo puede ser una organización, área, lugar, entre otros.

**a) Mega**

El marco mega según González, Chinchilla, Guerra & Jara (2018) “pretende estudiar un gran espacio o temática (...) cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa” (p.27).

**b) Macro**

El macro se refiere al “estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa” (González et al, 2018, p. 27).

**c) Micro**

El marco micro menciona González, et al (2018) “investigación a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo: una investigación de la evaluación del desempeño extrayendo una muestra de trabajadores del departamento de mercadeo de la empresa” (p. 27).

Para esta investigación se va a utilizar el macro, el cual comprende el realizar un estudio en una parte o fragmento del marco mega; debido a que solo se abordará

un segmento de la población de la empresa Enosh S.A que son los Oficiales de Seguridad.

### **3.1.4 Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)**

#### **a) La Cuantitativa**

La investigación con naturaleza cuantitativa es la que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

#### **b) La Cualitativa**

La naturaleza cualitativa según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4) “se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto” (p.9).

#### **c) Mixta**

La naturaleza mixta se puede definir como el uso de la combinación de ambos enfoques cuantitativa y cualitativa a lo largo de toda la investigación.

El enfoque mixto según (Hernández, Fernández y Baptista 2014) es el “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 534).

Para la presente investigación se utilizará la naturaleza cualitativa, esto porque para la recopilación y análisis de datos se diseñarán preguntas específicas sobre el tema a investigar, en donde se pueda determinar cómo es el actual proceso de Reclutamiento y Selección de los Oficiales de Seguridad de la empresa Enosh S.A y así determinar posibles mejoras que este proceso necesite.

### **3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)**

#### **a) Exploratorio**

Los estudios exploratorios según (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 91) “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”.

#### **b) Descriptivo**

Según (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 92) “los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (...) pretenden medir o recoger información de manera

independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

### **c) Correlacional**

En los estudios correlacionales, se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (...) tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 93).

### **d) Explicativo**

Los estudios explicativos según (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 95) “pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian (...) van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.”

Esta investigación se clasifica dentro de dos tipos de carácter como lo son el descriptivo y explicativo, ya que se va a describir de manera detallada cómo funciona el proceso actual de Reclutamiento y Selección de los Oficiales de

Seguridad de la empresa Enosh S.A además se dará una explicación de cómo se puede mejorar el proceso actual.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)**

Para la investigación, se tomará en una muestra de los Oficiales de Seguridad quienes son el sujeto de estudio, además se realizará una entrevista a quienes tengan entre sus responsabilidades tomar decisiones de contratación de personal.

### **3.2.2 Fuentes primarias**

Son más conocidas como de primera mano, ya que la información que se recopila es directa y veraz.

Las fuentes primarias según (Hernández-Sampieri, Fernández y Batista, 2014, p. 61) “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes”.

Además (Hernández-Sampieri, Fernández y Batista, 2014, p. 65) menciona “las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares”.

En esta investigación los Oficiales de Seguridad de la empresa Enosh S.A, son la fuente de primera mano, ya que brindaron información directamente ligada con el tema a investigar.

### **3.2.3 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias que se utilizaron para la realización de esta investigación corresponden a la información recopilada de la presentación brindada por parte del gerente de la empresa Enosh S.A, además de datos que el departamento de recursos humanos pueda brindar.

## **3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO**

### **3.3.1 La población**

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (...) las poblaciones deben situarse claramente en por sus características de contenido, lugar y tiempo.” Lepkowsky (2008b), citado por Hernández- Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.174).

La investigación se realizará con 70 Oficiales de Seguridad de la empresa Enosh S.A. Clasificados de la siguiente forma:

*Cuadro 1. Población clasificada por género*

<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>HOMBRES</b>	60
<b>MUJERES</b>	10
<b>TOTAL</b>	70

*Fuente: Elaboración propia. Información brindada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Enosh S.A.*

### **3.3.2 La muestra**

“La muestra es en esencia un subgrupo de la población (...) es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.175). Para la investigación se considerará una muestra de 70 Oficiales de Seguridad.

### **3.3.3 Probabilística**

La investigación es de tipo probabilístico, debido a que los Oficiales de Seguridad de la empresa van a formar parte de la muestra de resultados. La muestra probabilística es: “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.175).

### **3.3.4 No probabilística**

La muestra no probabilística es: “Subgrupo de la población en la que la

elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.175).

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR**

#### **INFORMACIÓN**

Para (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.175) “Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento”

La recolección de los datos en la investigación cualitativa, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) indican lo siguiente: “Ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de seres humanos, en su vida diaria, como hablan, en que creen, que sienten, como piensan, como interactúan, etcétera”. (p.397).

### 3.4.1 Entrevistas

Para (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.403 y 407) La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (...) pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera.”

Además, Janesick (1998), citado por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.403), indica: “en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.” De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.403-404), las principales características de las entrevistas cualitativas son:

- a)** El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
- b)** Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
- c)** La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
- d)** El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
- e)** El contexto social es considerado y resulta fundamental para la

interpretación de significados.

- f) El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
- g) Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.

Para la presente investigación se realizó una entrevista cualitativa al encargado de Reclutamiento y Selección, en la que se le realizaron una serie de preguntas m sobre el proceso de contratación para los Oficiales de Seguridad.

#### **3.4.2 Cuestionario**

Para Chasteauneuf (2009), citado por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.217), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Además, menciona Brace (2013), citado por Hernández- Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.217), “debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”

#### **3.4.3 Observación**

Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.252), “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”. También mencionan sobre la observación cualitativa lo siguiente: “no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo

y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (pag.399).

## 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### 3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental

De acuerdo con Hernández et al (2014) El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes, se le denomina operacionalización, Solís (2013), citado por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.211). “La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable” Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.211).

La Operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- **Muy Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- **Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.

**Malo:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Para cumplir correctamente con los objetivos planteados de la investigación, se procedió a diseñar un cuestionario el cual contiene 39 preguntas, que tienen como fin, conocer la situación actual sobre: el proceso actual de Reclutamiento y Selección que utiliza la empresa ENOSH S.A para contratar a los Oficiales de Seguridad. Además de investigar e interpretar la mejora que se le puede realizar al proceso actual de contratación.

## **4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

“La codificación se comienza a realizar una vez se ha obtenido un conjunto mínimo de datos de la situación en estudio y consiste en comparar la información obtenida para dar una denominación común o concepto a un conjunto de datos que comparten una misma idea o rasgo” (Bernal, 2016, p.88).

Para la investigación, la codificación y tabulación de los datos se realizó de forma automática, ya que se utilizó una herramienta de la página web google de aplicación en línea, la cual se especializa en encuestas.

## **4.3 TIPOS DE GRÁFICOS**

Los Gráficos utilizados para esta investigación son de tipo circular, ya que cada variable que se investigará representa una porción de la totalidad de la misma y el cual facilita el conocer la distribución de la información que se obtuvo durante

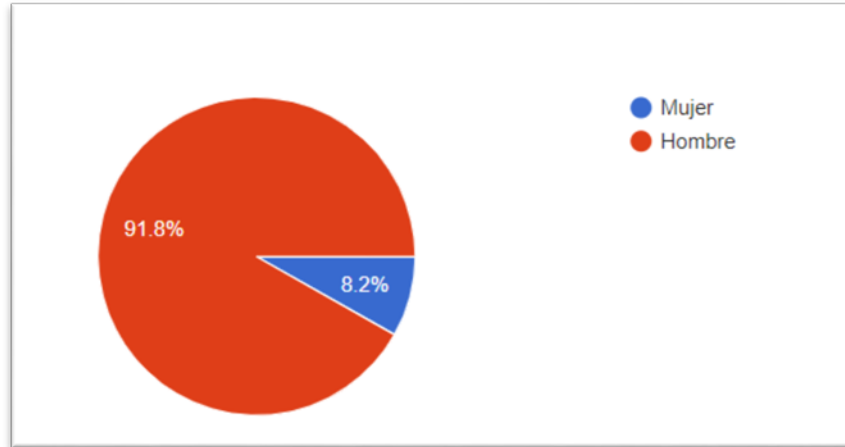
la recolección de los datos. A continuación, se muestran los resultados recolectados por medio del instrumento en la empresa ENOSH S.A.

## **4.4 ANÁLISIS DE DATOS**

En el presente capítulo, se mostrarán los resultados de la investigación mediante Gráficos para poder interpretar las respuestas brindadas por los encuestados de una manera más sencilla y conforme a cada variable del estudio y sus respectivos indicadores. Como se ha mencionó anteriormente, para esta investigación, se utilizaron dos instrumentos, un cuestionario para los Oficiales de Seguridad y una entrevista realizada al encargado de Reclutamiento y Selección de Personal.

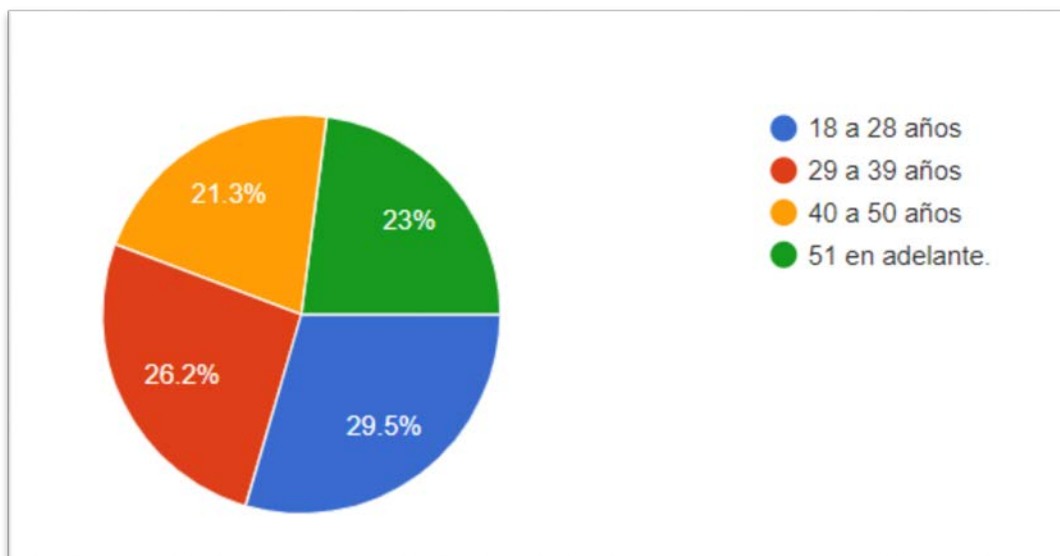
### **4.1.1. Cuestionario a los Oficiales de Seguridad**

A continuación, se presentarán los resultados del cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A.

**Gráfico 1 . Género**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

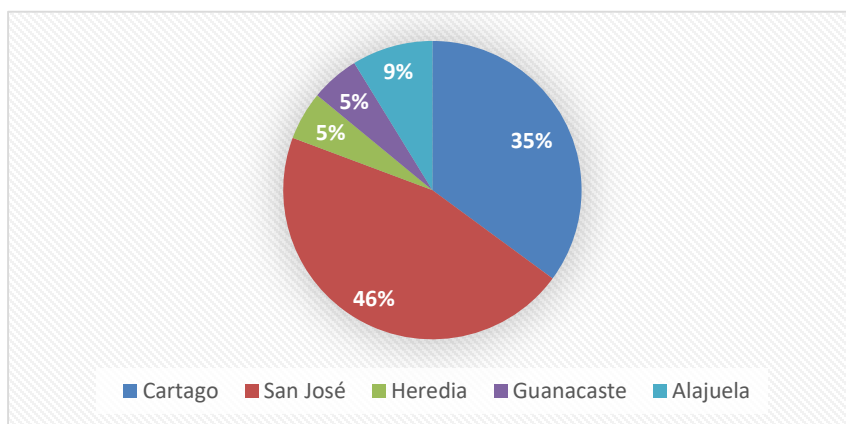
El Gráfico 1 muestra que el 91.8% de los Oficiales que contestaron la encuesta son hombres, mientras que el 8.2%, son mujeres.

