

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TESINA DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR
EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLERATO
EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA POZUELO DCR,
S.A., EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2017**

María Fernanda Aragón Pérez

Tutora: Licda. Helen Alvarado Mora

Mayo, 2017

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
CARTA DEL TUTOR	viii
CARTA DEL FILÓLOGO	ix
CARTA DEL LECTOR	x
DEDICATORIA	xii
AGRADECIMIENTO	xiii
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Antecedentes del problema	2
1.1.2 Descripción del problema.....	6
1.1.3 Justificación del problema.....	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 ALCANCES Y LÍMITACIONES DEL PROBLEMA	11
1.4.1 Alcances	11
1.4.2 Limitaciones	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	13
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	14
2.1.1 Generalidades de la empresa	14
2.1.1.1 Historia de Pozuelo Costa Rica	14
2.1.1.2 Misión y visión.....	15
2.1.1.3 Organización.....	16
2.1.1.4 Sistema actual de reclutamiento y selección de personal.....	18
2.2 CONTEXTO TEÓRICO.....	22
2.2.1 Fundamentos de la administración	22
2.2.2 Administración de recursos humanos y gestión del talento	28

2.2.3 Los objetivos de la administración de recursos humanos	31
2.2.4 Planificación de recursos humanos	32
2.2.5 Reclutamiento	35
2.2.5.1 Reclutamiento interno	38
2.2.5.1.1 Medios de reclutamiento interno	40
2.2.5.2 Reclutamiento externo	41
2.2.5.2.1 Fuentes de reclutamiento externo.....	42
2.2.5.3 Fuentes de reclutamiento mixto	44
2.2.6 Selección de personal.....	46
2.2.6.1 Los medios de seleccion de personal	47
2.2.6.1.1 El perfil del puesto	48
2.1.6.1.2 La entrevista	49
2.2.6.1.3 Las pruebas de habilidad técnicas	51
2.2.6.1.4 Las pruebas psicométricas	51
2.2.7 Criterios y estándares de evaluación del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.....	52
2.2.7.1 Criterios.....	52
2.2.7.2 Estándares para evaluar el proceso de reclutamiento y selección ...	56
2.2.7.2.1 Estándares de evaluación del reclutamiento.....	56
2.2.7.2.2 Estándares de evaluación de la selección	57
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	55
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.1.1 Tipo de enfoque de la investigación y paradigma	56
3.1.1.1 Enfoque cuantitativo	58
3.1.1.2 Enfoque cualitativo.....	59
3.1.1.3 Enfoque mixto	60
3.1.2 Finalidad	61
3.1.2.1 Investigación teórica	61
3.1.2.2 Investigación aplicada.....	61
3.1.3 Dimensión temporal	62

3.1.4 Marco	63
3.1.5 Carácter del diseño	64
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	66
3.2.1 Fuentes primarias	68
3.2.2 Fuentes secundarias.....	68
3.2.3 Fuentes terciarias	68
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	68
3.3.1 Muestreo probabilístico	68
3.3.2 Muestreo no probabilístico	69
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	71
3.4.1 Cuestionario.....	71
3.4.2 Entrevista.....	72
3.4.3 Validez	72
3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERACIONAL E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES	73
3.5.1 Definición conceptual.....	73
3.5.2 Definición operacional.....	74
3.5.3 Definición instrumental.....	75
3.5.4 Operacionalizaciónde variables	76
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	79
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	80
4.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	81
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
5.1 CONCLUSIONES	118
5.2 RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS.....	129
Anexo 1.....	129

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n.º 1 Edad	81
Cuadro n.º 2 Sexo	83
Cuadro n.º 3 Nivel académico	84
Cuadro n.º 4 Tipo de labor que realiza	86
Cuadro n.º 5 Años de experiencia en el puesto	88
Cuadro n.º 6 ¿Cómo ingresó usted a la empresa?	90
Cuadro n.º 7 Según su criterio, ¿cuál cree usted que es la forma más utilizada por la empresa para contratar personal?	92
Cuadro n.º 8 Cuando queda una vacante, ¿qué medio utiliza la empresa para ocuparla?.....	94
Cuadro n.º 9 ¿Cuánto tiempo tardó la empresa para contactarlo?	96
Cuadro n.º 10 ¿Considera que el tiempo que dura la empresa para contratarlo para las pruebas fue un proceso adecuado?	97
Cuadro n.º 11 ¿Para el puesto que usted ocupa realizó pruebas?	99
Cuadro n.º 12 ¿Le pidieron requisitos al entrar a la Compañía?.....	100
Cuadro n.º 13 Al enterarse de la oportunidad de trabajar en esta empresa, ¿cuáles requisitos le parecieron más difíciles de satisfacer?	101
Cuadro n.º 14 ¿Cuáles tipos de requisitos académicos tuvo que presentar para optar por el puesto?.....	103
Cuadro n.º 15 ¿Considera que los requisitos de capacitación que solicita la Compañía Pozuelo Costa Rica durante el reclutamiento son excesivos?.....	105
Cuadro n.º 16 ¿Cuántos años de experiencia tuvo que acreditar para optar por el puesto?	106
Cuadro n.º 17 ¿Considera que las pruebas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente la destreza mental?.....	108
Cuadro n.º 18 ¿Considera que las pruebas técnicas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente las habilidades técnicas?	109
Cuadro n.º 19 ¿Considera que las pruebas de actitud que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden objetivamente las capacidades relacionales?	110
Cuadro n.º 20 ¿Considera que el tiempo de las pruebas del proceso de selección puede hacerse más corto?	111
Cuadro n.º 21 ¿Cuántos días tardó su proceso de selección?.....	113
Cuadro n.º 22 Una vez que termina el proceso de selección, ¿cuánto tiempo duraron para llamarlo y firmar el contrato?	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1 Edad	81
Gráfico n.º 2 Sexo	83
Gráfico n.º 3 Nivel académico	84
Gráfico n.º 4 Tipo de labor que realiza	86
Gráfico n.º 5 Años de experiencia en el puesto.....	88
Gráfico n.º 6 ¿Cómo ingresó usted a la empresa?.....	90
Gráfico n.º 7 Según su criterio, ¿cuál cree usted que es la forma más utilizada por la empresa para contratar personal?	92
Gráfico n.º 8 Cuando queda una vacante, ¿qué medio utiliza la empresa para ocuparla?.....	94
Gráfico n.º 9 ¿Cuánto tiempo tardó la empresa para contactarlo?.....	96
Gráfico n.º 10 ¿Considera que el tiempo que dura la empresa para contratarlo para las pruebas fue un proceso adecuado?	97
Gráfico n.º 11 ¿Para el puesto que usted ocupa realizó pruebas?	99
Gráfico n.º 12 ¿Le pidieron requisitos al entrar a la Compañía?	100
Gráfico n.º 13 Al enterarse de la oportunidad de trabajar en esta empresa, ¿cuáles requisitos le parecieron más difíciles de satisfacer?	101
Gráfico n.º 14 ¿Cuáles tipos de requisitos académicos tuvo que presentar para optar por el puesto?.....	103
Gráfico n.º 15 ¿Considera que los requisitos de capacitación que solicita la Compañía Pozuelo Costa Rica durante el reclutamiento son excesivos?.....	105
Gráfico n.º 16 ¿Cuántos años de experiencia tuvo que acreditar para optar por el puesto?	106
Gráfico n.º 17 ¿Considera que las pruebas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente la destreza mental?.....	108
Gráfico n.º 18 ¿Considera que las pruebas técnicas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente las habilidades técnicas?	109
Gráfico n.º 19 ¿Considera que las pruebas de actitud que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden objetivamente las capacidades relacionales?	110
Gráfico n.º 20 ¿Considera que el tiempo de las pruebas del proceso de selección puede hacerse más corto?.....	112
Gráfico n.º 21 ¿Cuántos días tardó su proceso de selección?.....	113
Gráfico n.º 22 Una vez que termina el proceso de selección, ¿cuánto tiempo tardaron para llamarlo y firmar el contrato?	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1. Organigrama de gestión humana en la Compañía de Galletas Pozuelo.....	18
Figura n.º 2. Proceso de reclutamiento y selección de la Compañía Pozuelo de Costa Rica.....	21
Figura n.º 3. La administración y el proceso administrativo.....	24

10 de Mayo 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo **María Fernanda Aragón Pérez**, Cedula número **114340773**, en condición de egresada de la carrera de Administración de Recursos Humanos de la universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la Ley castiga el falso testimonio y perjuicio, declaro bajo fe de juramento, que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Bachillerato titulado **“Análisis del proceso de Reclutamiento y selección, del personal de la empresa pozuelo DCR.S.A”**.

Es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como las Leyes 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, especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes, siempre que estos no sean tantos y seguidos que pueden considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicios del autor de la obra original”.

Así mismo que conozco y acepto que la universidad se reserva el derecho protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo en fe de lo anterior, en la ciudad de San José el día **10 de Mayo del 2017**.



María Fernanda Aragón Pérez

Cedula 114340773

CARTA DEL TUTOR

San José 20 de Febrero de 2017.

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

El estudiante **María Fernanda Aragón Pérez**, cédula de identidad número **114340773**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del proceso de Reclutamiento y selección, del personal de la empresa pozuelo DCR.S.A”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de negocios con énfasis en Recursos humanos.

En mi calidad de tutor, 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%	9
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18
	TOTAL		95

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

Atentamente,


Licda. Helen Alvarado Mora
Cédula identidad N.4-0135-0746
Carné Colegio Profesional N 2261_____

04 de mayo del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

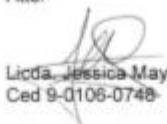
Estimado señor

La estudiante María Fernanda Aragón Pérez cedula 1-1434-0773 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Análisis del Proceso de Reclutamiento y selección, del personal de la empresa Pozuelo DCR.S.A, en el primer cuatrimestre del 2017.**", el cual han elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0106-0748

San Rafael de Heredia, 9 de mayo de 2017

Señores
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

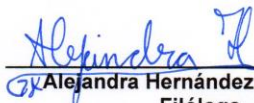
En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el trabajo para optar por el grado de bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, bajo el título:

Análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Pozuelo DCR, S.A., en el primer cuatrimestre del 2017, elaborado por la estudiante María Fernanda Aragón Pérez, cédula 114340773.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,

Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Teléfono 22 37 61 66
San Rafael de Heredia


Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Cédula 4 193 626
Carné 66820 del Colegio de
Licenciados y Profesores en Letras,
Filosofía, Ciencias y Artes

AGRADECIMIENTO

A todo el personal de la empresa de empaque Pozuelo DCR, S.A., por la valiosa colaboración brindada que me permitió obtener la información necesaria para elaborar esta investigación.

A mis familiares y amigos, por todo su cariño, comprensión y palabras de motivación; por estar presentes en el momento indicado y por el apoyo brindado desde el inicio de este proyecto. Gracias a mi tutora Helen Alvarado, por toda su ayuda durante este proceso.

En fin, gracias a todas las personas que de una u otra forma me dieron su apoyo incondicional.

María Fernanda Aragón Pérez

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mi Dios, al ser él quien me ha acompañado a lo largo de este camino, mostrándome nuevamente su amor al darme la fuerza necesaria para poder realizarlo y continuar ante las adversidades que se me han presentado.

A mi mamá Elizabeth, por ser mi guía, mi apoyo e inspiración para alcanzar mis metas, por su ejemplo de valentía y superación.

A mi hermana Michelle, por ser mi amiga, estar conmigo siempre y brindarme su apoyo incondicional, amor y paciencia.

A mis tías y mis padrinos, por el apoyo y motivación para seguir adelante.

María Fernanda Aragón Pérez

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se divide de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se introduce el problema de investigación, abarcando sus antecedentes e implicaciones. También se incluyen el objetivo general, los específicos, la justificación del esfuerzo investigativo, los alcances y las limitaciones.

En el capítulo 2, se desarrollan los conceptos relacionados con las variables de la investigación. Se brinda una descripción de la historia y los antecedentes de la empresa, sus actividades, su estructura organizativa y los procedimientos de reclutamiento y selección, así como las políticas en las que se basan.

Asimismo, se exponen los fundamentos teóricos sobre administración, las escuelas de pensamiento administrativo, la gestión especializada de recursos humanos y los aspectos teóricos vinculados con el reclutamiento, la selección y demás aspectos de gestión del personal.

En el capítulo 3, se plantea el diseño de la investigación, el cual según Hernández, Fernández y Batista (2010), incluye las estrategias, los instrumentos, el tipo de investigación en cuanto a paradigma o enfoque, el alcance o profundidad y la clasificación por uso de los resultados y el tiempo de análisis de las variables.

Además, indica la población de estudio, los sujetos, el tipo de muestra y las diferentes fuentes utilizadas. También, se describen y justifican los tipos de técnicas e instrumentos empleados, y se definen y operacionalizan las variables para facilitar el diseño de los instrumentos.

En el capítulo 4, se analizan los resultados obtenidos por medio del instrumento aplicado en esta investigación, con el objetivo de recabar datos para determinar los distintos aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Compañía Pozuelo de Costa Rica.

Por último, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y las recomendaciones derivadas del análisis de los datos recopilados en la investigación, los cuales se contrastaron con la teoría expuesta en el marco teórico como referencia de interpretación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Según Chiavenato (2009), “El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para MRH para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación en el que la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo” (p. 95).

Además agrega: “La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten las características deseadas por la organización” (Chiavenato, 2009, p. 111), por lo que el problema de esta investigación es determinar si el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Pozuelo está permitiendo obtener de forma eficiente y eficaz el personal que la organización requiere.

De ese modo, se plantea una evaluación objetiva del proceso, a partir de la cual se puedan identificar aspectos susceptibles de mejora y, por ende, ofrecer una propuesta que contribuya a un proceso de reclutamiento y selección de RH que responda de manera más adecuada a las necesidades y retos que enfrenta la organización.

Específicamente en el área de atracción de talento de la Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A., surgió la necesidad de evaluar el actual proceso reclutamiento y selección al preocuparle que no se esté realizando al ritmo que la empresa exige y que no esté ajustado a las demandas de las jefaturas.

Por otro lado, se encuentra el tema de la agilidad y la eficiencia del proceso. De acuerdo con la entrevista preliminar efectuada a personeros de la Unidad de Gestión del Talento de la empresa, hoy en promedio un proceso de llenado de una plaza ronda entre los 35 y 40 días a partir de la solicitud de parte de una jefatura. Por lo tanto, los personeros consideran que debe existir una mejora de oportunidades que ayuden a que la ejecución del proceso sea más eficiente y eficaz.

La Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A. es una empresa con muchos años de operar en el mercado, la cual posee gran éxito y posicionamiento por lo que requiere continuar siendo competitiva, para lo que debe mejorar constantemente sus procesos.

En el año 2006, la Compañía de Galletas Pozuelo es adquirida por parte del Grupo Empresarial Nutresa, una sociedad especializada en inversiones en empresas de alimentos con sede en Colombia y que es parte del conglomerado conocido como Grupo Empresarial Antioqueño. Desde ese momento la empresa ha debido realizar cambios para ajustarse a las necesidades y exigencias del grupo.

Actualmente la Compañía es independiente es su marco de actuación, pero opera bajo la estrategia establecida por la matriz y cuenta con una fuerza laboral que ronda los 1300 colaboradores en sus diferentes áreas. Posee un solo plan de producción y se ubica en la misma zona, desde donde se gestiona tanto la producción de galletas y pastelería, así como la venta y trabaja en el área de mercadeo y áreas a fines. Además, la empresa cuenta con comercializadoras en Centroamérica.

Como se expresó antes, el proceso de reclutamiento y selección constituye un factor crítico dentro de la Compañía en su búsqueda de competitividad y se considera que el actual tiene 15 años de haberse diseñado y aplicado, lo cual evidencia que se requiere una evaluación que permita ajustarlo a las nuevas condiciones internas y externas de la empresa.

El reto consiste en que para mantener la competitividad ante el mercado y responder a las necesidades cambiantes, se deben identificar procesos que le posibiliten competir de una u otra forma para atraer al personal mayormente capacitado.

Un segundo aspecto del reto de evaluar para mejorar es responder a los cuestionamientos existentes en cuanto a si su proceso de atracción de talento es lo suficientemente robusto y eficiente para capturar al personal que la pueda conducir a

lograr los objetivos planteados desde la estrategia y los requerimientos de la Compañía.

En tercer lugar se reconoce la necesidad de adecuarse las nuevas tendencias del mercado y a las nuevas corrientes en materia de atracción y vinculación de talento humano hacia la empresa.

Por otra parte, el proceso de reclutamiento y selección vigente se estableció aproximadamente hace 15 años por lo que es esencial determinar si aún responde a los requerimientos de la empresa de cara a las demandas del mercado y a las condiciones internas para lo cual es importante tener claros algunos aspectos relacionados con el tema según las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Quién realizó el proceso de reclutamiento y selección? ¿Con base a qué lo hizo? ¿Cómo se llevó a cabo?
- ✓ ¿Cuál es el grado de rotación del personal?
- ✓ ¿Cuál es grado de satisfacción de las jefaturas?
- ✓ ¿Qué resultados ha dado el proceso de reclutamiento y selección?
- ✓ ¿Qué ha cambiado en la empresa desde que se estableció el proceso de reclutamiento y selección actual?
- ✓ ¿Ameritan los cambios de la empresa una revisión del proceso de reclutamiento y selección?

Un quinto reto que se puede considerar un antecedente del problema es la relevancia de establecer si la falta de actualización del proceso en cuanto a tendencias de reclutamiento y selección por parte de las personas que se encuentran a cargo en la Compañía, ocurre por falta de disposición o por desinterés de las mismas.

1.1.2 Descripción del problema

En mundo tan cambiante y acelerado, donde las exigencias de la empresa y las necesidades de los oferentes tienden a variar de forma muy rápida y constante, se deben mantener e identificar procesos que le permitan competir de una u otra forma para atraer al personal mayormente capacitado.

La Compañía de Galletas Pozuelo es consciente de lo anterior, por lo cual se cuestiona si su proceso de atracción de talento es lo suficientemente robusto y eficiente para capturar al personal que la pueda conducir a lograr los objetivos planteados desde la estrategia y los requerimientos de la empresa.

La manera en la que la Compañía ejecuta el proceso de atracción debe adecuarse a las últimas tendencias del mercado, así como a las necesidades que pueda tener la persona que desee trabajar en la empresa, tomando en cuenta sus gustos, preferencias y prioridades, para identificar si se ajusta al negocio.

En la Compañía de Galletas Pozuelo existe un proceso de reclutamiento y selección aproximadamente originado hace 15 años en el cual se utilizan pruebas para medir la idoneidad de los candidatos versus el perfil del puesto por cubrir, mediante entrevistas, pruebas de personalidad y conductuales, que buscan garantizar la selección del candidato ideal para cubrir la plaza.

Igualmente, en el proceso de selección de personal debe identificarse el potencial interno que hay dentro de la organización con el fin de dar prioridad a las personas que se encuentran en la Compañía para cubrir las plazas vacantes, promoviendo el desarrollo profesional y personal de cada colaborador. Todo esto se encuentra documentado en la política y procedimientos de atracción de talento de la Compañía de Galletas Pozuelo.

Estas razones justifican la necesidad de evaluar la gestión de recursos humanos en cuanto a su proceso de atracción de talento, para actualizarlo con los indicadores acordes con sus objetivos, procesos y exigencias actuales.

Cabe agregar que la empresa Pozuelo se estableció en Costa Rica desde 1921. En la actualidad cuenta con alrededor de 1200 colaboradores y su rotación anual es del 0,9 según las valoraciones de clima y cultura, este índice es afectado de forma positiva por condiciones laborales que brinda la Compañía.

1.1.3 Justificación del problema

La presente investigación responde a la necesidad que tiene el Departamento de Gestión del Talento Humano, en el Área de Atracción de Talento, de evaluar el proceso ejecutado en la actualidad y determinar las oportunidades de mejora para la Compañía y el grupo al que pertenece, debido a que este debe estar alineado con los objetivos a corto, media y largo plazo de la empresa y velar porque las nuevas incorporaciones de personal se ajusten a los requerimientos de esta.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogimiento, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. Al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización y a causa de esto, el análisis de este tema es fundamental, ya que el proceso define las fuentes

correctas de reclutamiento y la selección discrimina los buenos de los malos candidatos.

Por tanto, esta investigación se propone determinar las características del proceso de reclutamiento y selección de RH que se realiza en la empresa Pozuelo de Costa Rica, con el propósito de conocer si el proceso responde a las exigencias de eficiencia y eficacia que debe satisfacer para las jefaturas, en cuanto a proveerles del recurso humano idóneo para llenar los puestos que quedan vacantes o los nuevos puestos que deben ser creados.

En cuanto a la eficiencia, se debe establecer si el plazo requerido en la actualidad para efectuar los procesos de reclutamiento y selección es lo suficientemente ágil en términos de las necesidades de las jefaturas y si lo es, en términos de que el proceso logra reclutar personal y de entre ellos seleccionar y contratar los más capacitados para cumplir con el perfil definido por las jefaturas para llenar los puestos necesarios.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ante esta situación, el problema que motiva a llevar a cabo la presente investigación es:

¿Cuáles son los criterios y mecanismos que deben aplicarse para la evaluación del proceso de reclutamiento y selección que actualmente se ejecuta en la Compañía de Galletas Pozuelo de Costa Rica?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Evaluar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Pozuelo DCR, S.A., con el propósito de identificar las oportunidades de mejora.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar el tipo de reclutamiento actual que se realiza en la Compañía de Galletas Pozuelo.
2. Determinar los requisitos que se toman en cuenta en el reclutamiento de los empleados en la Compañía de Galletas Pozuelo.
3. Indicar los tipos de evaluación que utiliza la empresa durante el proceso de selección.

4. Brindar recomendaciones para mantener o fortalecer el proceso de reclutamiento y selección en la Compañía Galletas Pozuelo.

1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

A partir de esta investigación, se pretende obtener una perspectiva más amplia del proceso de atracción de talento que actualmente ejecuta la Compañía de Galletas Pozuelo y al analizar lo que se realiza, detectar puntos de mejorar para el beneficio de la empresa. Es de importancia brindar un proceso justo y equitativo con el propósito de que el futuro personal recomiende la Compañía a amigos y familiares como un lugar para laborar.

Sin dejar de lado aspectos fundamentales en la investigación y revisión de las pruebas que actualmente se aplican en el proceso de atracción de talento, lo cual ayuda a continuar o detener el proceso del candidato. Con respecto a las entrevistas, se muestran los diferentes tipos que existen y la importancia de que los entrevistadores se encuentren capacitados para obtener el mayor provecho de estas.

También se deben identificar oportunidades que hoy el proceso tenga pendientes para ajustarlo a las necesidades actuales la Compañía y lograr que los procesos de atracción siempre cumplan con las expectativas.

En la carrera de Administración de Recursos Humanos se deben investigar este tipo de factores, ya que a la hora de evaluar y desarrollar este tema se obtienen los conocimientos y resultados que sirven de base para tomar decisiones a lo largo de la vida profesional.

1.4.2 Limitaciones

Una primera limitación es que la Compañía no brinde la información que por su naturaleza considere confidencial y de uso exclusivo para la misma.

Tener poco acceso a la información por parte de los colaboradores que trabajen en la Compañía, al no sentirse a gusto hablando de temas que puedan comprometerlos con la empresa.

La falta de actualización del proceso -en cuanto a tendencias de reclutamiento y selección- por parte de las personas que se encuentran a cargo en la empresa, esto por disposición o desinterés de las mismas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Generalidades de la empresa

2.1.1.1 Historia de Pozuelo Costa Rica

Con el objetivo de ofrecer un producto de inigualable sabor y textura, durante el año 1919, el empresario Felipe Pozuelo, de nacionalidad española, fundó una fábrica de galletas en la pequeña ciudad de San José.

De esta forma nació la Fábrica de Galletas y Confites Felipe Pozuelo e Hijos Ltda. Inicialmente se localizó en un pequeño edificio del Paseo Colón, frente al Hospital San Juan de Dios. Con el paso de los años, los productos Pozuelo adquirieron mucha popularidad y prestigio dentro del mercado capitalino.

En 1949, debido a su crecimiento y a la necesidad de suplir la alta demanda que existía sobre estos productos, sus propietarios se propusieron ampliar la infraestructura y maquinaria de la fábrica. Con esa finalidad, adquirieron en 1960 un terreno situado en el perímetro de la ciudad capitalina, en el sector de La Uruca.

La construcción de las nuevas instalaciones de la Empresa se inició en 1961. A partir de 1962 comenzó sus operaciones en ese lugar, el mismo donde actualmente se localiza la planta de producción y sus oficinas administrativas.

En 1964, la empresa fue vendida a Grace & Co. y seis años después, en 1970, fue adquirida por la compañía norteamericana Riviana Foods, Inc., de Houston, Texas y Estados Unidos.

Desde ese momento, todos los productos elaborados por la empresa llevan la marca Riviana Pozuelo, experimentado un proceso de crecimiento constante. Actualmente se ha dado un nuevo y positivo cambio donde la empresa ha pasado a ser subsidiaria del Grupo Nacional de Chocolates, S.A., una sociedad especializada en inversiones en empresas de alimentos con sede en Colombia y es parte del conglomerado conocido con Grupo Empresarial Antioqueño.

Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A. cuenta con una amplia y adecuada planta física, un moderno equipo de trabajo y un eficiente grupo humano que no solo continúa alcanzando los objetivos que motivaron su creación, sino que constituye un activo promotor del desarrollo económico de Costa Rica, produciendo bienestar para todos aquellos que de una u otra forma se benefician con la industria alimentaria.

2.1.1.2 Misión y visión

Misión:

Somos una empresa centroamericana dedicada a la fabricación y comercialización de productos alimenticios de calidad. Nuestro éxito se

fundamenta en la satisfacción plena de clientes y consumidores, el bienestar y motivación de los empleados y la confianza de los accionistas, con un compromiso permanente de mejoramiento e innovación (Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A., s.f.).

Visión: “Somos Pozuelo, la organización #1 en el negocio de alimentos. Trabajamos en equipo con la mejor gente para deleitar y garantizar la preferencia de nuestros clientes y consumidores” (Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A., s.f.).

Con esta misión y visión, Pozuelo trata de fomentar el progreso individual y nacional, a través de 5 factores que se consideran el núcleo de la organización: respecto, servicio, innovación, pasión y confiabilidad.

2.1.1.3 Organización

Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A. desde su creación en 1919, se ha enfocado en crear los mejores productos para alimentar a la familia centroamericana.

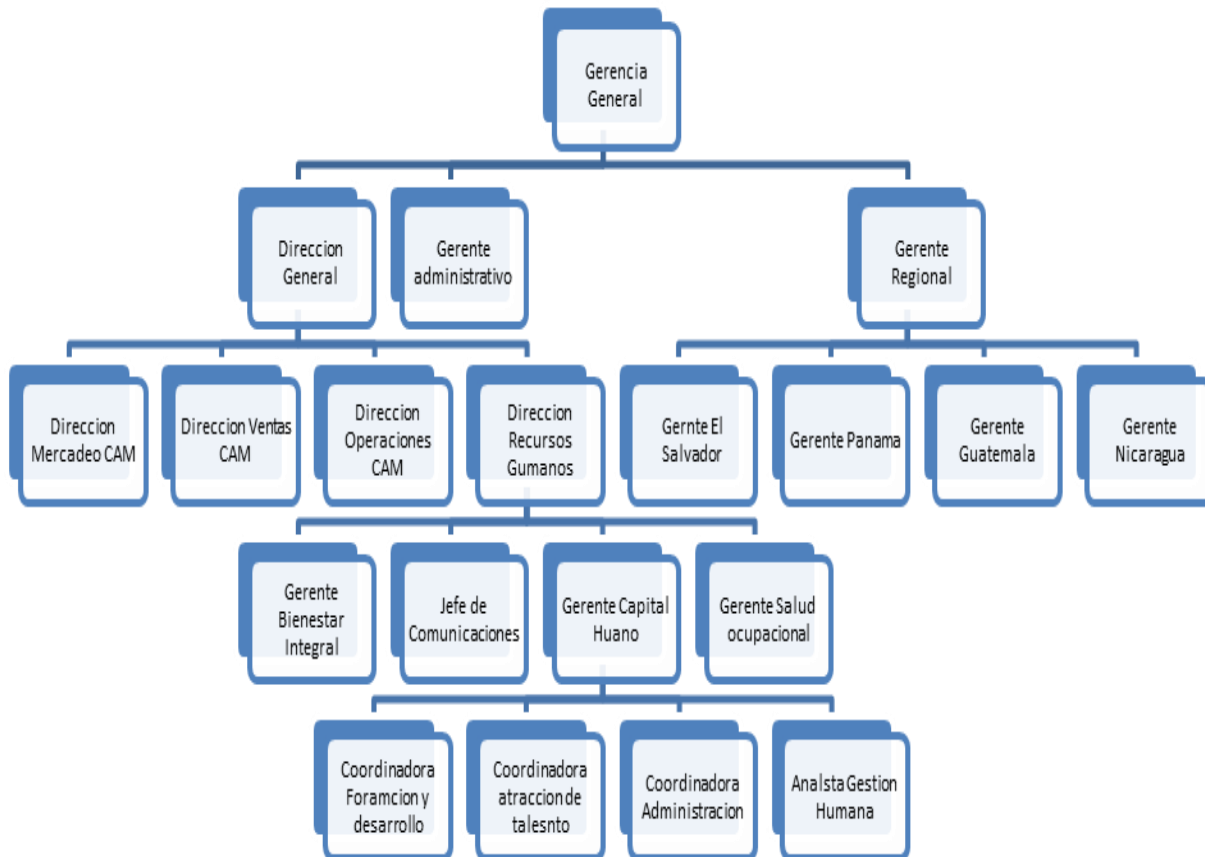
Somos la compañía líder en el sector galletero del mercado en Centroamérica y pertenecemos al Grupo Nutresa S.A, compañía con una gran trayectoria y presencia en 16 países y ocho unidades de negocio: Carnes frías, galletas, chocolates, café, helados, pastas, Tresmontes Lucchetti y alimentos al consumidor.

La Compañía ha tenido una gran trayectoria en Centroamérica y desde el 2007, Comercial Pozuelo Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Panamá se unieron a Pozuelo con el fin de mantener el liderazgo en la región.

Con ello buscamos configurar sinergias entre los diferentes negocios de Grupo NUTRESA, consolidar nuestro interés en fortalecer aún más la distribución y el excelente servicio a todos los clientes y consumidores. Pozuelo tiene presencia activa en 18 países y operaciones en Centroamérica (Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A., s.f.).