**Gráfico 2 . Edad**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 2 muestra la edad por rangos de los Oficiales que contestaron la encuesta, donde el 29.5% tiene una edad entre 18 a 28 años, el 26.2% tiene una edad entre 29 a 39 años, el 23% tiene una edad de más de 51 años y el 21.3% tiene una edad entre 40 a 50 años.

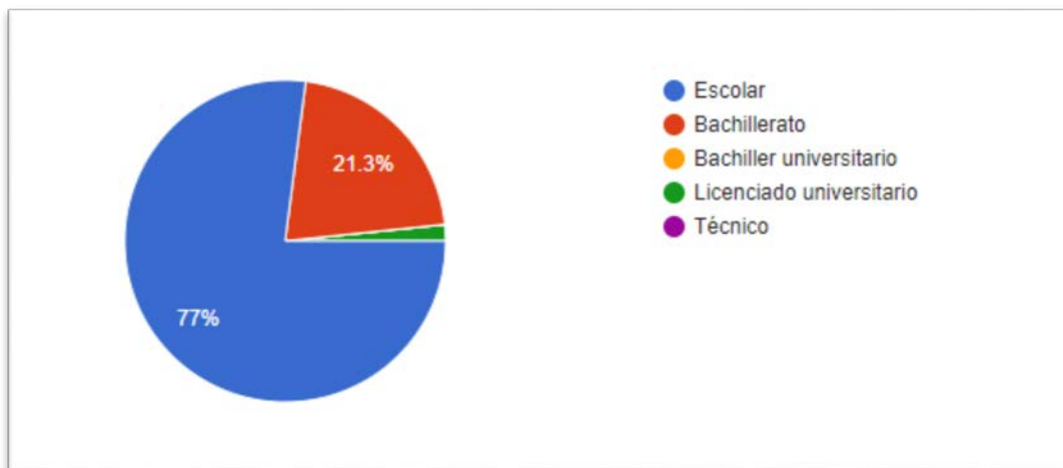
**Gráfico 3. Provincia de Residencia**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 3 muestra la provincial de residencia de los Oficiales que contestaron la encuesta, donde el 46% vive en San José, el 35% vive en Cartago, el 9% vive en Alajuela, el 5% vive en Heredia y el 5% Guanacaste tiene una edad entre 40 a 50 años.

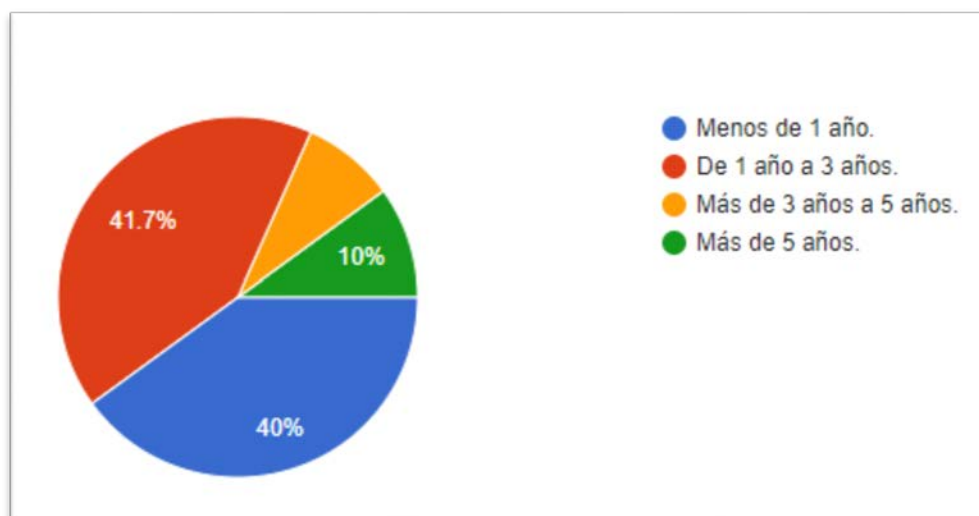
**Gráfico 4 . Nivel Académico**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 4 muestra el nivel académico de los Oficiales que contestaron la encuesta, donde el 77% tiene un grado académico escolar, el 21.3% tiene el bachillerato y el 1.16% tiene licenciatura universitaria.

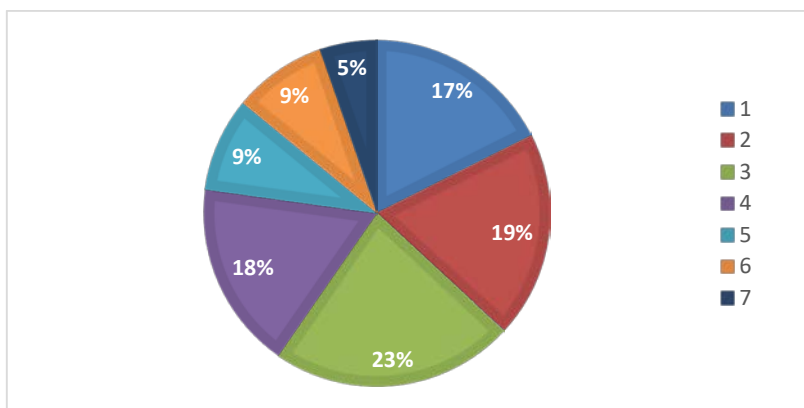
**Gráfico 5. Tiempo laborando para la empresa**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 5 muestra el tiempo laborando de los Oficiales que contestaron la encuesta, donde el 41.7% tiene entre un año a tres años, el 40% tiene menos de un año, el 10% tiene más de 5 años y el 8.3% de tres a cinco años.

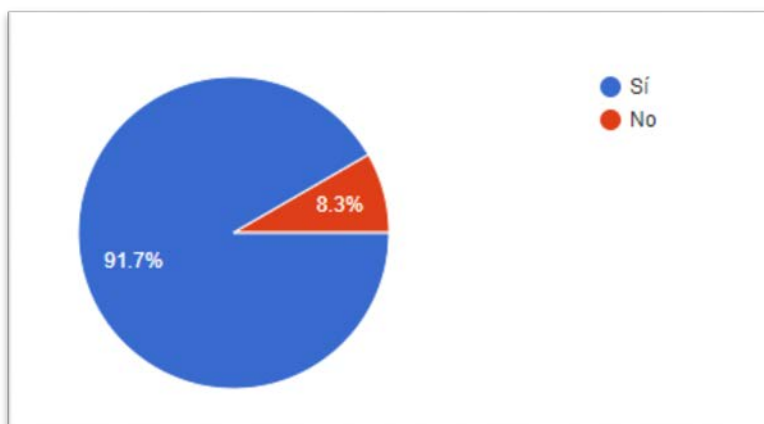
**Gráfico 6. Cantidad de empresas de Seguridad para las que han trabajado**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 6 se muestra la cantidad de empresas de seguridad en las que han laborado los Oficiales que contestaron la encuesta, donde el 23% ha trabajado en tres empresas, el 19% en dos empresas, el 18% en cuatro empresas, el 17% en una empresa, el 9% entre cinco y seis empresas y el 5% en siete empresas o más.

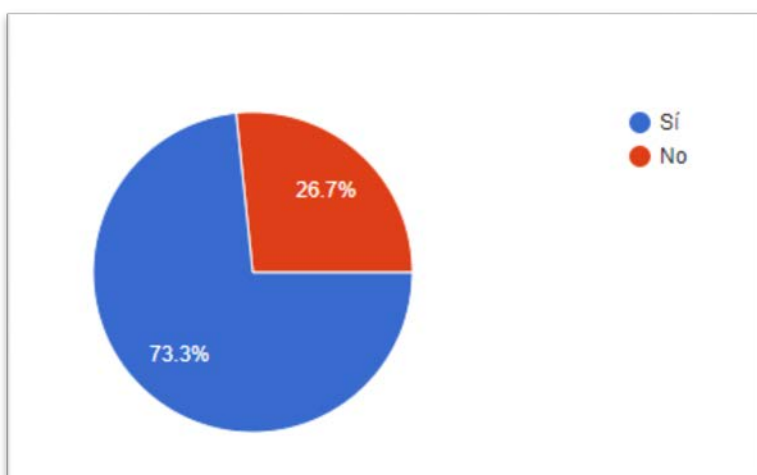
**Gráfico 7. Conocen los medios de comunicación que utiliza la empresa para comunicar puestos vacantes**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 7 se muestra si los Oficiales de Seguridad conocen los medios que utiliza la empresa para comunicar puestos vacantes, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, que el 91.7% si conocen los medios por los que comunican puestos vacantes y el 8.3% indico que desconoce cuáles son.

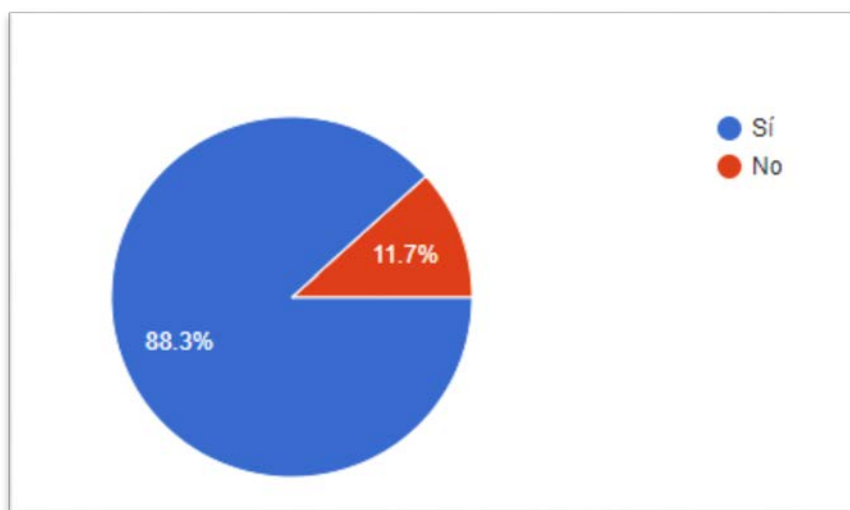
**Gráfico 8. Conoce el procedimiento que realiza la empresa para la escogencia de los Oficiales de Seguridad.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 8 se muestra si conocen el procedimiento que utiliza la empresa para seleccionar a los candidatos los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, que el 73.3% si conocen el procedimiento y el 26.7% indico que desconoce el procedimiento.

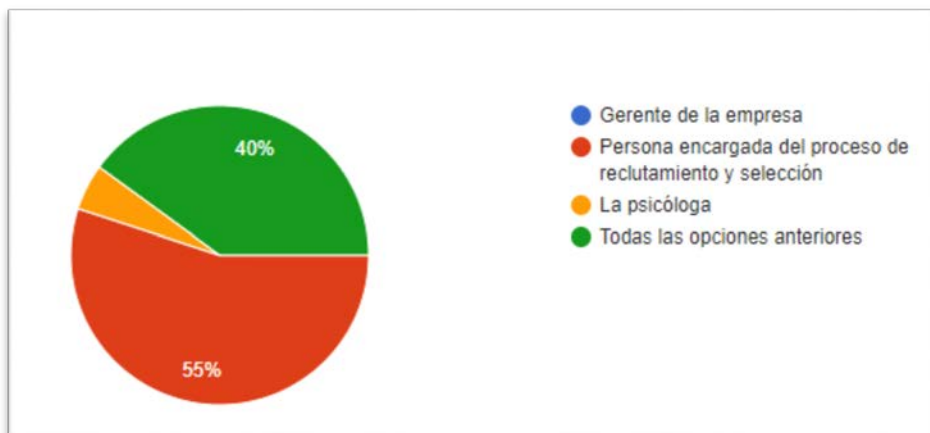
**Gráfico 9. Durante la contratación le explicaron el perfil del puesto.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 9 se muestra si conocen el procedimiento que utiliza la empresa para seleccionar a los candidatos los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, que el 73.3% si conocen el procedimiento y el 26.7% indico que desconoce el procedimiento.