Figura n° 1. Organigrama de gestión humana en la Compañía de Galletas

Pozuelo



Fuente: Memoria anual de la Compañía, 2016

2.1.1.4 Sistema actual de reclutamiento y selección de personal

Actualmente, la empresa utiliza un sistema de reclutamiento y selección de personal implementado en el año 2001, el cual no ha tenido revisiones ni variaciones desde esa fecha.

El sistema consiste en la evaluación de todos los candidatos para los diferentes puestos por parte del Departamento de Atracción de Talento Humano de acuerdo con los requerimientos definidos previamente con la jefatura del puesto.

El Departamento de Atracción de Talento Humano presenta a las jefaturas los candidatos más relevantes del proceso, la jefatura realiza una entrevista adicional y toma una decisión. Durante este proceso, dependiendo del puesto, se aplican diferentes tipos de pruebas psicométricas, que permitan evaluar el perfil del colaborador y se toma la decisión sobre la persona electa para el puesto.

2.1.1.5 Proceso actual de reclutamiento y selección de personal aplicado por el Departamento de Recursos Humanos

Primeramente debe señalarse que el reclutamiento y selección se llevan a cabo como un solo proceso integrado, según se puede apreciar en el flujograma respectivo. Este proceso se aplica para dos tipos de puestos distintos: personal operativo y personal de técnico a gerencias; no existe un proceso diferenciado para personal técnico.

El proceso se desarrolla así:

Mediante una solicitud de personal, las jefaturas entregan al Departamento de Talento Humano las necesidades y el tipo de profesional o colaborador operativo que requieren.

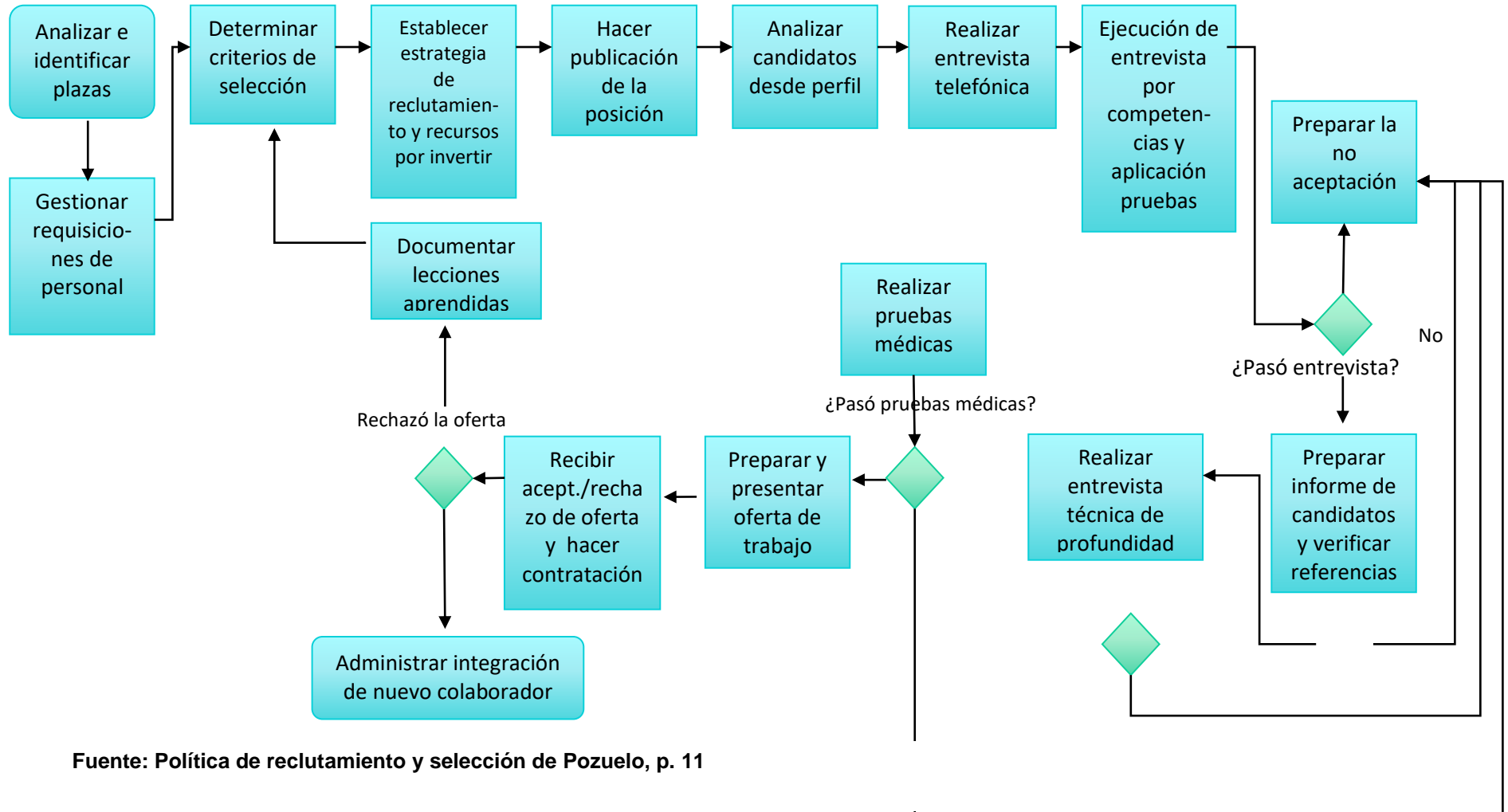
En el caso de los operativos, el Departamento de Talento Humano realiza una selección masiva en la cual se aplican pruebas de aptitud donde se evalúa su capacidad motora y de estas pasan a pruebas en los departamentos productivos, donde demuestran mayor capacidad en cuanto a motora fina para los procesos de productos.

En el caso de los administrativos, Recursos Humanos se reúne con la jefatura para conocer las características que requieren los candidatos por ser evaluados, ya sea personalmente o por correo electrónico, y a los participantes se les aplica el proceso de entrevistas con las pruebas psicométricas definidas.

Se le indica a la jefatura los candidatos que presentan el mayor acercamiento al perfil requerido, con el propósito de que los entreviste. La jefatura entrega los resultados al Departamento de Atracción de Talento Humano.

Recursos Humanos obtiene retroalimentación verbal de los principales aspectos que se hayan detectado durante la conversación sostenida entre los colaboradores y la jefatura.

Figura n.º 2 Proceso de reclutamiento y selección de la Compañía Pozuelo de Costa Rica



Fuente: Política de reclutamiento y selección de Pozuelo, p. 11

2.2 CONTEXTO TEÓRICO

2.2.1 Fundamentos de la administración

Para fundamentar la presente investigación sobre la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en la empresa Pozuelo de Costa Rica, es esencial examinar los fundamentos teóricos de la administración como ciencia social y de la administración de recursos humanos como área especializada de la disciplina administrativa, lo cual se desarrolla a continuación.

La administración como campo especializado del quehacer humano es un conjunto de acciones que se enfoca en el logro de metas, a través de la organización de los esfuerzos de las personas y del uso racional de los recursos. De esta manera, desde tiempos prehistóricos todas las acciones humanas encaminadas a la satisfacción de las necesidades básicas como alimentación, protección o construcción de albergues implican formas más o menos complejas de actividad administrativa.

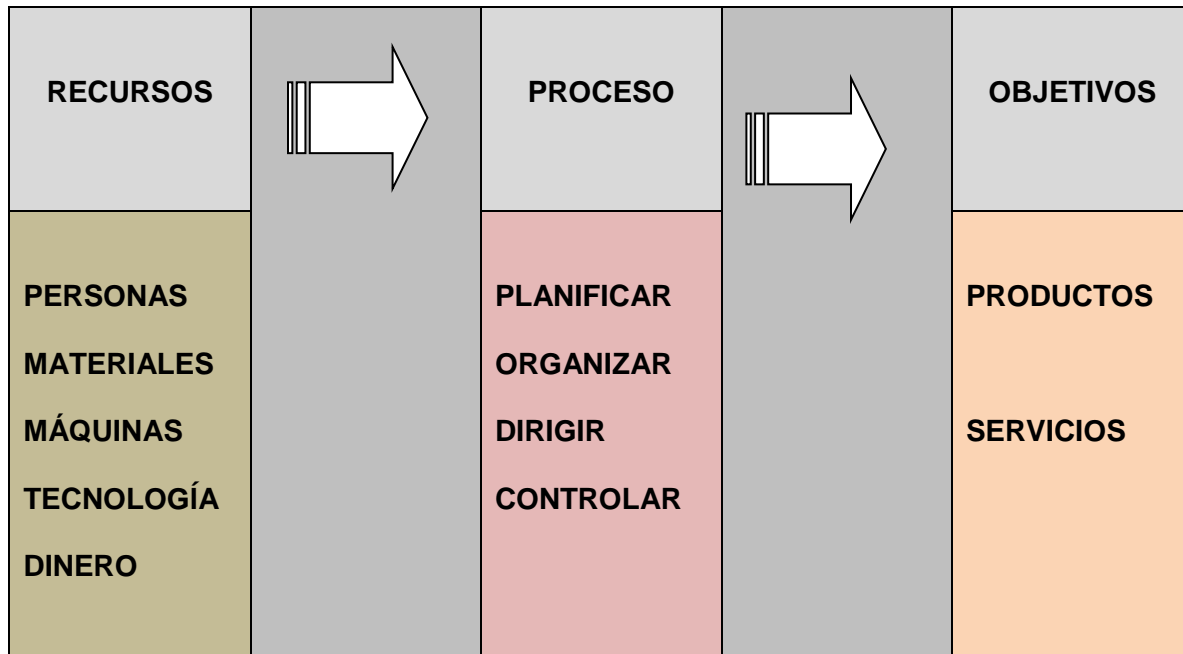
Aunque existan muchas y muy variadas definiciones de la administración, por muchos diferentes autores, el logro de metas a través de las personas mediante la planificación y la organización es el núcleo de la mayoría de estas conceptualizaciones.

Por ejemplo, según Marín (2011), se debe diferenciar entre la administración de forma genérica como actividad y el proceso administrativo como quehacer especializado en el contexto de una organización. De manera general, administrar es conjuntar recursos a través de un proceso para lograr objetivos. Según el mismo autor, el proceso administrativo en cambio “(...) consiste en planear, organizar, dirigir y controlar” (Marín, 2011, p. 7).

No obstante la antigüedad de la actividad administrativa y la milenaria tradición de pensamiento administrativo presentes en prácticamente todas las culturas, la conceptualización de los componentes de la administración como disciplina es sumamente reciente y los principales representantes del desarrollo del pensamiento administrativo se dividen en escuelas o corrientes administrativas.

Figura n.º 3

La administración y el proceso administrativo



Fuente: Marín, 2011, p.8

Así, estas definiciones de administración y de proceso administrativo, como muchas otras, son resultado de una elaboración continua de ideas y conceptos sobre la actividad administrativa, ya que una mejor comprensión de todo lo relacionado con la administración general y con la administración de recursos humanos, repercutirá en las organizaciones promoviendo su mejor desempeño y en los trabajadores, haciéndolos más eficientes y con mayor satisfacción por su trabajo.

Entre las corrientes existentes, están la escuela de administración por costumbre, la escuela clásica o escuela de administración científica, la escuela de las relaciones humanas (o escuela del comportamiento humano), la escuela del liderazgo, la escuela de administración de sistemas, la escuela cuantitativa, la

escuela de la teoría de las decisiones y, la más reciente, la escuela ecléctica, donde se reúnen elementos de las diferentes escuelas según la preferencia del autor, siendo el tema de la eficiencia una de las grandes preocupaciones que mueve a la mayoría de las escuelas administrativas.

La preocupación por la eficiencia llevó al nacimiento de la administración científica. De acuerdo con Taylor y Fayol y para este enfoque, la administración consiste en un “Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas” (Robbins y Decenzo, 2012, p. 5).

La definición anterior sintetiza dos elementos esenciales del pensamiento administrativo: el concepto de la administración como un proceso, cuyas partes están relacionadas y son interdependientes entre sí, y la finalidad última de todo el proceso, que es el logro de las metas (eficacia) con la mayor eficiencia posible.

También la escuela de las relaciones humanas se centró en el tema de la eficiencia. Más adelante, la teoría neoclásica, la escuela de sistemas y otros enfoques recientes incorporaron la eficacia como preocupación, junto con la eficiencia.

Cada una de las escuelas administrativas plantea sus propios principios administrativos, pasos o etapas de la administración, los cuales responden a la percepción que cada escuela sustenta acerca de la administración.

Según la escuela del proceso administrativo modificado, expuesta por Marín (2012), y siguiendo a Terry, para el buen funcionamiento de una organización se deben llevar a cabo cinco actividades esenciales, conocidas como el proceso administrativo. Los administradores y gerentes son los responsables por este proceso, pero como proceso en conjunto, involucra a todas las persona de la organización.

El proceso administrativo clásico de Fayol incluye planificar, organizar, ejecutar y evaluar. El proceso modificado abarca la función gerencial misma de dirección dentro del proceso y sustituye la noción de evaluación por una más amplia de control, de manera que el proceso administrativo modificado queda compuesto de cinco etapas o fases: planificar, organizar dirigir, ejecutar y controlar, las cuales se describen brevemente así:

- Planificar: Es la actividad de definir las metas y crear estrategias para alcanzar las metas propuestas, tanto a nivel general como planear y coordinar las actividades que se llevarán a cabo para cumplir los objetivos de forma particular.

- Organizar: Se trata de asignar las tareas y responsabilidades de acuerdo a las capacidades de las personas. Es la estructuración y asignación de los recursos materiales y humanos, donde se definen las tareas que se realizarán, cómo se harán y quiénes serán los encargados de ejecutarlas. Es en la actividad de organización, donde se desarrolla la función de gestión del recurso humano, entre la cual está el reclutamiento y la selección.
- Dirigir: Significa orientar a los trabajadores en sus actividades, consiste en guiar y motivar al personal e implica la existencia de una buena comunicación.
- Controlar: Es la actividad de comparar los resultados obtenidos con las metas propuestas, con la finalidad de conocer el desempeño de la empresa y, con ello, establecer las acciones preventivas o correctivas requeridas.

Es en la actividad de control dentro de la cual se desarrolla la evaluación, como en el caso de esta investigación, que se estudia cómo se recluta y selecciona el recurso humano requerido por la empresa Pozuelo de Costa Rica. Las variables presentes en las organizaciones son:

- Proceso decisorio: Determina cómo se toman y quién toma las decisiones en la empresa y si estas son centralizadas o descentralizadas.

- Sistema de comunicaciones: Establece si la comunicación en la organización es vertical y descendente u horizontal.
- Relaciones interpersonales: Determina cómo se relacionan las personas dentro de la organización, el grado de interacción, si trabajan aisladas o en equipo.
- Sistemas de recompensas y castigos: Establece la manera en que la empresa motiva a los colaboradores, y si es positiva e incentivadora o restrictiva e inhibidora.

Es Taylor, en el segundo de sus cuatro principios de la administración científica, quien indica que la selección y desarrollo de los trabajadores (lo que implica reclutamiento, selección e inducción) es la clave de la eficiencia de la empresa.

2.2.2 Administración de recursos humanos y gestión del talento

Como se mencionó anteriormente, el proceso de la administración tiene diferentes componentes o etapas y es en el componente de la organización donde se ubica la gestión de los recursos humanos.

Modernamente, el concepto de recursos humanos ha evolucionado en las nociones de capital humano y de talento humano, para manifestar un creciente revaloración de la forma en que se observa a las personas, su potencial, sus capacidades y sus aportes y valor para la organización, por tal motivo, más que de administración de recursos humanos, se trata ahora de una gestión de personas o de gestión del talento.

De allí que algunas unidades de empresas e instituciones han cambiado sus nomenclaturas para ajustarse a los cambios de las corrientes relacionadas con la administración de las personas en la empresa. Al respecto, Chiavenato (2009) dice que “Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones; más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por lo tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la ARH” (p. 7).

En la tradicional concepción de recursos humanos, este es definido como todos los colaboradores de la organización, quienes representan el medio para que la organización alcance sus objetivos y cumpla sus misiones. Las organizaciones para llevar a cabo sus funciones y lograr las metas establecidas, disponen de recursos financieros, mercadológicos y humanos, por lo que la administración de recursos humanos se encarga de todo lo relacionado con la provisión, preparación, desarrollo y mantenimiento de personal dentro de una organización.

La función de administrar estos recursos se asigna a un departamento especializado del cual dice Caldas, Lacalle y Carrión (2011) que “es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa” (p. 11).

Esta es una definición clásica del departamento de recursos humanos, que sin embargo debe matizarse, pues si bien este departamento realiza muchas tareas relacionadas con el personal; la dirección, la organización y la coordinación del personal no son exactamente tareas que este departamento lleva a cabo en la práctica, debido a que en realidad los colaboradores están en manos de los diferentes gerentes, directores y jefaturas de las empresas.

Por otra parte, desde la moderna perspectiva de la gestión moderna de personas, el concepto adecuado es el de gestión de talento humano, al identificarse que la perspectiva de considerar a las personas como simples recursos de la empresa es muy limitada y ya no responde a las necesidades de la sociedad ni de las empresas.

Según Chiavenato (2009), los aspectos fundamentales de la gestión moderna de las personas se basan en tres principios:

- ✓ “Son seres humanos.
- ✓ Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales.
- ✓ Socios de la organización” (p. 8).

Por lo tanto, todo esfuerzo por evaluar objetivamente la idoneidad o pertinencia de un proceso de reclutamiento y selección de personas para una empresa como en el caso de la investigación que se desarrolla sobre la empresa Pozuelo, comienza con la necesidad de evaluar si se ha superado la concepción limitada de recursos humanos y si se ha ampliado hacia el concepto de gestión de personas y gestión de talento humano.

2.2.3 Los objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos son los resultados esperados del esfuerzo de la organización y, en el caso de la administración de recursos humanos, derivan de las metas propuestas por la empresa. Pueden dividirse en cuatro tipos: sociales, corporativos, funcionales y personales:

Los objetivos sociales se basan en principios éticos y socialmente responsables, como proporcionar a la sociedad fuentes de empleo dignas en las cuales las personas puedan desarrollarse. Cuando los objetivos de la empresa y los grupos sociales no coinciden, se generan inconvenientes como, por ejemplo, cuando los miembros del grupo se resisten al cambio.

Los objetivos corporativos, basados en el servir a las personas y proveer a la organización del personal idóneo para que cumpla con los objetivos organizacionales.

Los objetivos funcionales, que consisten en mantener la cantidad requerida de recursos, de acuerdo con las necesidades de la organización, para no incurrir en un desperdicio o exceso de recursos.

Por último, se encuentran los objetivos personales, donde se espera que los objetivos individuales de los integrantes de la empresa coincidan con esta, con el propósito de que la organización se constituya como un medio para que los colaboradores logren sus objetivos personales.

La administración de recursos humanos debe tomar en cuenta que para motivar, mantener y retener los colaboradores, es necesario satisfacer las necesidades individuales de estos, de lo contrario puede darse una reducción en el desempeño o un aumento en las renunciaciones.

2.2.4 Planificación de recursos humanos

Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización y permite situar la cantidad de personal calificado en el puesto adecuado. El objetivo de la planificación es proveer a la empresa no solo la cantidad de personal que se requiere, sino también que este cumpla con los requisitos solicitados en cada puesto; asimismo, promocionar al personal un mejorar el clima organizacional, motivar el recurso humano, entre otros.

Para Gómez (2014), la planificación estratégica de recursos humanos es “El proceso de formulación de estrategias de Recursos Humanos y el establecimiento de programas o tácticas para implantarlas” (p. 26).

El recurso humano establece la diferencia entre una empresa y otra, por tal motivo el departamento de recursos humanos es el encargado de proporcionar a la empresa el recurso humano necesario para el alcance los objetivos organizacionales.

Por medio de la planificación de personal, la empresa toma las decisiones para el establecimiento de las políticas de empleo, capacitación, promoción de los trabajadores y sustitución y, a la vez, prevé los cambios que puedan darse en lo interno de la empresa por los constantes cambios que surgen en el entorno y para los que la empresa debe estar preparada para administrarlos en beneficio de ella.

Según Chiavenato (2009):

Planeación de personal. La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización

es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada 'mano de obra directa' (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción (p. 152).

Cuando la empresa planifica sus recursos humanos, establece la dirección de la empresa; analiza las diferentes alternativas, facilita la toma de decisiones y supone mayores beneficios, minimizando los riesgos. Está orientada al logro de los objetivos organizacionales, al ayudar a la empresa a tomar decisiones sobre los recursos y políticas.

Desarrollar el potencial de los colaboradores es parte del compromiso de recursos humanos, por lo que el departamento deberá convertir las estrategias organizacionales en una de sus prioridades. La planeación de recursos humanos ayuda a conocer la cantidad de personal que necesita la organización para cumplir con las metas y, con ello, garantizar el uso eficaz de los recursos.

2.2.5 Reclutamiento

En el proceso de reclutamiento, se buscan las personas que pueden unirse a la organización y se les proporciona a los candidatos la información correspondiente a lo que requiere el puesto vacante, así como las oportunidades de carrera profesional que la organización puede ofrecerles.

Para Bohlander y Snell (2008), “el reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas” (p. 180). Esta definición destaca la tarea de búsqueda implicada en el reclutamiento. Se trata de buscar y encontrar personas para llenar vacantes en la empresa.

Por su parte, para Chiavenato (2009), el reclutamiento se define como: “(...) el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 208).

Para este autor es clave el elemento de atracción selectiva, es decir, atraerá a las personas que poseen las aptitudes necesarias para satisfacer los requerimientos de los diferentes cargos de la empresa.

Por medio del proceso de reclutamiento, la empresa busca personas que cumplan los requisitos para cubrir una vacante, por lo que se proporciona a los candidatos la información correspondiente a lo que requiere el puesto, así como las oportunidades de carrera profesional que la organización puede ofrecerles.

En organizaciones que poseen una cantidad de colaboradores grande y existe un departamento de recursos humanos, el encargado de reclutar personal es dicho departamento, no así en organizaciones pequeñas donde la tarea la asumen los gerentes y/o los supervisores.

Cabe mencionar que los encargados de llevar a cabo el proceso de reclutamiento en la organización, influyen en aumentar el interés de las personas en ocupar una vacante, ya que tienen la oportunidad de incrementar el atractivo del puesto que se espera cubrir, ofreciendo al postulante una presentación realista del puesto.

En general, el procedimiento de reclutamiento inicia con la solicitud de necesidad de personal por parte del jefe del departamento en la que requiere cubrirse la vacante y finaliza cuando se obtienen las solicitudes de empleo de las personas que reúnen los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante.

Primeramente, el supervisor del área en el cual se necesita cubrir la vacante elabora la solicitud de personal, la cual debe contener el nombre del puesto, el

salario, el número de personas que requiere contratarse, las funciones, los requisitos, la fecha en que necesita cubrir la plaza, que, además, debe contener la firma del solicitante y la aprobación de la jefatura correspondiente.

Seguidamente, le corresponde al departamento de recursos humanos analizar la fuente de reclutamiento que se utilizará y los currículos. Cabe mencionar que si la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, el proceso lo efectúa el personal que la administración asigne.

Para determinar la efectividad en el proceso de reclutamiento, se utiliza el índice de resultados que consiste en establecer el porcentaje de candidatos que se obtiene en cada fuente de reclutamiento y así la empresa conozca cuál fuente resulta más efectiva.

Una manera de lograr mayor efectividad en el puesto es hacer una presentación realista de este, que consiste en informar todos los aspectos relevantes del mismo, donde el trabajador se sienta satisfecho.

De acuerdo con Chiavenato (2009):

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los

cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal (p. 158).

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

2.2.5.1 Reclutamiento interno

Según las fuentes, el reclutamiento puede ser interno o externo. La concepción dominante es que en primera instancia el reclutamiento interno presenta mayores ventajas para las organizaciones. Al respecto, Alles (2012) indica que “Un enfoque sano de la función de Recursos Humanos es buscar primero dentro de la misma institución a los posibles candidatos” (p. 139).

El reclutamiento interno consiste en promover a los colaboradores cuando el

desempeño de estos es eficiente y se intenta motivar al personal, con lo cual aparte de ser una solución de bajo costo, brinda una oportunidad de crecimiento al colaborador. Se presenta cuando ante la existencia de una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los colaboradores. El reclutamiento interno implica:

- Movimiento horizontal de personal (traslados).
- Movimiento vertical (ascensos).
- Movimiento diagonal (traslados con ascenso).
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera.

Las organizaciones que deciden cubrir las vacantes mediante el reclutamiento interno se basan en datos e informaciones relacionadas con las pruebas de selección aplicadas al colaborador en su ingreso a la empresa, la comparación del puesto que ocupa en la actualidad el trabajador y al que se considera puede ocupar, así como las capacitaciones a las que ha asistido y las calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño.

Entre las ventajas del reclutamiento interno, se encuentran:

- La información de los candidatos con la que cuenta la empresa, posee mayor confiabilidad para efectuar el análisis de los posibles candidatos.

- Constituye una forma para incentivar a los trabajadores para que su desempeño en la organización sea eficiente.
- Es una fuente de bajo costo económico para la empresa, porque no tiene que gastar en la publicación de anuncios o la contratación de empresas externas que realicen el proceso de reclutamiento.
- La identificación de posibles candidatos por ocupar un puesto vacante en la empresa se realiza de manera rápida.

Sin embargo, y pese a las ventajas que proporciona el reclutamiento interno en la organización, algunas desventajas son las siguientes:

- Puede originar conflictos de intereses entre el personal de la organización.
- Obstaculiza el ingreso de personas externas a la empresa que aporten ideas nuevas para hacer el trabajo.
- Puede ocasionar errores, al pensar que un trabajador que se desempeña eficientemente en el puesto que ocupa en la actualidad, lo haga de igual manera en otro.

2.2.5.1.1 Medios de reclutamiento interno

Cuando se habla de los medios utilizados en la organización para reclutar personal interno, se hace referencia a los canales empleados para encontrar dentro de la empresa posibles candidatos para ocupar los puestos vacantes. Tarazona (2014)

señala que “Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer los candidatos hacia la organización” (p. 152).

2.2.5.2 Reclutamiento externo

Chiavenato (2009) explica que “El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos” (p. 156).

Por otra parte, el reclutamiento externo se presenta cuando la organización pretende cubrir una vacante con personas ajenas a la empresa, quienes son atraídas por las fuentes de reclutamiento utilizadas por la organización para ese fin.

Cuando la empresa realiza un reclutamiento externo, puede utilizar una o más técnicas de reclutamiento como, por ejemplo, los currículos recibidos en la empresa, referencias de colaboradores, anuncios en la prensa, contactos con otras empresas y bolsas de empleo en instituciones educativas.

Entre las ventajas que brinda a la empresa el efectuar un reclutamiento externo, se encuentran:

- Personal nuevo, que puede aportar ideas novedosas a la organización para hacer las actividades de mejor manera y alcanzar en menor tiempo los objetivos propuestos.
- Renueva el recurso humano de la organización.
- Aprovechar el conocimiento que han obtenido los candidatos a lo largo de su experiencia en otras empresas.

Asimismo, cuando la empresa decide buscar candidatos en el exterior, conlleva a que se presenten algunas desventajas, entre las que están:

- Algunas veces requiere mayor tiempo seleccionando la fuente de reclutamiento y preseleccionando los candidatos.
- Representa un mayor costo a la empresa ya que, según la fuente que se utilice, puede implicar un desembolso económico considerable por parte de la organización, así como un aumento en los gastos operacionales.
- Genera sentimientos de rencor en los colaboradores al considerar que existen barreras creadas en la misma organización que imposibilitan su desarrollo profesional.

2.2.5.2.1 Fuentes de reclutamiento externo

Las fuentes de reclutamiento externo buscan personal fuera de la organización para que cubra un puesto vacante y varían según el tipo de puesto que se contratará;

entre ellas se encuentran: prensa escrita, currículos recibidos en la empresa, reclutamiento en internet, referencias de empleados e instituciones educativas.

Chiavenato (2009) señala:

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (*on line*) a través de la internet (p. 160).

2.2.5.3 Fuentes de reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o externo; ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada.

Así, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le debe ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

En relación con el tema, Chiavenato (2009) explica:

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La

empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.

b) Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional (p. 165).

2.2.6 Selección de personal

Según diferentes autores, la selección del personal es un proceso crítico dentro de las empresas. Como se explicó, por ejemplo, para Chianvenuto (2012) la selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten las características deseadas por esta. Por otra parte, Bohlander y Snell (2008) la definen como “El proceso en el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados” (p. 244).

La importancia de esta labor de filtrado y elección reside en que las organizaciones tienen éxito o fracasan de acuerdo con el talento de sus colaboradores, por lo que los gerentes influyen de manera directa en dicho éxito mediante las personas que contratan. La efectividad en la selección del personal de la organización coloca las bases de la excelencia y minimiza los inconvenientes que surgen en el camino que emprenden las organizaciones para alcanzar el éxito.

Para iniciar el proceso de selección, se recomienda hacerlo con el análisis de puestos, el cual mediante las especificaciones del puesto orienta a identificar las competencias que debe poseer el candidato, entre las que pueden mencionarse el conocimiento, las habilidades y las capacidades. Una vez identificadas las competencias, los encargados de ejecutar el proceso utilizan las técnicas de

selección como las pruebas de empleo, verificación de referencias, entrevistas, entre otras.

Para algunas organizaciones es prioridad encontrar el personal que cumpla con los requerimientos establecidos por la empresa, para otras seleccionar a las personas que coincidan con la cultura de esta, por lo que en ocasiones aunque el trabajador posea los conocimientos y habilidades requeridas, los gerentes lo dejan ir, al no adaptarse a la organización. De acá se desprende la importancia de que los colaboradores de recursos humanos, sobre todo los encargados del proceso de selección, conozcan a fondo los puestos y las competencias que se requieren en ellos.