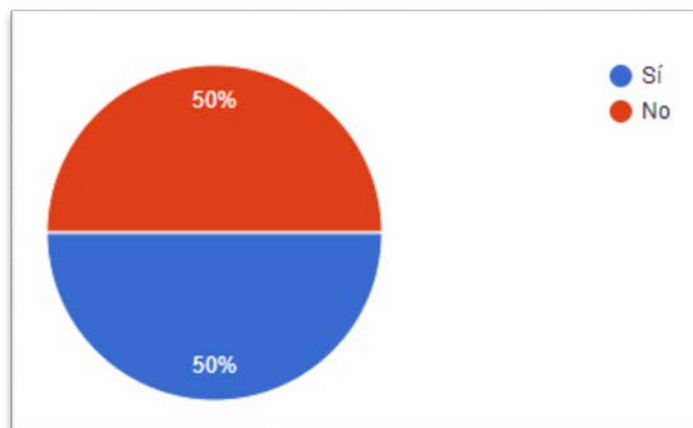
**Gráfico 10. Quienes estaban presentes durante la entrevista.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 10 se muestra si quienes estaban presentes durante la entrevista realizada los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 55% indicó que estaba presente solamente el encargado del proceso de Reclutamiento y Selección, el 40% indicó que estaban presentes el gerente, el encargado del proceso de Reclutamiento y Selección y la psicóloga y el 5% indicó que solo la psicóloga.

**Gráfico 11. Las preguntas realizadas en la entrevista las entendió por completo o hubo confusión en algún momento.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 11 muestra si entendieron todas las preguntas planteadas en la entrevista o en algún momento hubo confusión los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 50% indico si entendió todas las preguntas y el otro 50% indico que sí tuvieron confusión en algún momento.

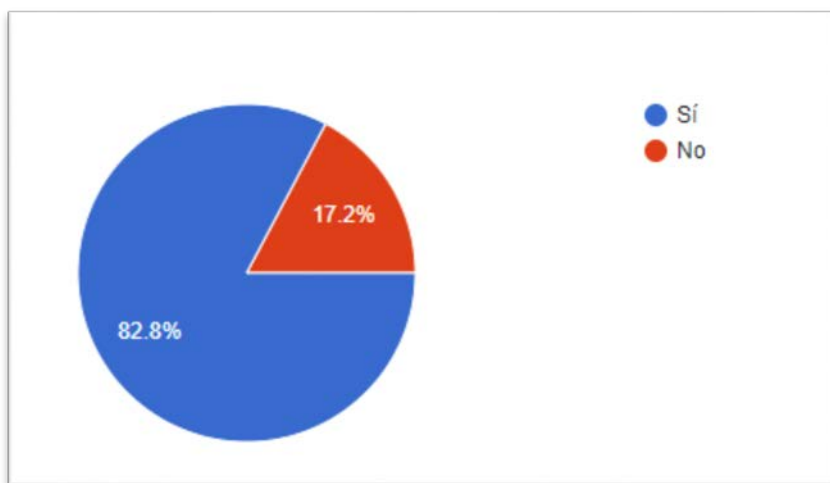
**Gráfico 12. Como se enteró del puesto vacante de Oficial de Seguridad.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 12 muestra cómo se enteraron del puesto vacante de Oficial de Seguridad los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 38.2% indico que, por redes sociales, el 25.5% indico que, por recomendación de un empleado interno, el 16.2% indico que, por recomendaciones externas, el 12.7% dijo que por medio del periódico y el 7.4% indicó que por otro medio.

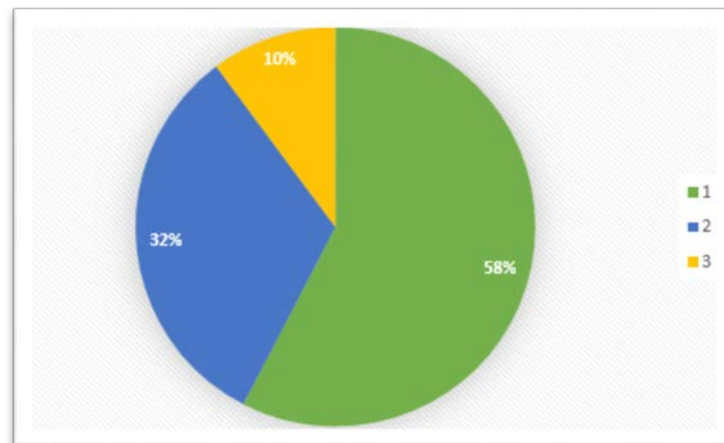
**Gráfico 13. El mismo día de la entrevista le realizaron pruebas psicométricas.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 13 muestra si el mismo día de la entrevista a los postulantes le realizaron pruebas psicométricas los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 82.8% indico que si les hicieron las pruebas y el 17.2% indico que no.

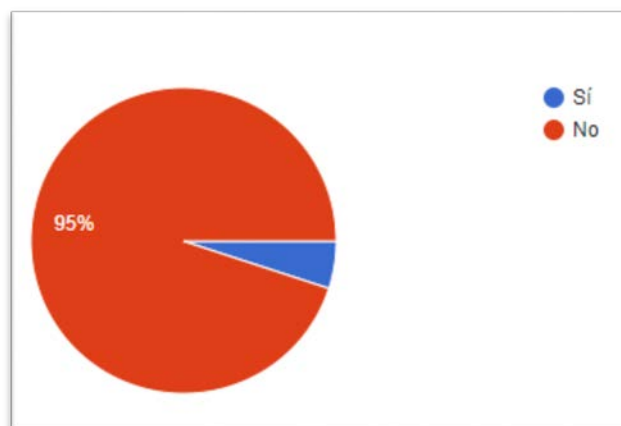
**Gráfico 14. A cuantas entrevistas tuvo que asistir antes de ser contratado.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 14 muestra a cuantas entrevistas tuvieron que asistir antes de ser contratados los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 58% indico que solamente a una entrevista, el 32% indico que a dos entrevistas y el 10% indico que a tres.

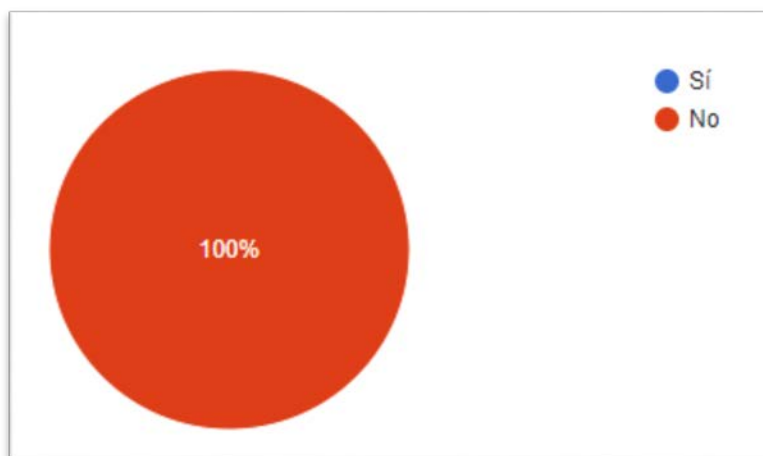
**Gráfico 15. Incomodidad con alguna de las preguntas de la entrevista.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 15 muestra a si en algún momento hubo incomodidad con alguna de las preguntas de la entrevista los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 95% indico que no se sintieron incomodos y el 5% indico que si se sintieron incomodos.

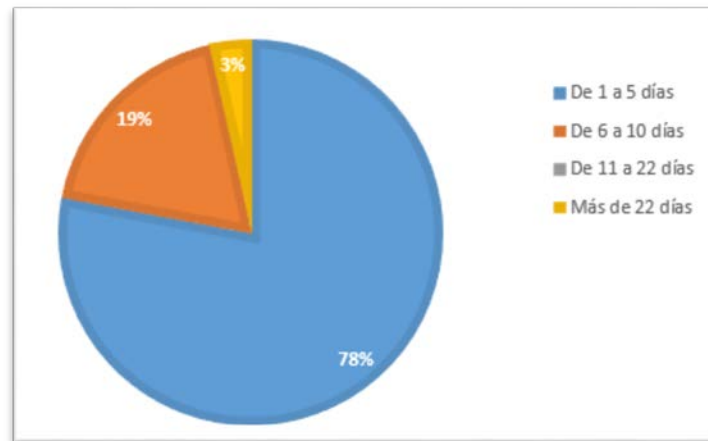
**Gráfico 16. Consideran que existen preguntas discriminatorias en la entrevista.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 16 muestra a si en algún momento de la entrevista hubo preguntas discriminatorias los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 100% indico que no había preguntas discriminatorias.

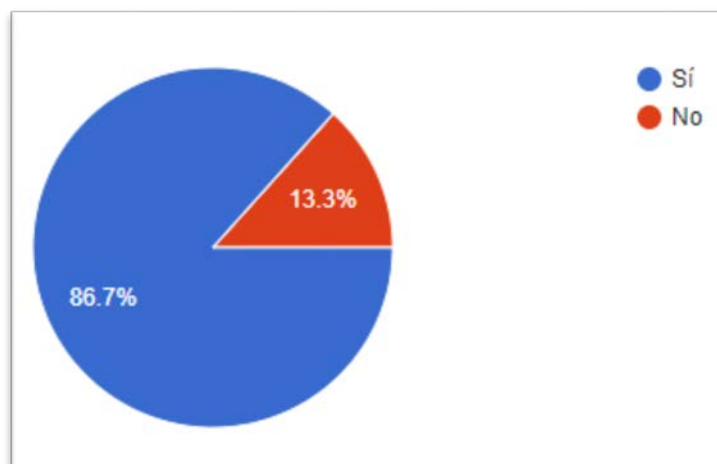
**Gráfico 17. Tiempo de espera antes de que fuera contratado.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 17 muestra el tiempo que transcurrido antes de ser contratado los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 78% indico que tuvo que esperar menos de uno a cinco días, el 19% tuvo que esperar de seis a diez días y el 3% tuvo que esperar más de 22 días.

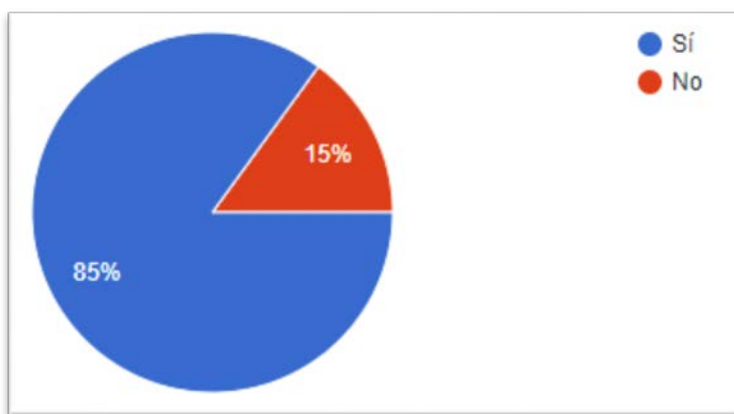
**Gráfico 18. El contrato que firmaron detallaba datos como horario, salario y área donde desempeñaría el puesto.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 18 muestra si a la hora de la firma del contrato esté indicaba datos como el horario, salario y área donde cual desempeñaría el puesto los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 86.7% indico que si detallaba estos aspectos y el 13.3% indico que no.