2.2.6.1 Los medios de selección de personal

Chiavenato (2009) explica en cuanto al tema:

Comúnmente, se escoge más de una técnica de selección para cada caso. Cada técnica auxilia a las otras al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato. Una vez elegidas deben representar el mejor predictor para el desempeño futuro del puesto. Se le da el nombre de predictor a la característica que una técnica de selección debe tener con objeto de predecir el comportamiento del candidato en función de los resultados que obtuvo cuando fue sometido a esa técnica. La validez predictiva de un examen

se determina al aplicarlo a una muestra de candidatos, que una vez admitidos son evaluados respecto al desempeño en sus puestos: los resultados de la evaluación del desempeño y del examen de selección deben estar positivamente correlacionados. Obviamente, cuando se habla de ciencias humanas, el margen de error es bastante mayor que cuando se trata de ciencias físicas.

Los medios de selección del personal incluyen las entrevistas de varios tipos, con diferentes interesados en la selección, las pruebas de aptitud, como en el caso de la empresa Pozuelo que incluyen pruebas de motricidad fina para los operarios de planta. Están además pruebas técnicas y test de tipo psicométrico. Los medios de selección van a variar según se trate de personal de poca calificación de tipo operativo o si se trata de personal técnico, de personal administrativo o si se trata de ejecutivos (p. 177).

Finalmente se realiza la verificación de referencias, de atestados académicos y profesionales y experiencias, con todo lo cual se llegará a una decisión final de aceptación o rechazo de la persona aspirante.

2.2.6.1.1 El perfil del puesto

En conjunto, el reclutamiento y la selección de personal inician con los requerimientos de las diferentes jefaturas respecto a personas con talentos y condiciones específicas que satisfagan puestos que han quedado vacíos.

Chiavenato (2009) se refiere al perfil de puesto de la siguiente manera:

Pero la forma de asegurar una selección acertada parte del conocimiento objetivo de cuáles son las necesidades que desea satisfacer la jefatura solicitante, por lo que existen varios elementos orientados a facilitar este conocimiento. El diálogo con la jefatura y la elaboración del perfil del puesto son parte de esos elementos (p.154).

2.1.6.1.2 La entrevista

Una vez disponibles las solicitudes de empleo obtenidas por el proceso de reclutamiento, inicia la selección de estas mediante la entrevista inicial. La entrevista es un método por medio el cual se recolecta información relevante del postulante en ocupar un puesto vacante en la organización.

Comúnmente, se emplea cuando los solicitantes han aprobado las pruebas de selección y se ha realizado la verificación de referencias. Su interés se debe a que a partir de esta pretende obtenerse información adicional que indique si la persona está dispuesta a trabajar y puede adaptarse a la organización.

En relación con lo expuesto, Chiavenato (2009) indica:

(...) la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista. En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados (p. 169).

Se recomienda que antes de elaborar la entrevista, se desarrolle un perfil laboral basado en la descripción y especificación del puesto, junto con una lista de control para la entrevista que permita comparar el currículo del solicitante con los requisitos del puesto, elaborar preguntas con las cualidades que debe poseer el aspirante al puesto, contar con un plan en el que se presente el puesto, la información general de la empresa e información del área en la cual requiere cubrirse la vacante, así como obtener información del comportamiento pasado del solicitante.

Las preguntas que se elaboren deben estar relacionadas con la experiencia del candidato en los trabajos anteriores, su historial académico y la habilidad que posea para vincularse con otras personas. Asimismo, durante la entrevista, pueden observarse las cualidades personales del candidato como la presentación personal, la facilidad de expresión, además de que permite percibir el grado en el cual la persona puede adaptarse a la cultura de la organización.

2.2.6.1.3 Las pruebas de habilidad técnicas

Estas pruebas se relacionan con las tareas específicas. En general son pruebas de manipulación de los elementos productivos o de equipos involucrados en las operaciones.

2.2.6.1.4 Las pruebas psicométricas

Se trata de pruebas de agilidad mental, resolución de problemas, trabajo a presión, medición de habilidades cognitivas, memoria, observación, perspectiva y también test de personalidad, para determinar las habilidades sociales involucradas en trabajo en la empresa, capacidad de trabajo en equipo, trabajo a presión toma de decisiones; todo según los requerimientos definidos en el perfil que debe ser llenado para el puesto.

2.2.7 Criterios y estándares de evaluación del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos

La evaluación del proceso de reclutamiento y selección que actualmente se ejecuta en la Compañía de Galletas Pozuelo D.C.R se orienta a identificar las oportunidades de mejora de dicho proceso que contribuyan a hacerlo más eficiente y eficaz.

Sin embargo, para analizar y evaluar el proceso de reclutamiento y selección del personal que efectúa la Unidad de Recursos Humanos de la empresa Pozuelo DCR.S.A, lo primero que se necesita después de una verificación y descripción de los pasos que incluye este proceso es definir cómo se evaluará, cuáles son los aspectos generales y específicos los criterios, los estándares, los ejecutores, los resultados y el tipo de proceso mismo. Además, una vez definidos los criterios, deben establecerse los respectivos indicadores sobre los cuales se llevará a cabo la medición empírica del criterio.

2.2.7.1 Criterios

A partir del objetivo general de la investigación surgen dos criterios ineludibles de valuación que son la eficiencia y la eficacia, partiendo de una información preliminar según la cual “el área de atracción de talento ha surgido la necesidad de evaluar su actual proceso ya que les preocupa que este no se esté moviendo al ritmo que la compañía exige y que no esté ajustado a los demandas de los mejores talentos”. En

esta información preliminar, se cuestiona la eficacia del proceso en cuanto a cumplir con su cometido de proveer el talento necesario.

Y con relación a la otra información preliminar, es decir: "(...) hoy en promedio un proceso ronda entre los 35 y 40 días, por lo cual se considera que deben existir oportunidades de mejora que ayuden a que el proceso sea más eficiente y eficaz", se cuestiona la eficiencia, medida en términos de tiempo y agilidad para responder con el cometido del proceso de efectuar la provisión del talento humano requerido por la empresa.

Así, el criterio uno sería eficiencia, entendida y definida conceptualmente como el menor plazo posible para llenar una plaza. En relación con los indicadores respectivos del criterio, la eficiencia se mediría en número de días actuales vs el número de días ideal para proveer el recurso humano, y la mayor cercanía o lejanía de un modelo estándar en el tema, según algún autor reconocido, o bien en empresas consideradas exitosas en la materia de reclutamiento y con actividades industriales similares.

El criterio dos de evaluación del proceso sería la eficacia, entendida como el grado de certeza aceptable de que el personal seleccionado que se obtuvo para llenar los puestos fue el mejor posible. En cuanto a los indicadores de la eficacia, se trataría del número de selecciones realizadas sobre el total solicitados y el número

de selecciones con resultados satisfactorios en cuanto al número de personas seleccionadas en un plazo x.

Cabe señalar que la eficiencia y la eficacia del reclutamiento y la eficiencia y eficacia de la selección deben realizarse por separado y conceptualizadas de forma diferenciada. En el reclutamiento la eficacia se mide en términos de cuántos individuos llegaron finalmente a la fase de la selección, pero la selección tiene como medida de eficacia, entre otras, cuántos requerimientos de personal ha logrado satisfacer.

El criterio tres serían las necesidades estratégicas de la Compañía y del grupo al que pertenece, debido a que el proceso debe estar alineado y enterado de lo que busca la empresa en sus objetivos a corto, media y largo plazo y velar porque las nuevas incorporaciones de personal se ajusten a estas necesidades.

Esta preocupación se plantea como: ¿El proceso actual está alineado y enterado de lo que busca la empresa en sus objetivos a corto, media y largo plazo y velar porque las nuevas incorporaciones de personal se ajusten a las necesidades de esta?

De allí que el criterio sería el grado de alineamiento del proceso de reclutamiento con lo que busca la empresa en sus objetivos a corto, media y largo

plazo y velar porque las nuevas incorporaciones de personal se ajusten a las necesidades de esta.

Los indicadores correspondientes de alineamiento serían el uso de los objetivos a corto, media y largo plazo para definir los perfiles de los puestos que se deben llenar y, segundo, si existen mecanismos de seguimiento para velar porque las nuevas incorporaciones de personal se ajusten a las necesidades de la empresa.

Un cuarto criterio aplicable en la evaluación sería el grado de actualización del proceso relacionado a las tendencias de reclutamiento y selección actuales. Es decir, según lo expresa el objetivo específico 4, se trata de establecer las diferencias del proceso de reclutamiento y selección que se aplica actualmente en la Compañía, con los tipos de reclutamiento y selección que se están aplicando a partir de las tendencias actuales de atracción, incorporación y retención del talento humano.

Un ejemplo de adaptación a las tendencias actuales es el cambio del concepto de recursos humanos por el de gestión de personas o el de gestión del talento humano.

2.2.7.2 Estándares para evaluar el proceso de reclutamiento y selección

En atención a lo que plantea la literatura relacionada con el tema, para la respuesta a la pregunta: ¿Contra qué estándares o contra cuál modelo óptimo se evalúa este proceso de reclutamiento y selección?, se puede recurrir a Chiavenato (2009).

Este autor indica que el desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. De allí que el reclutamiento se reconoce como un proceso crítico en el desempeño exitoso de la organización.

2.2.7.2.1 Estándares evaluación del reclutamiento

Para la evaluación del reclutamiento, Chiavenato (2009) propone un enfoque de evaluación cuantitativo partiendo del hecho de que la función del reclutamiento es atraer candidatos que puedan ser sometidos al proceso de selección.

Chiavenato (2009) sugiere varios tipos de criterios cuantitativos, entre los cuales están criterios de evaluación global del proceso, criterios de evaluación orientados al reclutador y criterios de evaluación orientados al método.

2.2.7.2.2 Estándares evaluación de la selección

Para la evaluación de la selección, Chiavenato (2009) ofrece diferentes modos de medir la eficacia y la eficiencia. También se pueden evaluar de forma diferenciada los resultados (eficacia), el procedimiento (eficiencia), los métodos y al seleccionador.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

No todas las investigaciones son iguales, ya que se diferencian por muchas razones, comenzando por el objeto de estudio. Además, existen distintas formas de clasificación de las investigaciones: según el enfoque, la profundidad, el tiempo de la medición, el uso que se hace del conocimiento obtenido, el grado de manipulación de las variables y el fundamento epistemológico y filosófico del cual se parte.

Así, por ejemplo, una investigación es de tipo o carácter descriptivo de acuerdo con su grado de profundización en el tema, es transversal si se hace una sola medición en el tiempo y a la vez es aplicada según la finalidad o el uso que se hace del conocimiento cuando se utilizan los resultados para dar recomendaciones de mejora o resolver algún problema.

3.1.1 Tipo de enfoque de la investigación y paradigma

En relación con los enfoques, Hernández et al. (2010) señalan que existen tres, los cuales son cualitativo, cuantitativo y mixto. El enfoque es determinado por los aspectos del objeto de estudio en los que el investigador decide centrar su atención y dirigir su análisis.

Si son características susceptibles de medición numérica, el enfoque es cuantitativo; pero si son aspectos que deben ser analizados a la luz de una teoría, el

enfoque es cualitativo. Y si se analizan aspectos cuantitativos y teóricos, es un enfoque mixto.

Pazos y Gutiérrez (2012) se refieren en cuanto al tema:

La ciencia ha desarrollado la investigación desde diferentes corrientes y enfoques, así como 'encuadres paradigmáticos'. Sin embargo, el enfoque cuantitativo y el cualitativo prevalecen desde inicios del siglo XX, tienen características particulares y funcionan de modos diferentes; aunque también hay investigaciones con enfoque mixto, pues ambos pueden ser complementarios en algunos estudios.

El enfoque cuantitativo: una investigación cuantitativa mide las características o condiciones (variables) incluidas en ésta, por medio de encuestas de preguntas cerradas; luego de la recolección de datos, los cuales son transformados en valores numéricos y analizados con técnicas estadísticas; por lo eso, se le considera absolutamente objetivo. Se halla relacionada con los diseños metodológicos de retrospectivo y prospectivo; transversal y longitudinal; descriptivo, analítico y experimental.

El enfoque cualitativo: ha sido muy utilizado especialmente para las disciplinas sociales, pues se halla impregnado del matiz de subjetividad de los participantes, porque los datos se hallan influenciados por su experiencia y prioridades. Se observa los actores de la muestra y se describen sin medición numérica, para realizar un análisis partiendo del 'patrón cultural' para saber

¿Cómo piensa un grupo?, ¿Cómo se desenvuelve? ¿Cuáles conductas y actitudes tiene? Se suele recoger los datos por medio de entrevistas abiertas, discusión de grupos, interacción con comunidades en ambientes naturales; también, introspección, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis de discursos, etc. (p. 22).

A partir de lo expuesto, se considera que el enfoque de la presente investigación es cualitativo y, debido a esto, la investigación toma las pruebas y resultados obtenidos en el proceso de selección suministrados por la administración referentes a las características del proceso y se interpretarán los resultados obtenidos contrastándolos a la luz de la teoría administrativa vigente en la materia.

3.1.1.1 Enfoque cuantitativo

El enfoque es definido como cuantitativa cuando se:

(...) utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y, frecuentemente, en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Barrantes, 2003, p. 57).

Según el autor anterior, en las investigaciones de este tipo de enfoque, se intentan comprobar las hipótesis realizando mediciones de acuerdo a los resultados numéricos, por lo tanto este enfoque recurre frecuentemente al análisis estadístico y matemático, no siendo el caso de la presente investigación.

3.1.1.2 Enfoque cualitativo

De acuerdo con Hernández et al. (2010), la investigación desde el enfoque cualitativo “busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual es decir cómo vive, se comporta y actúa el sujeto de estudio; qué piensa; cuáles son sus actitudes, entre otros aspectos que permiten comprenderlo como un todo” (p. 43).

A la vez, Hernández et al. (2010) recalcan que los estudios cualitativos se fundamentan en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas). La investigación cualitativa da profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas.

Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y observaciones. Por lo regular, preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, se mueve entre los eventos e interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

Por lo anterior, la investigación recopilará las apreciaciones personales de los miembros de la empresa, siendo una herramienta clasificatoria, pero, a su vez, es subjetiva a partir de las percepciones que tenga la persona de sí misma.

3.1.1.3 Enfoque mixto

Sánchez y Vargas (2013) explican que en la investigación mixta se combinan métodos cuantitativos y cualitativos, por lo que se caracteriza por su pluralismo metodológico o eclecticismo, que a menudo resulta en la investigación superior.

Por ello, desde un aspecto filosófico, la investigación mixta emplea el método pragmático y el sistema de la filosofía, es un método incluyente y plural. Sánchez y Vargas (2013) mencionan:

La meta de la investigación mixta no es remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino de recurrir a las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Los métodos de investigación mixta son también un intento de legitimar el uso de múltiples enfoques para responder a las preguntas de investigación, en lugar de restringir o limitar las opciones de los investigadores y así contrarrestar el dogmatismo (p. 89).

Por lo tanto, según lo que expresa el autor anterior, el objetivo de la investigación de métodos mixtos es obtener de ambos métodos sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Siendo este enfoque fortalecido con los mejores beneficios tanto de un enfoque como del otro.

3.1.2 Finalidad

De acuerdo con la finalidad, un estudio puede clasificarse como teórico o aplicado.

3.1.2.1 Investigación teórica

Según Hernández et al. (2010), la investigación teórica: “Es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación sin un fin práctico, específico o inmediato. Su objetivo es crear un cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de la ciencia” (p. 57).

3.1.2.2 Investigación aplicada

Su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico.

Refiere al fin que ella persigue una vez finalizada; es decir remite a los aportes que dará a la producción y/o de conocimientos de acciones concretas para resolver problemas que brindará (Chinchilla y Oviedo, 2016, p. 32).