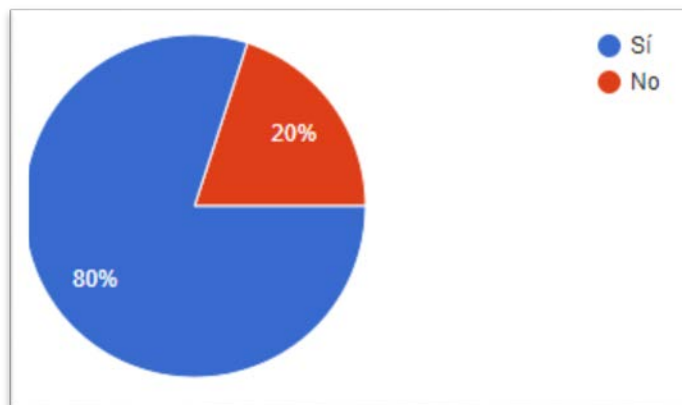
**Gráfico 19. Recibió alguna inducción del puesto.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 19 muestra si se recibió alguna inducción del puesto los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 85% indico que si recibieron inducción y el 15% indico que no.

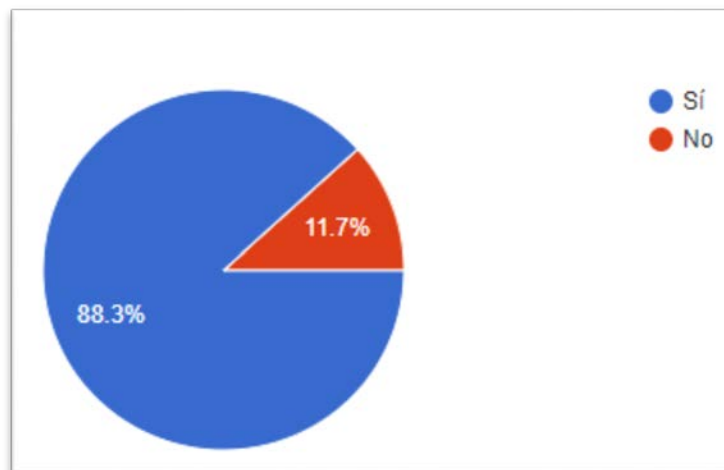
**Gráfico 20. En la inducción recibida les mencionaron el manual y funciones del puesto.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 20 muestra si en la inducción recibida les mencionaron sobre el manual del puesto y las funciones, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 80% indicó que si les hablaron del tema y el 20% indicó que no.

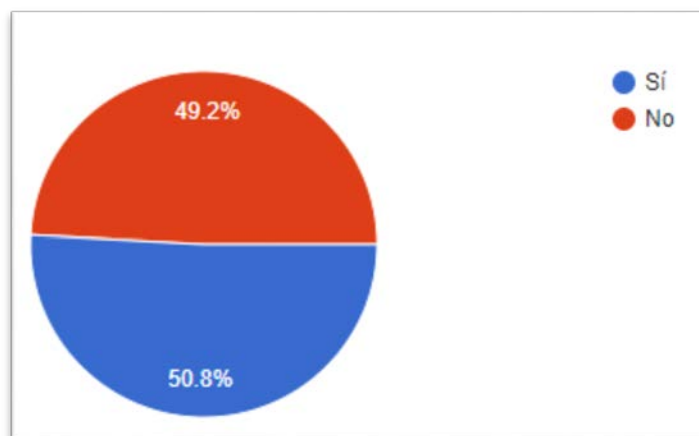
**Gráfico 21. Se le informaron cuales son los deberes y obligaciones como Oficial de Seguridad.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 21 muestra si se le informaron sobre los deberes y obligaciones, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 88.3% indicó que si les informaron sobre sus deberes y obligaciones y el 11.7% indicó que no les informaron.

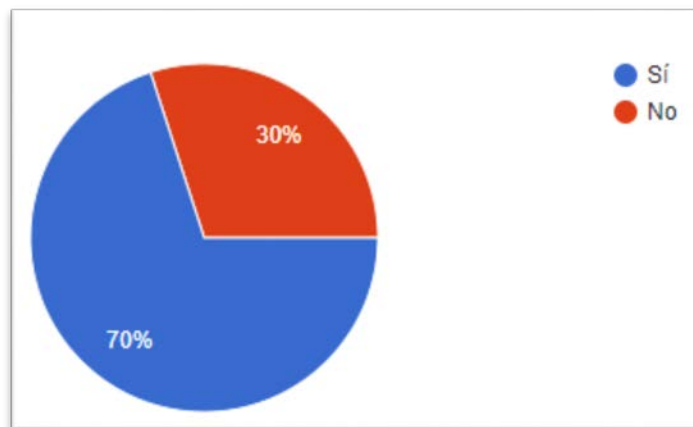
**Gráfico 22. Considera que hay algo que se puede mejorar en el proceso actual de Reclutamiento y Selección.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 22 muestra si consideran que hay algo que mejorar en el proceso de Reclutamiento y Selección, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 50.8% indicó que si hay cosas que mejorar y el 49.2% indicó que no hay nada que mejorar.

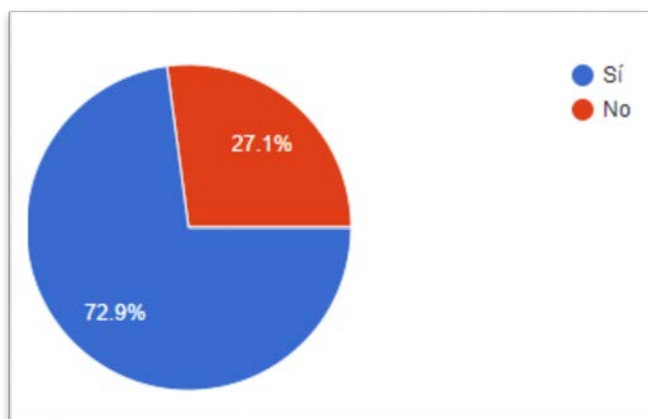
**Gráfico 23. El departamento de Recursos Humanos lo mantiene informado sobre los cambios en procesos y procedimientos relacionados con su puesto.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A., Setiembre 2019.*

El Gráfico 23 muestra indica si el departamento de Recursos Humanos lo mantiene informado sobre los cambios en procesos y procedimientos relacionados con su puesto, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 70% indicó que si los mantienen informados y el 30% indicó que no los informan.

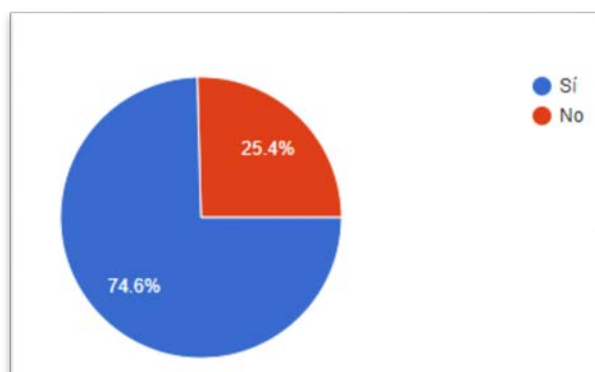
**Gráfico 24. Tiene conocimiento de la Reforma Procesal Laboral de Costa Rica.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 24 muestra si tienen conocimiento de la Reforma Procesal Laboral de Costa Rica, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 72.9% indicó que si conocen y el 27.1% indicó que no.

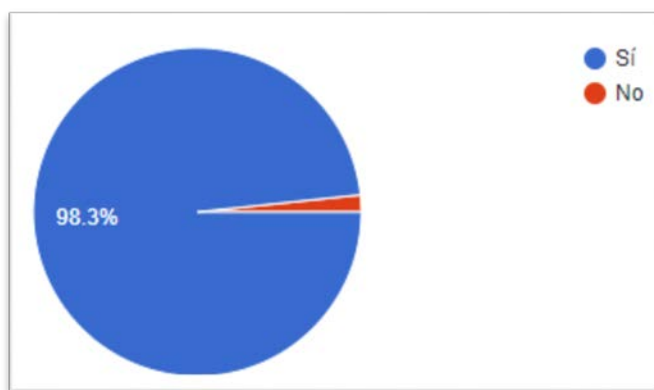
**Gráfico 25. Tiene conocimiento que la Reforma tuvo cambios importantes los cuales respaldan más al trabajador.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 25 muestra si tienen conocimiento que la Reforma tuvo cambios importantes los cuales respaldan más al trabajador, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 74.6% indicó que si lo sabían y el 25.4% indicó que no lo sabían.

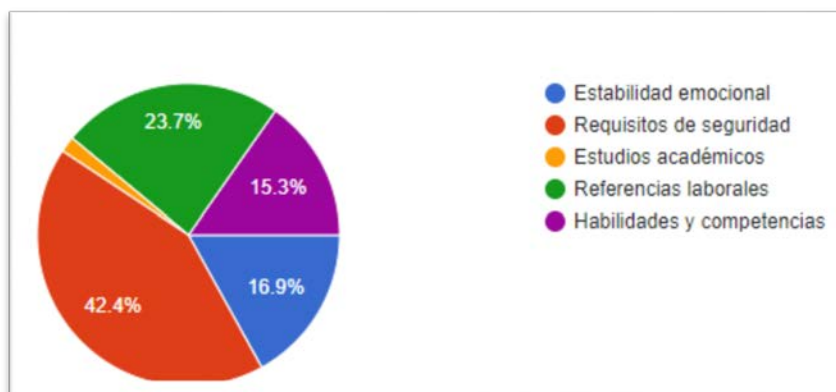
**Gráfico 26. La empresa Enosh está comprometida con el cumplimiento de la Reforma Procesal Laboral.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 26 muestra si la empresa Enosh está comprometida con el cumplimiento de la Reforma Procesal Laboral, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 98.3% indicó que la empresa si está comprometida y el 1.74% indicó que la empresa no está comprometida.

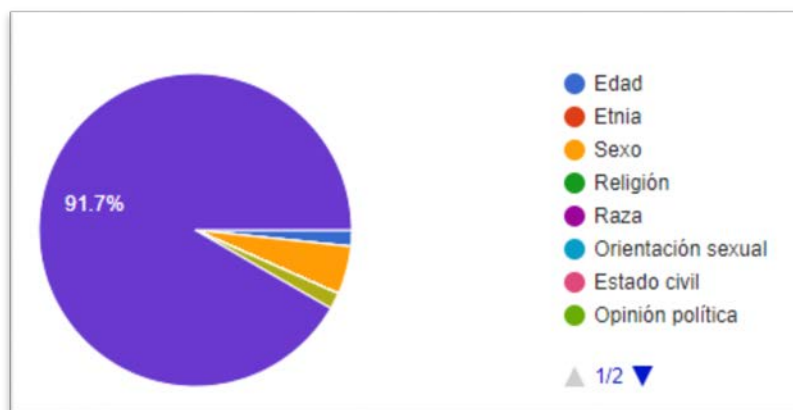
**Gráfico 27. Aspectos que la empresa determina como importantes al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 27 muestra los aspectos que la empresa determina como importantes al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 42.4% indicó que requisitos de seguridad, el 23.7% indicó que las referencias personales, el 16.9% indicó que la estabilidad emocional, el 15.3% indicó que las habilidades y competencias y el 1.7% indicó que los estudios académicos.

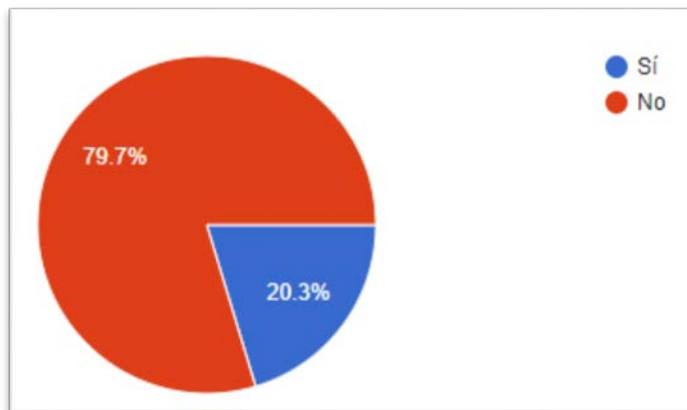
**Gráfico 28. Durante el proceso de reclutamiento y selección para contratación laboral en la empresa, sintió en algún momento discriminación por aspectos.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 28 muestra si durante el proceso de reclutamiento y selección para contratación laboral en la empresa, sintió en algún momento discriminación por aspectos, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 91.7% indicó que ningún aspecto, el 5% indicó que el sexo, el 1.7% indicó la edad y el 1.7% indicó que la situación económica.