Con base en estas definiciones, la presente investigación tiene una finalidad aplicada, porque se busca una solución a un problema existente. La empresa en estudio tiene un procedimiento de reclutamiento y selección de personal y necesita saber cómo puede mejorarlo, por lo que se analizarán las principales variables que intervienen hasta evidenciar las oportunidades de mejora que permitan adecuar el procedimiento a las necesidades de la Compañía.

3.1.3 Dimensión temporal

En relación con el tiempo, "(...) existen básicamente dos tipos de investigación, a saber; la transversal y la longitudinal (Chinchilla y Oviedo, 2016, p.34). La dimensión transversal "Estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de temas en un momento dado" (Barrantes, 2003, p. 64).

Por otra parte, la longitudinal "analiza un tema o el desarrollo de la conducta de un grupo de sujetos investigados, en diversos y a lo largo del tiempo, a fin de identificar y comparar los diversos comportamiento del tema o del grupo social investigado" (Chinchilla y Oviedo, 2016, p. 34).

De acuerdo a lo mencionado, se pretende realizar una investigación transaccional ya que los datos se recolectarán en un único momento en el tiempo, pues el análisis por efectuar será para observar en una sola ocasión las variables de interés.

3.1.4 Marco

En un trabajo de investigación, el marco hace referencia al ambiente en que se va a desarrollar. Al respecto, Chinchilla y Oviedo (2016) señalan:

El marco de investigación se refiere al tamaño de la investigación; es decir, a la magnitud de la investigación en el contexto de un país, una organización o un tema. Cuando se dice que la investigación es mega, es porque se está abarcando un gran espacio o temática; por ejemplo, una investigación tipo censo o una realizada en toda la empresa o en todo el campo del derecho laboral.

Lo macro, en cambio, 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 en un departamento de una empresa, una evaluación del desempeño docente en una Regional de Educación, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, sobre el salario mínimo.

Finalmente, el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema, un micro-espacio, en donde el investigador hace su investigación (p. 32).

Los tres niveles de espacio que abarca esta investigación son los siguientes:

- Mega: Compañía Galletas Pozuelo Costarricense.
- Macro: Departamento de Recursos Humanos.
- Micro: Proceso de reclutamiento y selección.

En cuanto al aspecto micro, se ocupa de uno de los procesos de gestión de recursos humanos de la empresa, el cual se desarrolla básicamente en un departamento y localidad específicos de la organización.

3.1.5 Carácter del diseño

Pazos y Gutiérrez (2012) indican que existen diferentes clasificaciones de métodos de investigación, sin embargo, los que más se usan en el área de las ciencias sociales son exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo; siguiendo el modelo de Hernández et al. (2010).

Ninguno de los cuatro tipos es mejor, sin embargo, la mayoría de los estudios de enfoque cualitativo suele iniciar con los tipos exploratorio y descriptivo. A continuación se detalla cada uno:

Exploratorio: se utiliza cuando existe poca información, la documentación evidencia que no existen antecedentes acerca del problema investigado; o bien, lo que hay no es aplicable al contexto en el que se hará, por lo que la investigación tiene la finalidad de aportar más conocimiento. Se selecciona éste ante: estudios que han sido poco abordados, estudios que se hacen desde un enfoque nuevo; estudios similares, pero en otro contexto, o bien, un fenómeno desconocido o novedoso.

Descriptivo: éste se realiza cuando se explora cómo es una situación, fenómeno, objeto o grupo humano y cómo se manifiesta; tiene la finalidad de especificar las características y propiedades de las situaciones, así como los perfiles de los grupos humanos. Se llevan a cabo midiendo, evaluando y recolectando datos. El investigador se limita a registrar los datos producto de la observación y contextualizarlos. Se suele dar, en mayor medida, en el enfoque cuantitativo. Sin embargo, si el investigador utiliza los datos recolectados para analizar situaciones, entrelaza el tipo descriptivo con el correlacional.

Este tipo de estudio puede ofrecer la posibilidad de hacer predicciones, por ejemplo, los datos de una investigación arrojan que el 90 % de los programas de Español de segunda enseñanza se halla orientado hacia la estética literaria y la composición, eso permite predecir que el estudiante que ingresa a la universidad trae debilidades en el área de la redacción.

Correlacional: este se realiza cuando la literatura deja ver que existe relación entre algunas de las características o condiciones propias del objeto

investigado; no se mide la relación ni establece la magnitud. Solo se incursiona en cómo se comporta una característica (variable) en tanto se halla relacionada con otra, de la cual ya se conoce su comportamiento. Tal como: a. La incorporación de la mujer de lleno en el mercado laboral occidental a inicios del S. XX. b. La desintegración de la familia occidental a inicios del S. XX

Conduce a explicar las razones por las cuales se dan determinados comportamientos y cuanto mayor sea el número de características o condiciones (variables) correlacionadas, más completa es la explicación, desde el enfoque cuantitativo. Asimismo, cuanto mayor sea el número de conceptos involucrados, mejor se entiende la explicación de una situación o fenómeno, desde el enfoque cualitativo (Hernández et al., 2010, pp. 62-63).

Por lo antes expuesto, la presente investigación se considera de carácter descriptivo.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

En una investigación los datos provienen de diversas fuentes, que pueden ser humanas o materiales. Cuando las fuentes son humanas, se les llama fuentes primarias o sujetos.

Gómez (2014) señala que un sujeto de investigación es:

El individuo que asume el papel de investigado en un proyecto científico individual o en colaboración. Es quien se adentra en el conocimiento, asimilación, comprensión y estudio del objeto de investigación, y de las hipótesis que deben ser demostradas y de las invenciones y descubrimientos que se realizarán para dar soluciones a las necesidades sociales de una comunidad (p. 9).

El sujeto es una persona física que brinda información referente a las diversas variables estudiadas en el proyecto. Los datos obtenidos a partir del sujeto de investigación representan una fuente primaria en el proceso que permite calificar y medir cada variable, además son primordiales para conocer las principales características y particularidades del problema abordado.

Cuando los datos que se utilizan son recogidos de fuentes primarias por otros, se les llama fuentes secundarias. Entre las fuentes secundarias están los libros, las tesis e informes de investigaciones, los reportajes y artículos, etc.

Existen fuentes terciarias, que son los resúmenes de los trabajos de otros, como compilaciones, antologías, anuarios, cuadros estadísticos y documentos como es el caso del Informe del Estado de la Nación, que reúne los trabajos de diferentes investigadores y los resume.

3.2.1 Fuentes primarias

La presente investigación utiliza como fuente primaria a la población de este estudio, la cual se conforma de los trabajadores del Departamento de Administración Global de la sede de Heredia de la empresa Pozuelo.

3.2.2 Fuentes secundarias

En la investigación se utilizan algunos libros de referencia sobre recursos humanos, tesis y documentos de la empresa Pozuelo para abordar los diferentes aspectos teóricos y de datos de la investigación

3.2.3 Fuentes terciarias

No se usan fuentes terciarias en esta investigación.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

Para llevar a cabo un muestreo, se cuenta con dos clases: muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico. La empresa Pozuelo de Costa Rica cuenta con un personal bastante amplio y confiable. Entre los colaboradores actuales, se pueden contabilizar unos mil cien, que es la totalidad de la población.

Considerando la gran cantidad de población, el aplicar un instrumento resulta una tarea compleja, por lo tanto se utiliza un muestreo probabilístico determinado a partir de una fórmula estadística que brinda un porcentaje alto en confianza de un 90 % y un 10 % de error.

El emplear una muestra es una práctica aceptable en el proceso de investigación y en este caso la muestra es suficiente si tiene 65 personas colaboradoras de las diferentes áreas de trabajo.

3.3.1 Muestreo probabilístico

Según Hernández et al. (2010):

El muestreo aleatorio o probabilístico toma en cuenta todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidas y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (p.177).

Con el fin de calcular la muestra, se emplea la fórmula estadística para medir los parámetros generalmente utilizados, siendo esta:

$$n = \frac{N * Z^2 - p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

En donde N es el tamaño de la población, que en este caso es de 1100 personas (información de los funcionarios); la e es el error, que es de 10 %, para contar con un nivel de confianza de 90 %; Z el nivel de confianza con un 1.65 y, por último, p es la proporción de individuos de la población que poseen la característica de estudio.

$$N = \frac{1100 * (1.65)^2 * 0.5 * (1 - 0.05)}{(0.1)^2 * (1100 - 1) + (1.65)^2 * 0.5 * (1 - 0.05)} = 64.15$$

Así, se obtiene que se debe aplicar la encuesta a 64 personas, pero con el propósito de tener datos más sólidos, se realizan 65 encuestas.

3.3.2 Muestreo no probabilístico

Hernández et al. (2010) señalan que “en las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p. 177).

En esencia, la muestra es un subgrupo de la población. Consiste en un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se denomina población.

En este caso, la población estuvo conformada por algunos los trabajadores de la Compañía Pozuelo de Costa Rica ubicada en el distrito de Uruca, en Heredia,

$$N = \frac{1100 * (1.65)^2 * 0.5 * (1 - 0.05)}{(0.1)^2 * (1100 - 1) + (1.65)^2 * 0.5 * (1 - 0.05)} = 64.15$$

Costa Rica, que pasó por el proceso de selección y reclutamiento para ocupar su puesto actual.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Para recopilar la información necesaria de las fuentes primarias, se procedió a identificar la opción más viable por utilizar, como lo es la técnica de encuesta y el respectivo instrumento, es decir el cuestionario.

3.4.1 Cuestionario

De acuerdo con Angulo (2011), "El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas".

Se procedió a la aplicación de un cuestionario de 19 preguntas para recopilar la información vinculante al proceso de reclutamiento y selección que actualmente llevan a cabo los colaboradores de la empresa y el efecto que la eficiencia y eficacia de este proceso puede ejercer en el futuro de la empresa.

3.4.2 Entrevista

Zorrilla y Torres (1995) la definen de la siguiente manera: "La entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre un tema establecido previamente y, a la vez, reunir datos" (p. 20).

Procesamiento de la Información. Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz y guardado a un archivo se procederá a su análisis.

3.4.3 Validez

"La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (Hernández et al., 2010, p. 201). Además, explican que la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Cuanto mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo tenga una herramienta de medición, esta se acerca más a representar la variable o variables que pretende medir.

Para que los instrumentos citados brinden confiabilidad y sean válidos, se revisaron de acuerdo con su aplicación técnica y teórica. Así, los instrumentos se elaboraron y fueron entregados al tutor académico y al lector de la investigación para su revisión.

La tabla de análisis de entrevistas es una técnica de información por columnas en las cuales se expresan las variables y los indicadores relacionados con las preguntas, así como la columna que recopila la transcripción textual de la información suministrada por los sujetos.

Las matrices estadísticas indican los resultados obtenidos al aplicar los cuestionarios en la organización, por medio de los colaboradores de esta y están sustentadas por categorías y frecuencias relativas, además de las absolutas.

3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERACIONAL E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables tiene como propósito maximizar el significado de las variables dentro del estudio de investigación.

3.5.1 Definición conceptual

Se refiere a la definición teórica de la variable, la cual se extrae del marco teórico. La definición conceptual es la explicación acerca del significado del contenido de la variable identificada como objeto de análisis. La definición conceptual es requerida en los casos en los que se trata de elementos no cuantitativos de tipo discreto como edad, peso, estatura, intervalos, etc., y que no son objetos o términos de uso común,

por lo cual el significado preciso de la variable conceptual debe ser explicado con detalle en el marco teórico.

Oviedo (2016) menciona que “las variables conceptuales son generalmente expresadas en términos generales, teóricos, cualitativos o subjetivos; asimismo, son importantes en el proceso de construcción de hipótesis, se apoyan en conceptos tipo diccionario” (p. 81).

3.5.2 Definición operacional

Son los indicadores que permiten observar y medir las variables de manera empírica. En este caso, sería el modo en el que se recolectan o miden los datos acerca de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la Compañía Pozuelo de Costa Rica.

Marín (2014) explica al respecto:

(...) el operacionalismo científico es la corriente epistemológica según la cual, un objeto es aquello que es definido según la forma en que se mide, es decir, las cosas u objetos de estudio, son la suma de las mediciones que se realizan sobre ellas. Así, la inteligencia, según Skinner, es aquello que se mide como inteligencia (p. 23).

Este es el sentido de la definición operacional, la cual consiste en describir qué se medirá y cómo. “(...) la definición operacional obliga tener en cuenta que se intenta obtener la mayor información posible de la variable seleccionada de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto” (Oviedo, 2016, p. 81).

3.5.3 Definición instrumental

En la definición instrumental, se hace referencia a los instrumentos para la obtención de la información sobre las variables. “(...) son los medios o instrumentos para recoger la información, se define y elaboran los instrumentos y medios con que se recolecta la información” (Oviedo, 2016, p. 81).

Una vez realizada la definición conceptual, ya se tienen identificados los elementos por investigar (pasos del proceso de reclutamiento y selección de la Compañía Pozuelo), ya sea midiéndolos (cuantitativamente) o analizándolos (cualitativamente), de manera que el paso siguiente es describir el instrumento o instrumentos por emplear para recolectar los datos que se medirán o analizarán.

			<p>externo.</p> <p>Reclutamiento mixto.</p>	<p>Reclutamiento externo: Se realiza por gestión de recursos humanos o por fuentes <i>out sourcing</i>.</p> <p>Reclutamiento mixto: Las políticas vigentes de la empresa contemplan el reclutamiento interno y externo, pero siempre dando prioridad al interno dentro de la Compañía o dentro del grupo de empresas del que forma parte la Compañía, de modo que se verifica en qué medida el tipo de reclutamiento de esta empresa se puede tipificar como mixto.</p>	6 a 10.	
--	--	--	---	---	---------	--

<p>Determinar los requisitos que se toman en cuenta en el reclutamiento de los empleados en la Compañía de Galletas Pozuelo.</p>	<p>Requisitos.</p>	<p>“Exigencias académicas, profesionales y legales que los aspirantes a un puesto deben satisfacer para vincularse a la empresa” (Chiavenato, 2009, p. 108).</p>	<p>Títulos.</p> <p>Capacitación.</p> <p>Experiencia.</p>	<p>Determinar cuáles títulos académicos se relacionan con los tipos de plaza existentes que son administrativos, operarios especializados y directivos.</p> <p>Revisar la capacitación requerida según los diferentes puestos y la empresa tiene su propio programa de capacitación para suplir los aspectos deficitarios o propios de la empresa.</p> <p>Evaluar los años de experiencia solicitados en cada tipo de puestos administrativos, operarios especializados y directivos.</p>	<p>Cuestionario dirigido a los funcionarios y solicitantes de plaza de la Compañía Pozuelo C.R.</p> <p>La cuantificación de los datos se hace por medio de cifras porcentuales, obtenidas en números absolutos tomados del cuestionario.</p> <p>Preguntas 11-16.</p>	<p>Funcionarios de Recursos Humanos y empleados operativos de la Compañía Pozuelo Costa Rica.</p> <p>Documentos de políticas de la Compañía.</p>
--	--------------------	--	--	---	--	--

Indicar los tipos de evaluación que utiliza la empresa durante el proceso de selección.	Tipos de evaluación.	"Clasificaciones de tipo técnico o psicológico para valorar las cualidades de un candidato a un puesto" (Chiavenato, 2009, p. 122)	Test de destreza mental. Pruebas técnicas. Pruebas de actitud.	Test de destreza mental: Se define como las pruebas psicológicas de cociente intelectual (IQ) y agilidad de razonamiento para la resolución de problemas que realizan los solicitantes de una plaza. Se define como pruebas técnicas, los ejercicios y prácticas de operación de equipos y maquinarias relacionadas con los procesos productivos de la empresa Pozuelo. Pruebas de actitud: Se refiere a los test de personalidad destinados a detectar las cualidades de relacionales, así como las habilidades para trabajo en los aspirantes a ocupar un puesto en la empresa Pozuelo de Costa Rica.	Cuestionario dirigido a los funcionarios y solicitantes de plaza de la Compañía Pozuelo Costa Rica. La cuantificación de los datos se hace por medio de cifras porcentuales, obtenidas en números absolutos tomados del cuestionario. Preguntas 17-22.	Funcionarios de Recursos Humanos y empleados operativos de la Compañía Pozuelo Costa Rica. Documentos de políticas de la Compañía.
---	----------------------	--	--	---	---	---

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos por medio del instrumento elaborado para realizar la presente investigación, el cual permite determinar los aspectos vinculados con el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Compañía Pozuelo de Costa Rica.

Los resultados se presentan de manera resumida y consolidada por medio de cuadros y tablas que incluyen valores absolutos y relativos, además de figuras o gráficos para facilitar la visualización, el análisis y la consecuente interpretación de los datos resultantes de cada ítem del instrumento aplicado.

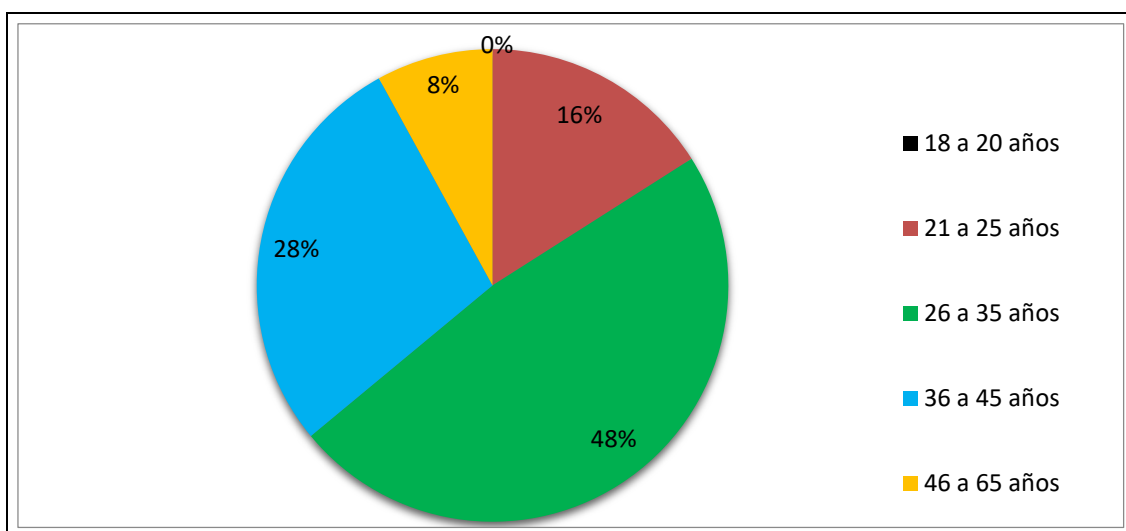
4.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Cuadro n.º 1 Edad

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
18 a 20 años	0	0 %
21 a 25 años	11	16 %
26 a 35 años	31	48 %
36 a 45 años	18	28 %
46 a 65 años	5	8 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 1 Edad



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

En cuanto a la edad de los encuestados, 48 % participantes, es decir casi la mitad, se ubican en la franja de media vida; siendo los jóvenes entre 21 y 25 años un porcentaje muy pequeño del 16 %.

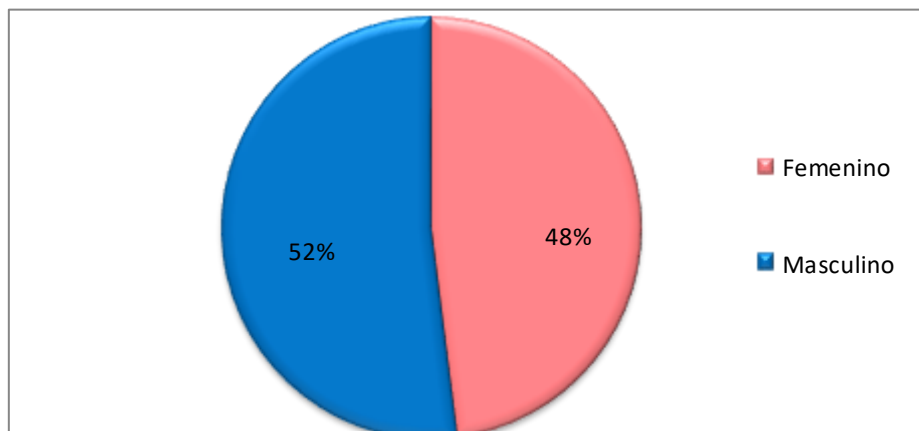
Por otra parte, el segundo grupo en tamaño está representado por personas entre 36 a 45 años, con un 28 %, o sea casi la tercera parte del personal; mientras que el grupo entre 46 y 65 años representa apenas un 8 %,

A partir de lo expuesto, se observa que por la configuración de las edades, la Compañía Pozuelo tiene clara preferencia por personas adultas con cierta madurez y experiencia para configurar sus equipos de trabajo.

Cuadro n.º 2 Sexo

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Femenino	31	48 %
Masculino	34	52 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 2 Sexo

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

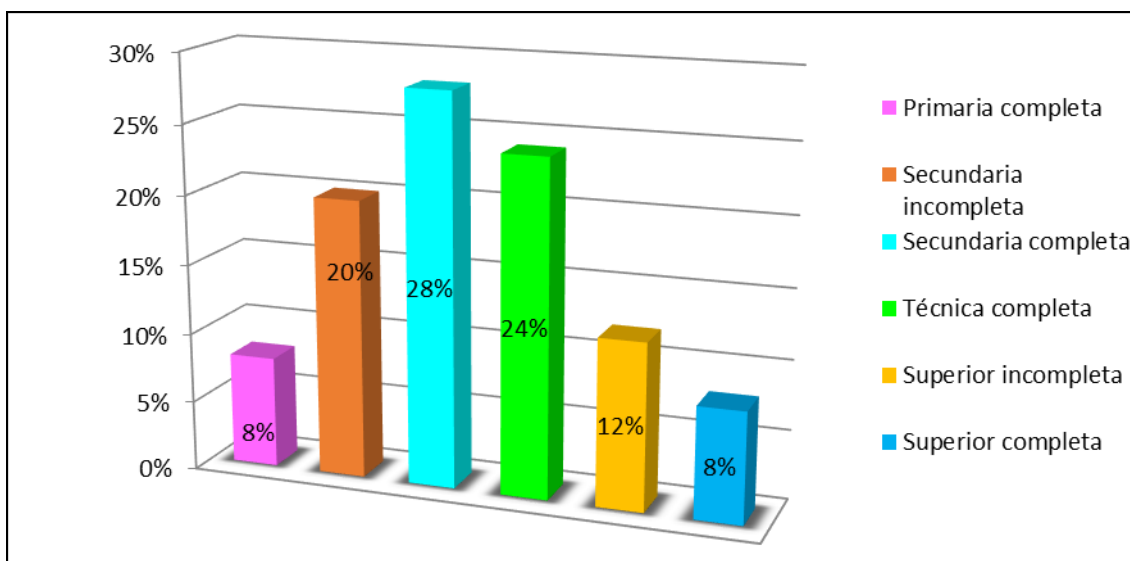
De acuerdo con los resultados, un 48 % de los participantes son del género femenino y un 52 % del género masculino.

Con base en la distribución respecto al género de la muestra, se puede afirmar que la Compañía Pozuelo de Costa Rica ofrece igualdad de oportunidades laborales tanto a hombres como a mujeres para configurar sus equipos de trabajo, sin preferencias notorias por uno u otro género.

Cuadro n.º 3 Nivel académico

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Primaria completa	5	8 %
Secundaria incompleta	13	20 %
Secundaria completa	18	28 %
Técnica completa	16	24 %
Superior incompleta	8	12 %
Superior completa	5	8 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 3 Nivel académico

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Según los resultados, un 20 % de los encuestados tienen la secundaria incompleta, un 28 % la secundaria completa y un significativo 24 % una educación

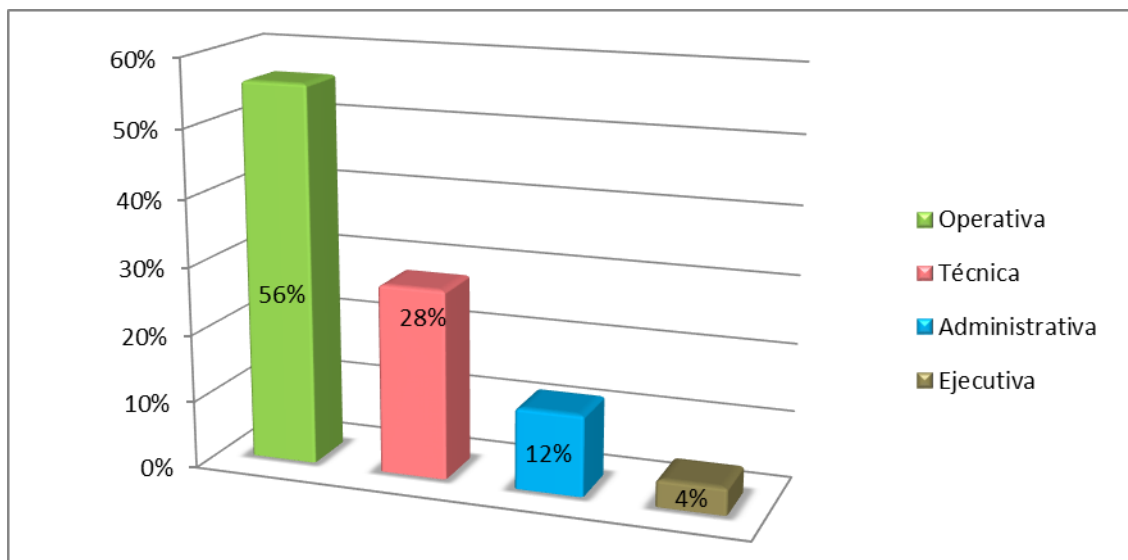
técnica completa. Existe un 20 % con educación superior, pero solo el 8 % la completó.

Por lo tanto, de acuerdo con la configuración del nivel académico, la Compañía Pozuelo de Costa Rica requiere un tipo de personal con calificaciones académicas y técnicas de tipo medio, lo cual es coherente con el tipo de actividad industrial y comercial, donde predominan las habilidades manuales y de operación de equipos, aspecto que se confirma en la siguiente pregunta.

Cuadro n.º 4 Tipo de labor que realiza

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Operativa	36	56 %
Técnica	18	28 %
Administrativa	8	12 %
Ejecutiva	3	4 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 4 Tipo de labor que realiza

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

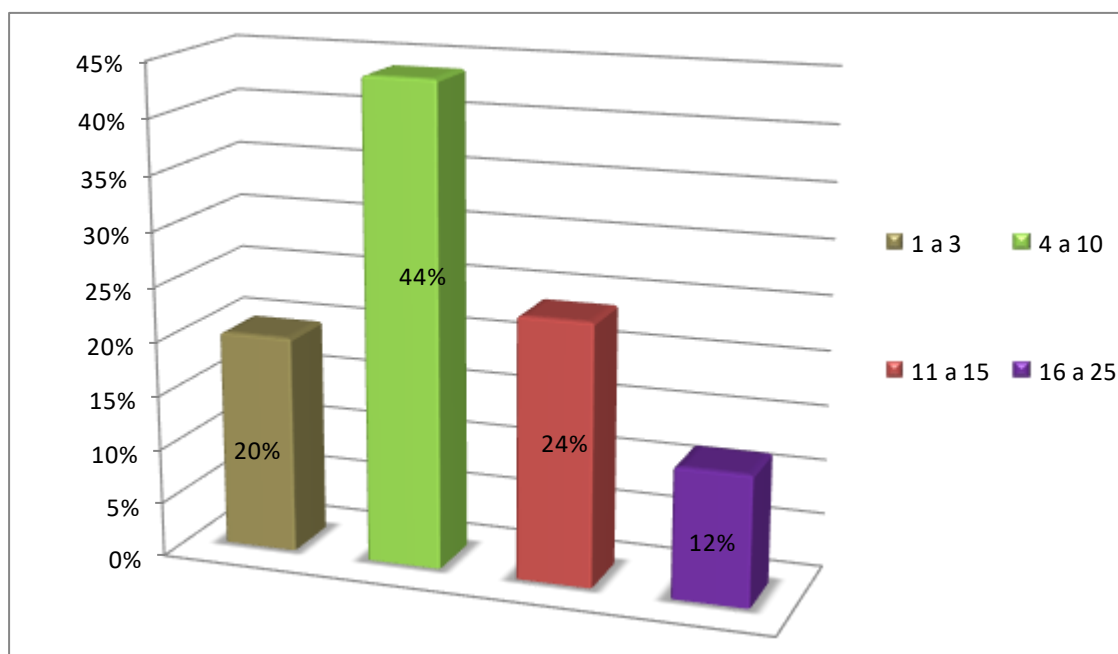
De acuerdo con el tipo de labor que realizan los encuestados, un 56 % de participantes se desenvuelven en el nivel operativo, es decir más de la mitad; un 28 %, equivalente a una tercera parte, en los procesos técnicos; un 12 % en los administrativos y un 4 % en el nivel ejecutivo.

Así, un 84 % del personal de la Compañía se desenvuelve en áreas operativas y técnicas, lo cual es coherente con el tipo de actividad industrial y comercial, donde predominan las habilidades manuales y de operación de equipos.

Cuadro n.º 5 Años de experiencia en el puesto

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
1 a 3 años	13	20 %
4 a 10 años	28	44 %
11 a 15 años	16	24 %
16 a 25 años	8	12 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 5 Años de experiencia en el puesto

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

En relación con los años de experiencia en el puesto de los colaboradores, se obtuvo que un 44 % de sujetos tiene una experiencia laboral de entre 4 y 10 años, es decir poco menos de la mitad; un 24 %, o sea casi una cuarta parte, una

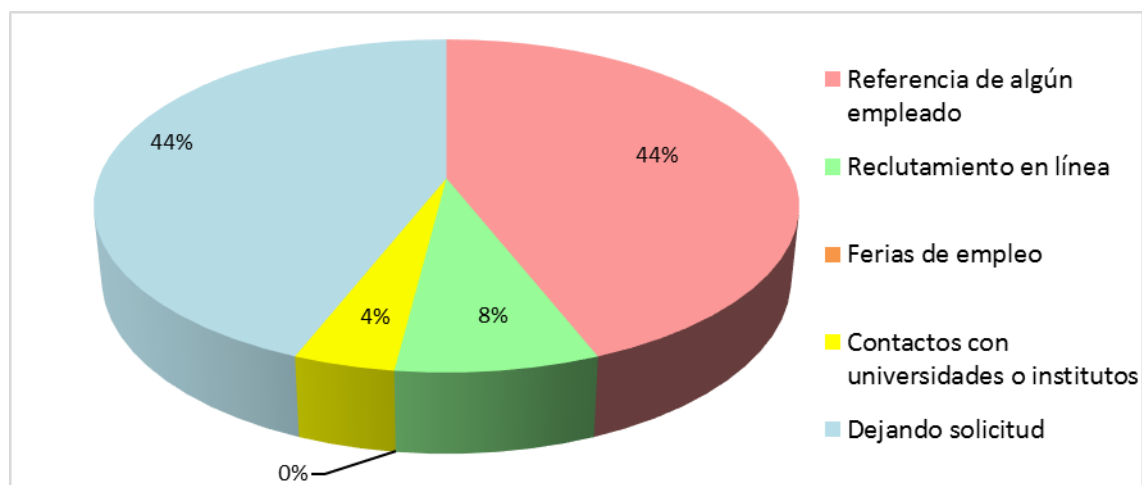
experiencia laboral de entre 11 y 15 años; un 12 % posee entre 16 a 25 de experiencia y solo un 20 % tiene tres años o menos de laborar.