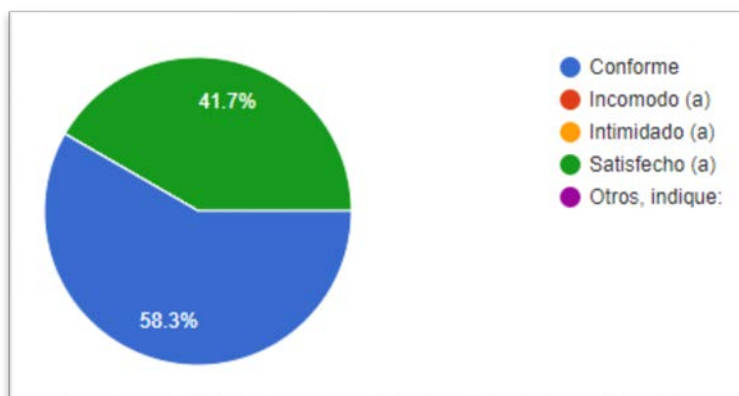
**Gráfico 29. Durante la entrevista de trabajo le plantearon preguntas personales que no tuvieran relación con el puesto.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 29 muestra si durante la entrevista de trabajo le plantearon preguntas personales que no tuvieran relación con el puesto, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 79.7% indicó que no le plantearon preguntas de que no tuvieran relación con el puesto y el 20.3% indicó que si le plantearon preguntas de que no tuvieran relación con el puesto.

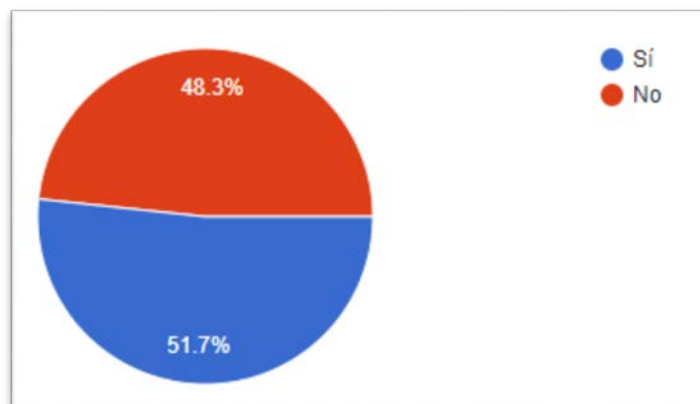
**Gráfico 30. Como se sintió cuando le realizaron la entrevista.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 30 muestra cómo se sintieron los postulantes cuando le realizaron la entrevista, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 58.3% indicó que conforme y el 41.7% indicó que satisfecho.

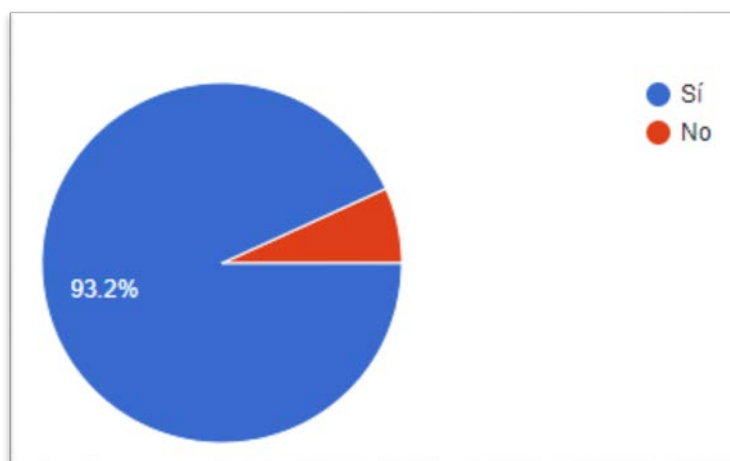
**Gráfico 31. Conoce usted quien toma la decisión final de contratar a una persona para un puesto laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.

El Gráfico 31 muestra si conoce usted quien toma la decisión final de contratar a una persona para un puesto laboral, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 51.7% indicó que si saben quién toma la decisión final conforme y el 48.3% desconocen.

**Gráfico 32. Considera usted que el departamento de Recursos Humanos cumple con esta ordenanza referente al artículo 408 de la Reforma Procesal Laboral.**

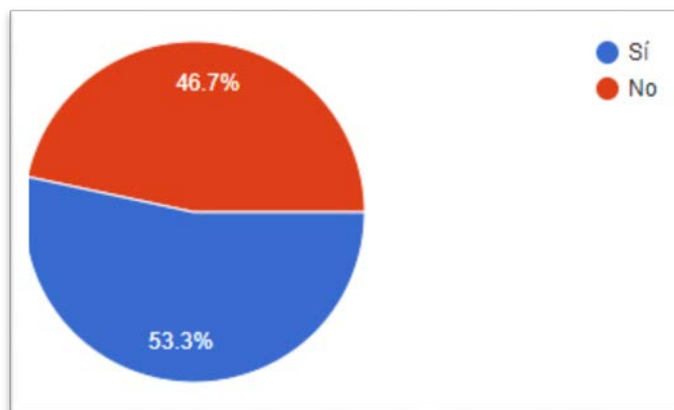


*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 32 muestra si considera que el departamento de Recursos Humanos cumple con esta ordenanza referente al artículo 408 de la Reforma Procesal Laboral indica textualmente: “Todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento”, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el

93.2% indicó que la empresa si cumple con lo establecido en ese artículo y el 6.8% indicó que la empresa no cumple con lo establecido en ese artículo.

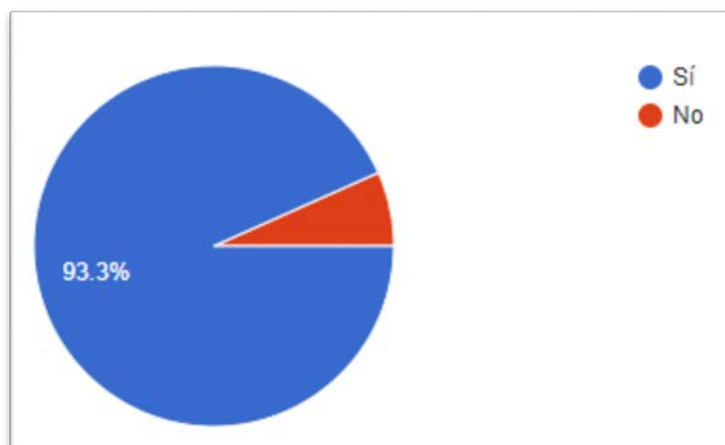
**Gráfico 33. Conoce usted si el departamento de Recursos Humanos cuenta con una solicitud de empleo.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 33 muestra si el departamento de Recursos Humanos cuenta con una solicitud de empleo, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 53.3% indicó que si saben si hay solicitud de empleo y el 46.7% indicó que no saben si hay solicitud de empleo.

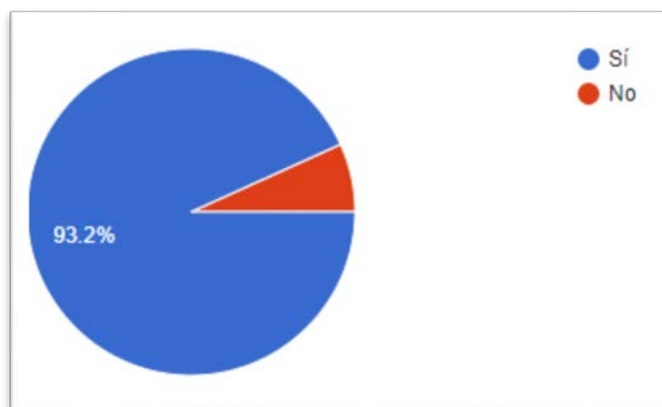
**Gráfico 34. Están claros los requisitos que se necesitan para el puesto de Oficial de Seguridad.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 34 muestra si están claros los requisitos que se necesitan para el puesto de Oficial de Seguridad, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 93.3% indicó que sí los conocen y el 6.7% indicó que no los conocen.

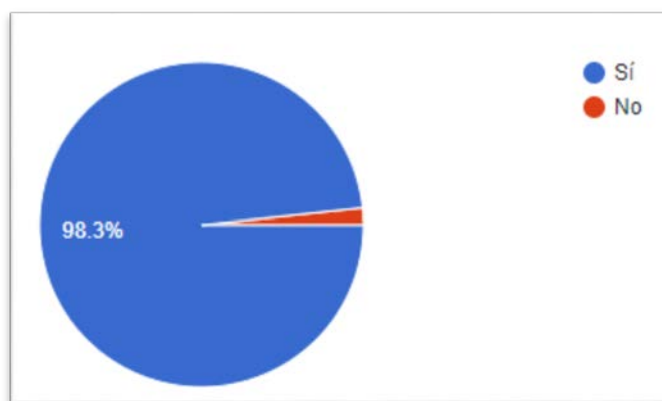
**Gráfico 35. Considera que el departamento de Recursos Humanos busca respetar todos y cada uno de los requisitos que se solicitan para el puesto.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 35 muestra si consideran que el departamento de Recursos Humanos busca respetar todos y cada uno de los requisitos que se solicitan para el puesto, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 93.2% indicó que el departamento si lo hace y el 6.8% indicó que el departamento no lo hace.

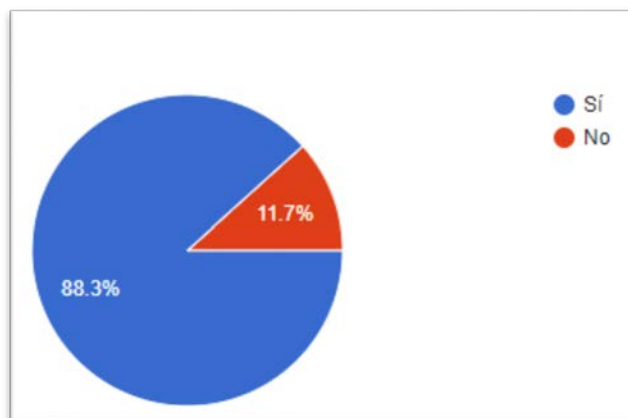
**Gráfico 36. Considera que la información suministrada en una solicitud de empleo será utilizada de manera confidencial.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 36 muestra si Considera que la información suministrada en una solicitud de empleo será utilizada de manera confidencial, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 98.3% indicó que la información si es utilizada de manera confidencial y el 1.7% indicó que la información no es utilizada de manera confidencial.

**Gráfico 37. Considera que son suficientes los datos que se brindan en una solicitud de empleo para conocer un buen posible candidato para un puesto laboral.**



*Fuente: Cuestionario aplicado a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, Setiembre 2019.*

El Gráfico 37 muestra considera si son suficientes los datos que se brindan en una solicitud de empleo para conocer un buen posible candidato para un puesto laboral, los Oficiales que contestaron la encuesta indicaron, el 88.3% indicó si son suficientes los datos y el 11.7% indicó que no son suficientes los datos.

#### **4.1.2 Entrevista al Encargado de Recursos Humanos**

A continuación, se describe el análisis de los datos obtenidos por medio de la entrevista realizada al encargado de Reclutamiento y Selección de Personal.

1- ¿Cuál es el proceso actual que realizan de Reclutamiento y Selección?

Se hace la captación de talento por medio de redes sociales, se dejó de utilizar medios escritos lo que le generó a la empresa un ahorro sustentable

de aproximadamente ¢1000.000 mensuales y se enfocaron en el manejo de redes lo que les ha generado tener una cantidad elevada de seguidores en sus redes sociales.

Usando redes como Facebook realizan captación por medio de banners digitales, campañas e incluso la misma herramienta les da una opción de revisar perfiles y hacer un primer filtro de selección. También están en varios chats de grupos de seguridad.

Sin embargo, nos aclaran que para el área rural captar si es más complicado e indican que tienen que usar otras alternativas como perifoneo, repartición de volantes en lugares públicos.

Otro aspecto importante que indican es que otro de los medios de captación que ellos toman en cuenta es cuando se da la recomendación entre los mismos oficiales de seguridad.

Una parte importante de este proceso y porque así lo solicita el Ministerio de Seguridad Pública, cada vez que un candidato pasa uno de los filtros como lo son la prueba psicológica, carnet de portación de armas estas deben de subirse en la plataforma ControlPAS.

## 2- ¿Cómo es el proceso de selección actual?

Consta de varias áreas, una de ellas está la parte de seguridad por el tema de armas debido a que son Oficiales de Seguridad a los que van a contratar, se firma una solicitud de empleo con un consentimiento sobre la aplicación de las pruebas que se van a realizar, seguidamente se hace un análisis de riesgo para saber si la persona tiene mucha rotación y si la información que

está brindando es real o no.

3- ¿Qué procedimientos se les realizan a los postulantes?

- Se le realiza una entrevista, se realiza una prueba psicométrica que es la BFQ que mide la deseabilidad social, prueba poligráfica y pruebas dooping.

4- ¿Cuáles son los requisitos básicos que debe de tener un candidato para el puesto?

Curso básico de seguridad privada.

Curso práctico.

Curso psicológico.

Boleta de huellas.

Sexto año de escuela.

Y cédula nacional o de residencia.

5- ¿Cuántos Oficiales de Seguridad rotan al mes?

Aproximadamente 8 personas al mes dependiendo del mes.

6- ¿Quién analiza las pruebas psicométricas?

Tienen una psicóloga de planta que se encarga de analizar las pruebas.

7- ¿Cuánto dura el proceso completo de Reclutamiento y Selección?

Es muy variable ya que dependen de varios factores ya que si tienen los candidatos que cumplen con todos los requisitos va de uno a tres días, sin

embargo, si no cumplen con todos los requisitos pueden tardar de una semana a dos semanas.

8- ¿Cuál mejora cree que se le pueda realizar al proceso?

Recortar los tiempos tal vez cambiando el orden del proceso. Actualmente el proceso inicia con la revisión de la solicitud de empleo, entrevista, pruebas psicométricas, polígrafo, doping y referencias.

9- ¿Qué recomendaría que se haga diferente en el proceso?

A la hora de seleccionar el personal se puede trabajar con citas y previo a citar a los candidatos hacer el filtro de las referencias personales.

10- ¿Cómo les fue con la implementación de la nueva Reforma Procesal Laboral?

Están bastante resguardados, modificaron los procesos internos incluidos la solicitud de empleo y se ajustaron la Reforma Procesal. Los resultados de las pruebas de doping y poligrafía se revelan delante del candidato.

11- ¿Cómo se les informo al personal sobre el cambio en la Reforma Procesal Laboral?

Se les envió un comunicado interno, sin embargo, es algo al ser de interés país es responsabilidad de cada persona conocer de las leyes del país.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones y recomendaciones

El capítulo V se basa en las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación a los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A.

Objetivo 1	
Determinar los tipos de reclutamiento que aplica la empresa ENOSH S.A para el proceso de contratación.	
Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa indica que actualmente ellos poseen una base de datos de posibles postulantes y así cuando se quedan sin un recurso de repente puedan acelerar el proceso.</li> <li>• La empresa actualmente maneja un tipo de reclutamiento externo y busca su personal mediante redes sociales o grupos en plataformas digitales.</li> <li>• Se indica por medio de la entrevista que los candidatos tienen que llenar una solicitud de empleo de manera manual y luego son llamados para una entrevista dejando casi de último en el proceso la consulta de las referencias personales y ahí es donde se dan cuenta que la personas no es un candidato óptimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que esa base de datos sea revisada y actualizada con cierta periodicidad y así vayan sacando de la misma base de datos a las personas que ya no se encuentran disponibles.</li> <li>• Se recomienda que esas redes cuando haya algún proceso de contratación sean monitoreadas constantemente y sean bien claros los requisitos que se necesitan para el puesto y así que esas bases de datos no se carguen de personas que no cumplen con algún requisito básico para el puesto.</li> <li>• Para este aspecto es recomendable que la empresa cuente con una solicitud de manera digital para que las referencias se puedan realizar casi de inmediato cuando llega la solicitud y así poder acabar o continuar el proceso en ese momento.</li> </ul>

## Objetivo 2

Analizar si el proceso actual de reclutamiento y selección cumple con lo que establece la actual Ley Procesal Laboral

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de las preguntas realizada a los Oficiales de Seguridad es si conocen que la Reforma Procesal Laboral ampara al trabajador además reconocen que la empresa se encuentra comprometida con la Reforma.</li> <li>• Todos los oficiales encuestados indicaron que no había preguntas discriminatorias, sin embargo, algunos indicaron que si les realizaron preguntas personales e incluso se sintieron incomodos en alguna parte de la entrevista.</li> <li>• En la entrevista realizada al encargado de Recursos Humanos esté índico que con respecto a la Reforma Procesal Laboral ellos se encuentran salvaguardados en todo sentido ya que a nivel interno realizaron las modificaciones pertinentes tanto en sus procedimientos como en la solicitud de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera importante que la empresa dentro de su capacitación de inducción tenga un espacio para tocar este tema de la Reforma Procesal Laboral y así salvaguardarse de futuras demandas.</li> <li>• Es importante que la empresa tenga un cuestionario definido sobre las preguntas que se harán en la entrevista, esto para evitar que los candidatos mal interpreten alguna pregunta y la sientan como algo personal.</li> <li>• Para este aspecto es recomendable que la empresa aunque ya tiene sus procedimientos alineados con la Reforma Procesal Laboral realice una revisión anual de los procedimientos y procesos de contratación y que realicen encuestas a su personal para mantenerlos actualizados sobre deberes y derechos como Oficial de Seguridad.</li> </ul>

### Objetivo 3

Identificar las fuentes de reclutamiento que se aplica la empresa ENOSH S.A en el proceso de selección.

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de Oficiales de Seguridad si sabe cuáles son los medios por los cuales la empresa anuncia los puestos vacantes, incluso la mayoría de los encuestados dijo que se enteró del puesto vacante por medio de redes sociales.</li> <li>• Una vez realizada la entrevista al encargado de Recursos Humanos se pudo comprobar que la empresa ENOSH aplica diferentes tipos de Reclutamiento entre ellas redes sociales, grupos de WhatsApp y recomendación de Oficiales que ya laboran actualmente para la empresa; sin embargo, manifiestan que llegar a posibles postulantes en zonas rurales es más complicado porque no todos están familiarizados con esas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda a la empresa que se siga incentivando el reclutamiento 2.0 para así poder llegar a más posibles candidatos y lograr mantener una base de datos de postulantes.</li> <li>• Para llegar a las zonas rurales y poder captar más personal de esos lugares es importante que la empresa haga una logística detallada sobre cómo se le puede llegar a ese tipo de personas, algo que pueden tomar en cuenta es buscar un contacto con las Municipalidades del esos Cantones y cuando estos realicen alguna feria de empleo los tomen en cuenta para que ellos puedan presentarse y así puedan actualizar la base de datos que la empresa posee.</li> </ul>

#### Objetivo 4

Describir los tipos de pruebas que aplica el departamento de Talento Humano de la empresa ENOSH S.A a los candidatos en el proceso de selección.

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según la entrevista brindada por el encargado de Reclutamiento y selección se puede corroborar que para el puesto de Oficiales de Seguridad se realizan una psicométrica que es la BFQ, además de la prueba del polígrafo y el doping, es importante mencionar que estas pruebas son aplicadas de manera manual y que son calificadas de esta misma manera por la psicóloga de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es recomendable que para hacer más eficiente el proceso de selección se implemente una herramienta o plataforma para que las pruebas se apliquen de esta manera y su resultado sea dado de manera automática.</li> </ul>

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCION

Una vez analizados los resultados obtenidos en la investigación acerca del Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A; se concluye que existen oportunidades de mejora el proceso de reclutamiento y selección para poder hacer más eficiente el proceso y así lograr un proceso idóneo e integral.

Por lo anterior, se presenta la siguiente propuesta la cual menciona acciones que podrían implementarse en el departamento de Recursos Humanos de la empresa ENOSH, con el fin de hacer más eficiente el proceso de contratación y así lograr que la empresa supla las necesidades de personal en poco tiempo.

La propuesta consiste en realizar una reestructuración del proceso actual de contratación pasándolo de un proceso poco estructurado a un proceso por etapas el cual constara de cinco etapas desde la solicitud de empleo hasta la inducción y capacitación.

Asimismo, se elaborará una estimación del costo que llevaría adquirir un sistema que realice las pruebas psicométricas en línea y que permita el acceso a los resultados de forma inmediata de las mismas, elaborando un análisis del candidato según el perfil del puesto.

## 6.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad hay empresas que no cuentan con un sistema de contratación ordenado lo que genera que los procesos de Reclutamiento y Selección sean más lentos y los puestos vacantes duren más tiempo de lo esperado en esta condición.

Para las empresas de seguridad esta situación es algo muy común y más debido a que la contratación del personal de seguridad lleva un poco más de proceso debido a todos los requisitos que los candidatos deben de presentar entre ellos están el curso Básico de Seguridad Privada impartido por el Ministerio de Seguridad Pública aprobación de Prueba Teórica-Práctica para Portación de Armas, certificación de Idoneidad Mental para Portación de Armas, registro dactilar, hoja de delincuencia vigente (Nacional o Extranjera) y certificación de Validación de estudios en el extranjero (MEP).

Al ser requisitos que tienen que revisarse con mucho detenimiento es importante que las empresas cuenten con un sistema de reclutamiento y selección que ayude a los encargados del departamento de Recursos Humanos a que el proceso sea rápido y confiable para así seleccionar y contratar al mejor candidato.

Esta propuesta pretende realizar una mejora en el proceso actual de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH ya que se considera que el proceso vigente tiene oportunidades de mejora esto porque el mismo está segmentado por actividades y se considera

que si se reestructura por etapas esto podría garantizar una mayor eficiencia que derive en un fortalecimiento del Reclutamiento y Selección del personal.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo General**

Mejorar y reajustar el proceso actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa ENOSH S.A, con el fin de contar con el personal idóneo para fortalecer el marco de gestión de personal.

### **6.3.2 Objetivos Específicos**

- 6.3.2.1** Proponer una reestructuración del proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A.
- 6.3.2.2** Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal por medio de una mejora de los procesos actuales.
- 6.3.2.3** Mejorar la base de datos de candidatos para futuros reclutamientos.

## **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1 Alcances**

La propuesta actual abarca al departamento de Recursos Humanos de la empresa ENOSH S.A, haciendo más eficiente el proceso actual de Reclutamiento y Selección de los Oficiales de Seguridad para así lograr que la contratación de este personal cubra de una manera rápida los puestos vacantes que quedan en la empresa.

Además, se pretende que los encargados del departamento de Recursos Humanos estén anuentes al cambio y que entiendan que buscar la manera de hacer las cosas de una manera eficiente y eficaz ayudara a que los procesos actuales formen un esquema robusto de Reclutamiento y Selección de personal

### **6.4.2 Limitaciones**

- No anuencia de la administración para aplicar los cambios en el proceso.
- Rigidez al cambio por parte de los encargados del proceso de Reclutamiento y Selección.
- Discrepancia entre la administración y los encargados del proceso a la hora de aplicar los cambios.
- Falta de presupuesto para la aplicación de los cambios en los procesos.
- Escasez de recursos económicos para la compra de la plataforma para aplicar las pruebas psicométricas.

## **6.5 DESARROLLO DE PROPUESTA**

### **6.6 Descripción del Proceso Actual**

El proceso que aplica actualmente la empresa, está conformado por cuatro pasos: entrevista, pruebas psicométricas, referencias, polígrafo y doping. Cada candidato para continuar en el proceso debe de ir superando cada paso. Un proceso de Reclutamiento puede tomar un máximo de dos semanas. El departamento de Recursos Humanos cuenta con una base de datos donde ingresan a los candidatos aptos para ser contratados sin embargo a la misma no se le da un mantenimiento constante y no está integrada dentro del proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, la base de datos identifica a los candidatos con mayor potencial, pero los criterios para establecer dicha clasificación no se encuentran disponibles o acotados en algún procedimiento del flujo de reclutamiento. Se considera que el punto anterior es relevante, porque los criterios pueden estar sujetos a variación, según las necesidades de la empresa y el cambio en la estrategia.

Un aspecto importante de mencionar es que las pruebas psicométricas se aplican de manera manual y se califican de esta misma forma, lo que conlleva que el proceso actual dure más tiempo de lo normal.

Imagen 12 Proceso Actual



Fuente: Elaboración propia

### 6.7 Restructuración del proceso de selección

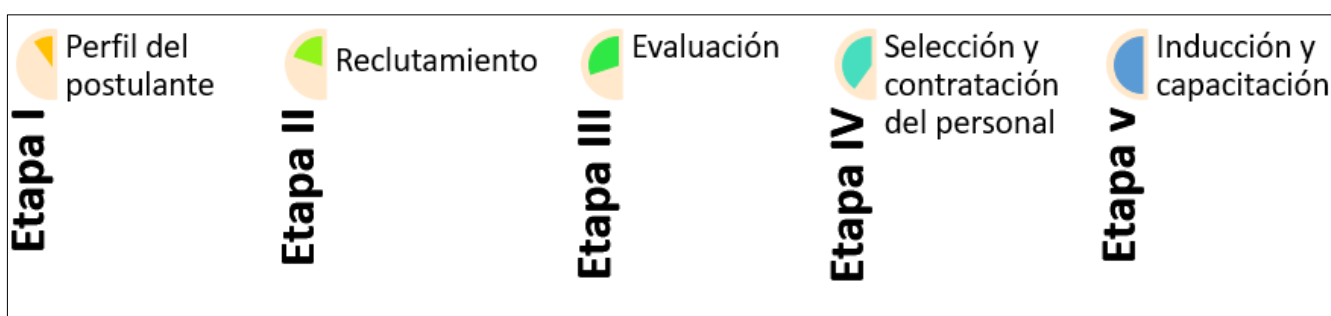
Se propone reformular las actividades de reclutamiento por etapas. Las mejores prácticas establecen que al segregar el proceso de reclutamiento por etapas, se generan economías en los tiempos de selección que se traducen en un marco de gestión del personal más sólido, por medio de un proceso fluido de la búsqueda, evaluación, incorporación y capacitación del recurso que se incorpora a las empresas.

Lo anterior no es menor, ya que en la época actual es necesario contar con herramientas ágiles que permitan una evaluación permanente del recurso que se necesita incorporar y de los pasos que son necesario implementar para reclutarlo. Finalmente se recomienda que todo el programa de capacitación existente, sea visualizado dentro del marco de reclutamiento del personal, de esta forma se asegura un alineamiento entre el personal existente y el de nuevo ingreso, de conformidad con la estrategia, misión y visión de la Empresa ENOSH S.A.

Además, es importante que la empresa defina el perfil del puesto para los Oficiales de Seguridad y este cumpla con todos los requerimientos esenciales que se necesitan para ese puesto.

En la siguiente imagen se detallan las etapas propuestas para el nuevo proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad.

Imagen 13 Propuesta de Etapas



Fuente: Elaboración propia.

- **Etapa I: Definición del perfil del postulante**

Es importante que la empresa defina el perfil ideal que los candidatos deben de cumplir para formar parte del equipo de Oficiales de Seguridad es de suma importancia que este perfil vaya alineado a lo exigido por el Ministerio de Seguridad.

Además, esto permitirá conocer condiciones y características claves del puesto como funciones, responsabilidades y competencias así se podrán identificar las actitudes y aptitudes con las que deben contar los candidatos para poder desempeñarse como Oficial de Seguridad de la empresa ENOSH.

Es necesario que se realice una actualización y se valore una revisión anual del perfil de puesto incluso valorar si es necesario agregar algún requisito que la empresa considere necesario, por ejemplo, responsabilidades, liderazgo, comportamiento bajo presión etc. A continuación, se detalla el perfil del puesto recomendado para los candidatos que aspiren al puesto.

<b>Nombre del Puesto</b>	
Oficial de Seguridad	
<b>Objetivo del Puesto</b>	
Ejercer la vigilancia y protección de bienes, establecimientos, lugares, personas, eventos tanto privados como públicos y así evitar incidencia de delitos que puedan dañar a estos.	
<b>Requisitos Básicos</b>	
Estado Civil:	Indiferente
Edad:	A partir de los 18 años
Genero:	Indiferente
Idioma Básico:	Español
Nacionalidad:	Costarricense o extranjero con cédula residente sin restricción
Formación Académica:	Mínimo sexto grado de escuela
<b>Requisitos Físicas</b>	
Capacidades motoras y de percepción a un 100%.	
Que no existan enfermedades coronarias comprobadas.	
Que no consuman medicamentos antidepresivos.	
<b>Requisitos Técnicos</b>	
Curso Básico de Seguridad Privada (Ministerio de Seguridad Pública).	
Aprobación de Prueba Teórica-Práctica para Portación de Armas (MSP).	
Certificación de Idoneidad Mental para Portación de Armas emitido por un psicólogo inscrito al colegio respectivo.	
Registro dactilar.	
Hoja de Delincuencia vigente (Nacional o Extranjera).	
Certificado de conclusión de estudios.	
Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares.	
<b>Habilidades Psicosociales</b>	
Capacidad de adaptarse al entorno.	
Capacidad de establecer relaciones interpersonales respetuosas.	
Capacidad para seguir instrucciones.	
Poseer valores como honestidad, lealtad, compromiso, respeto, juicio, conciencia social y responsabilidad.	
Buena presentación personal.	
Inteligencia emocional.	
Capacidad de reaccionar ante situaciones de estrés.	
Capacidad de trabajar bajo presión.	

- **Etapa II: Reclutamiento o convocatoria**

Su principal fuente de reclutamiento es a través de sus redes sociales o recomendaciones de colaboradores internos. Ahora bien, se considera necesario darle más énfasis al reclutamiento en línea con una solicitud de empleo digital ya que en esta era digital las empresas hoy en día no se pueden quedar atrás con respecto a ese tema, además estarían comprometiéndose con la responsabilidad social. Con respecto a lo anterior y según lo que detalla la presente propuesta la idea de la adquisición de una plataforma de recursos humanos es que la solicitud de empleo se pueda generar desde ahí y a la vez se pueda mantener la base de datos de posibles candidatos depurada realizando una revisión mensual de la misma sacando del sistema a candidatos que ya no están disponibles.

Además, es importante que las redes sociales se mantengan actualizadas y con los requisitos claros del puesto para que así no exista reproceso. Es vital que dicha solicitud cuente con lo estipulado en la Reforma Procesal Laboral y así evitarse posibles problemas con respecto a ese tema.

- **Etapa III: Evaluación**

A continuación, se muestra el proceso actual de contratación versus la propuesta de reestructuración.

Imagen 14 Etapa III

<h2>Etapa III</h2>	
Proceso actual	Proceso sugerido
1. Solicitud de empleo	1. Revisión de solicitudes en línea y referencias laborales
2. Revisión del <u>Ciberisk</u>	2. Revisión <u>Ciberisk</u>
3. Entrevista	3. Pruebas psicométricas en línea
4. Pruebas psicométricas	4. Entrevista
5. Revisión de pruebas psicométricas	5. Polígrafo y doping
6. Polígrafo y doping	6. Contratación
7. Referencias	7. Capacitación
8. Contratación	
9. Capacitación	

Fuente: Elaboración propia.

- **Revisión de solicitudes en línea y referencia laborales:** Una vez recibidas las solicitudes de empleo remitidas por los candidatos y al hacer un filtro inicial se va a proceder a realizar como primer paso la revisión de las referencias personales y de una vez se podrá descartar candidatos que no cumplan con este requisito y no habrá necesidad de convocarlo para otra etapa del proceso y así la empresa se podrá ahorrar costos en la realización del doping y la aplicación del polígrafo.

Además, con la adquisición de la plataforma que realice las pruebas en línea, el tiempo que actualmente dura el psicólogo calificando las mismas se podrá invertir realizando una programación adecuada de las entrevistas y de las pruebas de polígrafo y doping con citas. Esto será vital para agilizar el proceso y que el tiempo se simplifique.

- **Revisión del ciberisk:** Esto es un sistema donde se verifica a los candidatos para asegurarse que esté no cuente con procesos judiciales abiertos que puedan entorpecer el proceso, esto es una manera de asegurarse que lo indicado en la solicitud es verdadero.
- **Pruebas psicométricas:** Una vez pasado estos dos primeros filtros se procederá a realizar las pruebas psicométricas con las cuales se busca evaluar las aptitudes y actitudes de cada postulante, las pruebas son consideradas un mecanismo de información útil, debido a que por medio de ellas se pueden descartar a los candidatos que no cumplen los requisitos del puesto y así ayuda a tener una visión más detallada de los postulantes. Las pruebas que se van a realizar va a ser de acuerdo a las características que se quieren conocer.

Según lo que se desee averiguar así será la prueba a aplicar hoy en día las habilidades blandas y fuertes son medidas por las pruebas psicológicas actualmente la empresa aplica las pruebas BFQ, sin embargo, se considera necesario aplicar otra prueba como las siguientes:

- Test de Evaluación cognitiva para personas con escolaridad primaria:  
Test Rápido Barranquilla (BARSIT).
- Test de Coordinación Visomotora: Test Gestáltico Visomotor (Bender).

Otro punto a favor que tiene adquirir un sistema de Recursos Humanos nos garantiza que se pueden realizar varias pruebas psicométricas.

- **Entrevista:** Si bien es cierto que esta será una de las etapas finales en la nueva estructura planteada no deja ser una de las más importantes ya que es ahí donde se podrá ver la interacción del candidato ante las preguntas que se le realicen, un aspecto que definitivamente se debe evaluar es dentro de la entrevista es la inteligencia emocional según Goleman (2013) la inteligencia emocional influye en la eficacia de toda empresa y en las distintas áreas de la misma, por eso más allá del proceso de selección y contratación también puede aportar a las siguientes: conservación de los empleados, desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, compromiso, estado de ánimo y salud del empleado , innovación, productividad, eficacia, ventas e ingresos, calidad de servicios y fidelidad de los clientes (p. 38). Para la empresa ENOSH contar con un personal que tenga varias habilidades específicas es algo vital ya que podrán asegurar que cuentan con personal calificado para cumplir con el puesto de Oficial de Seguridad.

Gracias a que las pruebas psicométricas se aplicarán antes de este paso el encargado de Recursos Humanos podrá tener un panorama mejor sobre las fortalezas y debilidades del candidato a entrevistar.

- **Polígrafo y doping:** Esto será lo último que se realizará antes de escoger al candidato y se podrá ahorrarle dinero a la empresa ya que si el candidato llega hasta este punto es porque está casi apto para ser contratado, estas pruebas son un filtro más escogido por la empresa para asegurarse que tienen un personal calificado y apto para el puesto.

- **Etapa IV: Selección y contratación de personal**

Una vez aprobadas todas las etapas anteriores el candidato será elegido para formar parte del equipo de Oficiales de Seguridad de la empresa y se le citará previamente para la firma del contrato y la hoja de actualización de datos. Además, se le informará sobre el proceso de inducción y capacitación que recibirá en los próximos tres días antes de incorporarse oficialmente en el puesto.

- **Etapa IV: Inducción / Capacitación**

Esta será la última etapa de la propuesta realizada y tendrá una duración de tres días donde se abarcarán temas relacionados con el puesto y a las funciones que deben cumplir como Oficiales de Seguridad, aunque ya la empresa cuenta con su proceso de capacitación e inducción si es importante que esté cuente como una de las etapas del proceso integral.

Entre los aspectos a tomar en cuenta para el proceso de inducción está.

- Entrega de uniforme completo.
- Entrega formal sobre las funciones puntuales del puesto.
- Presentación al resto de colaboradores de la empresa.

La parte de la capacitación es muy importante para los oficiales de seguridad por lo que recibirán su primera capacitación en la que ellos llaman Escuela y ahí recibirán temas como:

- Funciones del oficial de seguridad.

- Deberes y derechos de los oficiales.
- Informes
- Ética y profesión
- Manejo de emergencias
- Equipo
- Modus Operandi delincuencia
- Técnicas de seguridad
- Relaciones laborales
- Terminología técnica

### CRONOGRAMA DE RESTRUCTURACIÓN

ACTIVIDAD	FASE I	FASE II	FASE III	RESPONSABLE
Presentación de la nueva restructuración al personal de Recursos Humanos de la empresa.				Gerente de la empresa.
Cambio en el proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A				Departamento de Recursos Humanos
Implementación del cambio de los pasos en el proceso de Reclutamiento y Selección				Departamento de Recursos Humanos
Cotización de empresas que brinden un servicio de pruebas psicométricas				Departamento de Recursos Humanos
Implementación del sistema que aplique las pruebas psicométricas				Proveedor Externo
Capacitación a los encargados de Recursos Humanos sobre el sistema nuevo.				Proveedor Externo
Entrada en vigencia del sistema con el nuevo proceso de restructuración de Reclutamiento y Selección.				Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

## PRESUPUESTO PARA LA RESTRUCTURACIÓN

A continuación, se desglosa la inversión inicial que deberá realizar la empresa ENOSH S.A para la adquisición del sistema que aplique y analice las pruebas psicométricas además de formular las solicitudes de empleo de manera digital. Los datos anteriores están desglosados por costos totales.

DESCRIPCION	Costo sin IVA
Adquisición de sistema de Recursos Humanos que realice y analice las pruebas psicométricas y a su vez genere solicitudes en línea.	\$ 1.497.00
Capacitación del personal sobre la nueva restructura del proceso.	\$0.00
Pruebas de polígrafo y doping actuales	\$60.00

Fuente: Elaboración propia

El sistema sugerido es un software de recursos humanos y pruebas psicométricas el cual posee paquetes muy completos y cumple con lo requerido por la empresa en estos momentos. <https://rhmanager.com/>

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. 2° reimp. San José: EUNED.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 10 ed. México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014)

*Metodología de la Investigación*. 6 ed. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. 14<sup>a</sup> ed. México: Ed. Pearson.

Münch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo*. 2° ed. México: Pearson.

Administracion de Recursos Humanos, 2014, México, Universidad del Tercer Milenio, UNID Editorial Digital,

Gabriela Ribers, 2018, Dirección de Recursos Humanos Gestión de Personas, Editorial Universidad Politécnica de Valencia

Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, (2016) *Gestión de Recursos Humanos*, octava edición, Ed Pearson.

Sergio Luis Naumov García, (2018), *Gestión e Innovación total del capital humano*, 1 edición, Ed Patria S.A, México.

Daniel Goleman, 2013, Inteligencia emocional en el trabajo, 1 edición, Ed Kairos.

**Páginas web:**

Paolo Lombardo (2018). *Qué es la gestión de talento humano*. EUDE.es  
<https://blog.eude.es/que-es-la-gestion-de-talento-humano>

Administración estratégica, Grupo Editorial Patria, 2014.Mexico ProQuest Ebook  
Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/redcraisp/detail.action>

J Torrent-Sellens (2017), El empleo ante la nueva oleada digital: ¿  
robots humanos o recursos humanos?  
[http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/08/8\\_Torrent\\_Oikonomics\\_8\\_cast\\_a4.pdf](http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/08/8_Torrent_Oikonomics_8_cast_a4.pdf)

Reforma Procesal Laboral

[http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma %20Procesal Laboral.html](http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Reforma_%20Procesal_Laboral.html)

Página Ciberisk <https://ciberisk.net/>

Control PAS <https://www.controlpas.go.cr/Inicio/Index>

Software de Recursos Humanos y Pruebas Psicométricas <https://rhmanager.com/>

## **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**  
**TESIS PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**  
**PARA LA CONTRATACIÓN DE LOS OFICIALES DE SEGURIDAD DE LA EMPRESA**  
**ENOSH S.A, EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2019.**

Instrumento para el Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, en el primer trimestre del año 2019.

Estimado colaborador a continuación se le brindaran una serie de preguntas de las cuales usted deberá seleccionar la respuesta que elija. Las respuestas brindadas serán de carácter confidencial y serán únicamente utilizados para el propósito descrito al inicio de este documento.

Agradezco su colaboración para la realización de esta encuesta.

**I. Información de datos generales**

1. ¿Cuál es su género?:

( ) Masculino    ( ) Femenino

2. Lugar de residencia

---

3. ¿Cuál es su edad actual?:

( ) 18 a 28 años

( ) 29 a 39 años

( ) 40 a 50 años

( ) 51 en adelante.

4. ¿Cuál es su nivel académico actual?:

Bachillerato

Bachiller universitario

Licenciado universitario

Técnico

Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

5. Hace cuánto que se desempeña como oficial de seguridad para la empresa Enosh S.A?

Menos de 1 año

De 1 año a 3 años

Más de 3 años a 5 años

Más de 5 años.

6. ¿Cuál es la fecha en que ingresó a laborar para la empresa?

\_\_\_\_\_

7. ¿En cuántas empresas de seguridad ha trabajado?

\_\_\_\_\_

**II. Variable 1. Políticas y procesos actuales de reclutamiento y selección.****Indicador 1. Procedimiento de Reclutamiento y Selección**

8. ¿Conoce usted el procedimiento que se realiza la empresa para el reclutamiento de los oficiales de seguridad, es decir, cuales medios de comunicación utiliza para anunciar las vacantes?

( ) Si ( ) No

Si su respuesta es sí, explique el procedimiento:

---

---

---

---

---

9. ¿Conoce usted el procedimiento que se realiza la empresa para la selección de los oficiales de seguridad? Es decir, ¿cómo realiza la escogencia de los oficiales de seguridad?

( ) Si ( ) No

Si su respuesta es sí, explique el procedimiento:

---

---

---

---

---

10. ¿Durante el proceso de su contratación, le explicaron el perfil del puesto? ¿Es decir, todas las funciones y actividades que debe realizar la persona en el puesto?

Si  No

11. Cuando usted asistió a la entrevista de trabajo, indique quién estaba presente:

Gerente de la empresa

Persona encargada del proceso de reclutamiento y selección

La psicóloga

Todas las opciones anteriores

12. ¿Las preguntas que le realizaron en la entrevista las entendió por completo o hubo confusión en algún momento?

Si  No

13. ¿Cómo se enteró del puesto vacante para oficial de seguridad que estaba ofreciendo la empresa?

Redes sociales

Periódicos

Internet

Otro. Indique\_\_\_\_\_

14. El día de la entrevista le realizaron las pruebas psicométricas.

Si  No

15. ¿A cuántas entrevistas tuvo que asistir antes de la contratación?

\_\_\_\_\_

16. ¿Cuánto tiempo aproximadamente tuvo que esperar antes de que lo contrataran?

\_\_\_\_\_

17. El contrato que firmó al ingresar detallaba datos como el horario, salario y área de en la cual desempeñaría el puesto.

Si  No

18. ¿A la hora de la contratación le hicieron llegar un manual del puesto en donde se describía sus funciones y actividades?

Si  No

19. De qué manera le hicieron llegar el manual del puesto

Correo electrónico

Impreso

20. Le informaron cuáles son sus deberes y obligaciones como oficial de seguridad.?

Si  No

21. ¿Considera usted que hay algo que se puede mejorar en el proceso actual de Reclutamiento y Selección?

Si  No

22. El departamento de Recursos Humanos lo mantiene informado sobre cambios en procesos y procedimientos relacionados con su puesto.

Si  No

23. ¿Usted tiene conocimiento de la Reforma Procesal Laboral de Costa Rica?

Si  No

24. Usted tiene conocimiento que la Reforma tuvo cambios importantes los cuales respaldan más al trabajador.

Si  No

25. ¿Cree usted que Enosh está comprometida con el cumplimiento de la Reforma Procesal Laboral? ¿O sea que respeta al trabajador y sus derechos?

Si  No

<b>III. Variable 2. Reclutamiento y selección</b>
---

**Indicador 1. Aspectos de discriminación**

26. ¿Usted se sintió incómodo con alguna de las preguntas de la entrevista?

Si  No

27. ¿Considera usted que hay preguntas discriminatorias en la entrevista?

Si  No

28. De los siguientes aspectos, ¿cuáles cree usted que la empresa determina como importantes al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal?

Estabilidad emocional

Comunicación asertiva

Estudios académicos

Referencias laborales

Habilidades y competencias

29. Cuando usted se encontraba por el proceso de reclutamiento y selección para contratación laboral en la empresa, sintió en algún momento discriminación por aspectos como:

Edad  Ascendencia nacional

Etnia  Origen social

Sexo  Filiación

Religión  Discapacidad

Raza  Afiliación sindical

Orientación sexual  Situación económica

Estado civil  Ninguna de las anteriores.

Opinión política

Cualquier otra forma análoga, indique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

30. Mientras asistió a la entrevista de trabajo le plantearon preguntas personales, como, por ejemplo: lugar de residencia, estado civil, padecimiento de enfermedades, entre otras.

Si     No

31. ¿Cómo se sintió cuando le realizaron la entrevista?

Conforme

Incomodo (a)

Intimidado (a)

Satisfecho (a)

Otros, indique: \_\_\_\_\_

32. ¿Conoce usted quien toma la decisión final de contratar a una persona para un puesto laboral?

Si     No

33. El artículo 408 de la Reforma Procesal Laboral indica textualmente: "Todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento."

¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos cumple con esta ordenanza?

Si     No

<b>IV. Variable 3. Solicitud de empleo</b>
--

**Indicador 1. Reforma Procesal Laboral.**

34. ¿Cómo se enteró de la oportunidad de ocupar un puesto vacante en la empresa Enosh SA?

Página web

Currículum físico

Recomendación de algún funcionario

Redes sociales

Otros, indique: \_\_\_\_\_

35. ¿Conoce usted si el departamento de Recursos Humanos cuenta con una solicitud de empleo?

Si     No

36. ¿Están claros los requisitos que se necesitan para su puesto?

Si     No

37. ¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos busca respetar todos y cada uno de los requisitos que se solicitan para el puesto?

Si     No

38. ¿Considera usted que la información suministrada en una solicitud de empleo será utilizada de manera confidencial?

Si    No

39. ¿Usted considera que son suficientes los datos que se brindan en una solicitud de empleo para conocer un buen posible candidato para un puesto laboral?

Si    No

Muchas gracias por su colaboración.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 11 de octubre del 2019


Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Ester Acuña Briones** con número de identificación **1-1282-0762** autor (a) del trabajo de graduación titulado "**Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de los Oficiales de Seguridad de la empresa ENOSH S.A, en el primer trimestre del año 2019**" presentado y aprobado en el año **2019** como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica

Cordialmente,

  
1-1282-0762  
Firma y Documento de Identidad