Por lo anterior, un 80 % del personal de la Compañía tiene más de 4 años de laborar, lo cual indica una gran estabilidad laboral y una bajísima rotación de personal.

Cuadro n.º 6 ¿Cómo ingresó usted a la empresa?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Referencia de algún empleado	29	44 %
Reclutamiento en línea	5	8 %
Ferías de empleo	0	0 %
Contactos con universidades o institutos	2	4 %
Dejando solicitud	29	44 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 6 ¿Cómo ingreso usted a la empresa?

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

En relación con la forma en que el colaborador entró a la empresa, un 44 %, poco menos de la mitad, indicó que por referencia de un empleado; mientras que otro significativo 44 % señaló que dejando la solicitud. Por otra parte, un 8 % fue reclutado en línea y un 4 % por contactos con universidades e institutos. El

mecanismo de ferias de empleo no arrojó ningún reclutamiento entre los encuestados.

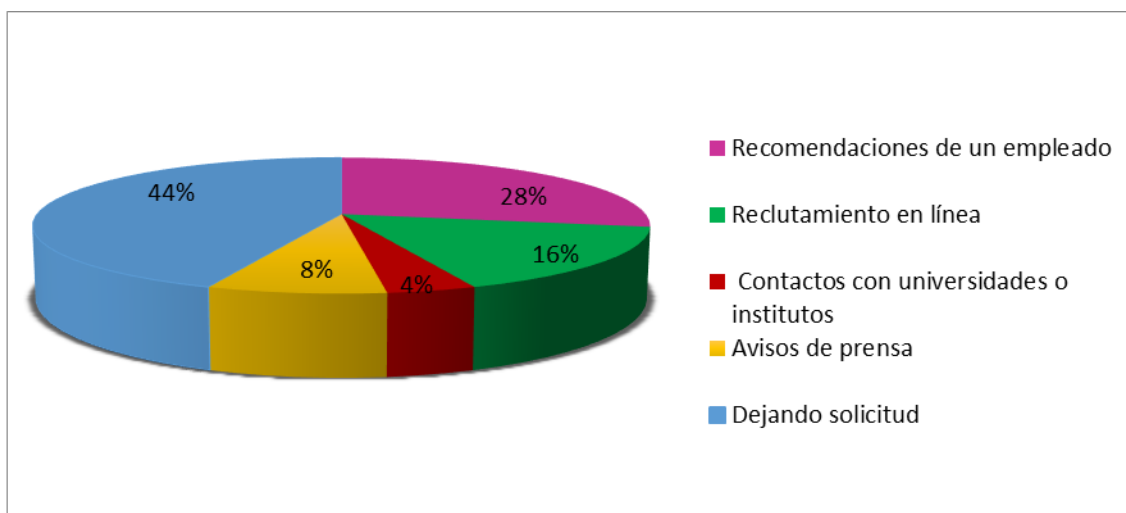
Con base en lo anterior, se observa que en la Compañía Pozuelo de Costa Rica casi la mitad de reclutados se enteran de la oportunidad o se vinculan con la empresa por referencia, por lo que se determina que los colaboradores de la Compañía son el mejor medio de comunicación para reclutar nuevo personal.

Cuadro n.º 7 Según su criterio, ¿cuál cree usted que es la forma más utilizada por la empresa para contratar personal?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Recomendaciones de un empleado	18	28 %
Reclutamiento en línea	10	16 %
Contactos con universidades o institutos	3	4 %
Avisos de prensa	5	8 %
Dejando solicitud	29	44 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 7 Según su criterio, ¿cuál cree usted que es la forma más utilizada por la empresa para contratar personal?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

En cuanto a la forma más utilizada por la empresa para contratar personal, el 44 % de los encuestados, poco menos de la mitad, opinó que la recepción de

solicitudes es la fuente que más usa la empresa, un 28 % indicó que son las recomendaciones de un empleado, el 8 % señaló que el reclutamiento en línea y un 4 % contestó que por contactos con universidades e institutos.

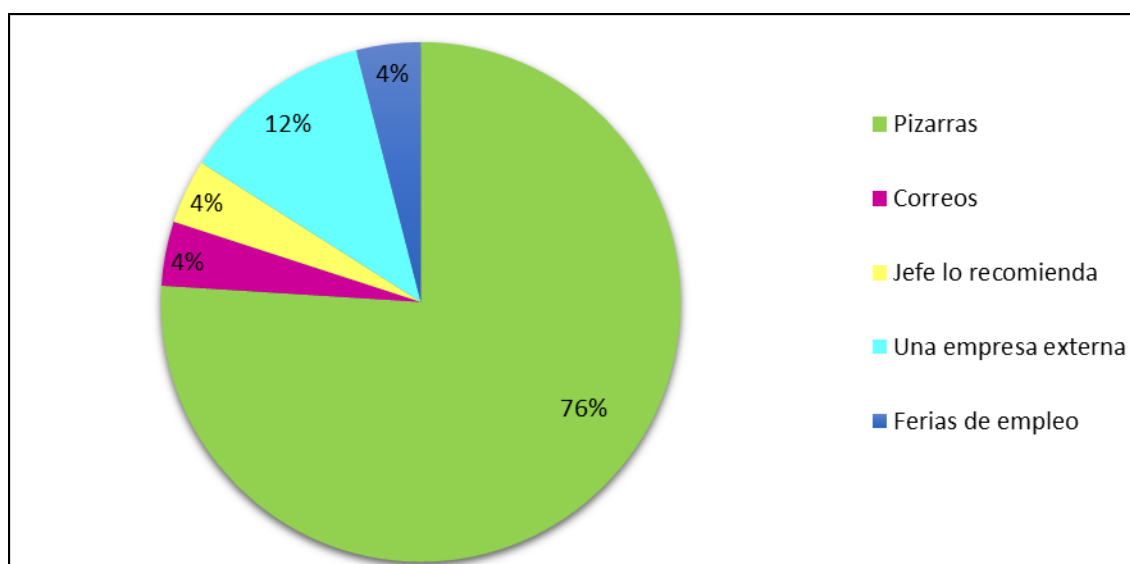
Por lo tanto, aunque casi la mitad de reclutados se entera de la oportunidad o se vincula con la Compañía por recomendación de un empleado, piensa que son otros medios los que prefiere la empresa como fuente de nuevo personal.

Cuadro n.º 8 Cuando queda una vacante, ¿qué medio utiliza la empresa para ocuparla?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Pizarras	48	76 %
Correos	3	4 %
Jefe lo recomienda	3	4 %
Una empresa externa	8	12 %
Ferías de empleo	3	4 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 8 Cuando queda una vacante, ¿qué medio utiliza la empresa para ocuparla?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

En relación con la opinión de los encuestados acerca del medio utilizado por la empresa para ocupar una vacante que queda, el 76 % de encuestados, es decir tres cuartas partes, opinó que la pizarra es el medio que más usa la Compañía para

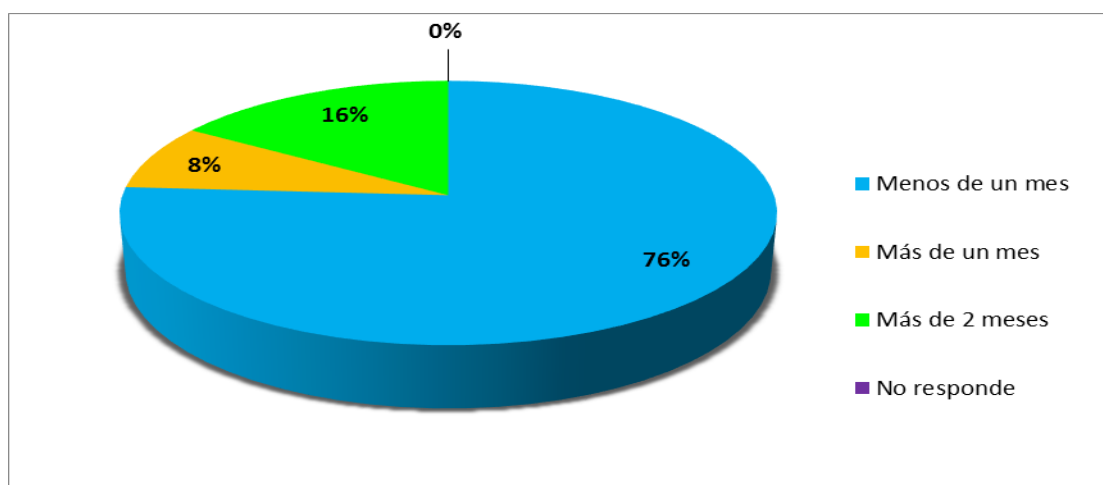
comunicar que tiene vacantes disponibles; seguido por un 12 % que señaló las recomendaciones de un empleado. Los medios feria de empleo, recomendación de jefatura y correos obtuvieron un 4 % por igual.

Así, aunque casi la mitad de reclutados se enteran de la oportunidad o se vinculan con la Compañía por recomendación de un empleado, piensan que el medio de comunicación que más prefiere esta es la pizarra. Por lo tanto, este medio tan simple y económico de la pizarra es, en opinión de los encuestados, el que inicia muchas de las secuencias de reclutamiento.

Cuadro n.º 9 ¿Cuánto tiempo tardó la empresa para contactarlo?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Menos de un mes	50	76 %
Más de un mes	5	8 %
Más de 2 meses	10	16 %
No responde	0	0 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 9 ¿Cuánto tiempo tardó la empresa para contactarlo?

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

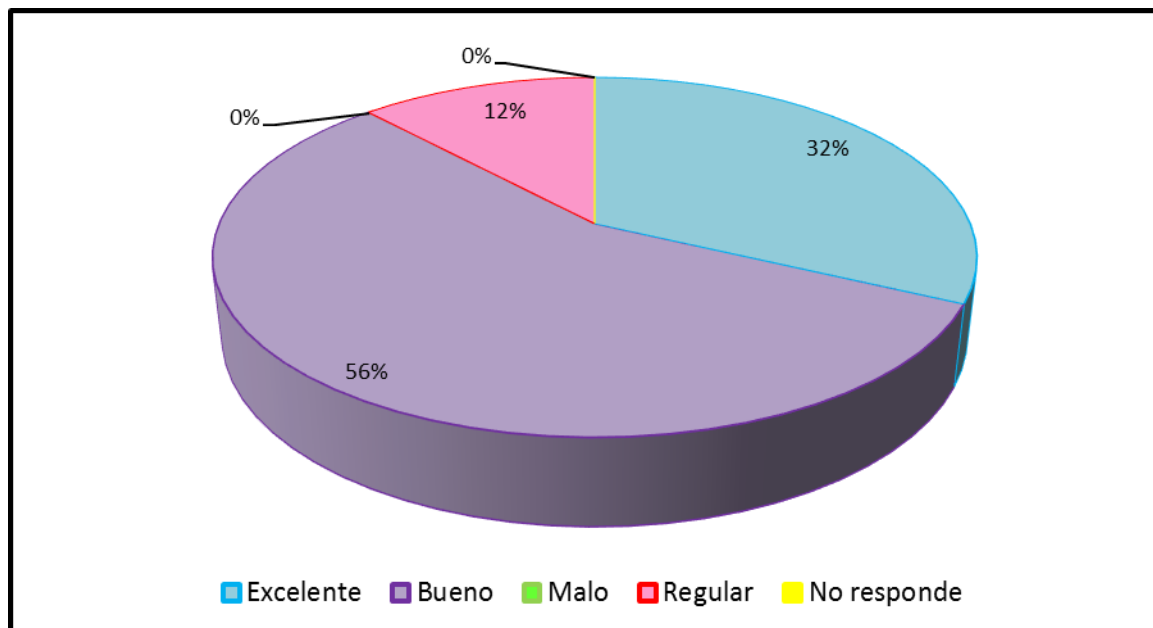
Según los resultados obtenidos, el 76 % de encuestados, es decir tres cuartas partes, manifestó que en menos de un mes la Compañía lo contactó; seguido por un 16 % que contestó más de dos meses y un 8 % que respondió más de un mes, pero menos de 2.

Cuadro n.º 10 ¿Considera que el tiempo que dura la empresa para contratarlo para las pruebas fue un proceso adecuado?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Excelente	21	32 %
Bueno	36	56 %
Malo	0	0 %
Regular	8	12 %
No responde	0	0 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 10 ¿Considera que el tiempo que dura la empresa para contratarlo para las pruebas fue un proceso adecuado?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

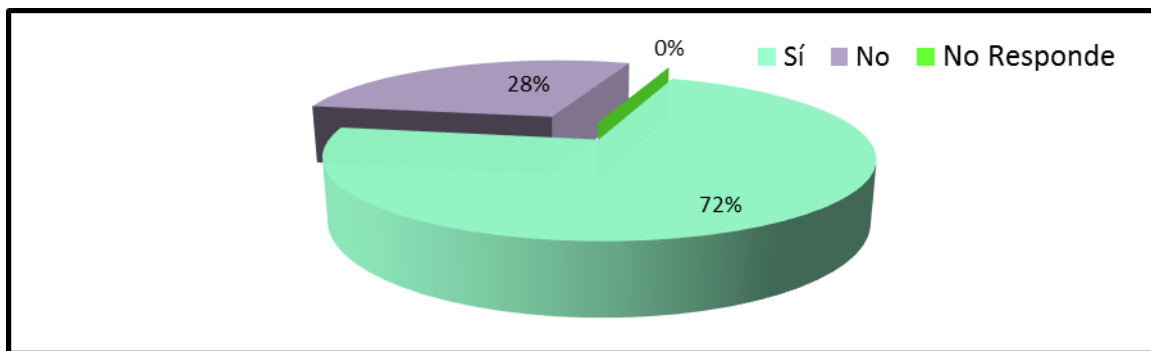
Respecto a si los encuestados consideran que el tiempo que tardó la empresa para contratarlos para las pruebas fue un proceso adecuado, un 56 %, es decir más de la mitad, manifestó que fue bueno; un 32 % que fue excelente y el 12 % lo calificó de regular.

De esta manera, un 88 % calificó como adecuado el plazo para contactar con los interesados para realizar las pruebas.

Cuadro n.º 11 Para el puesto que usted ocupa, ¿realizó pruebas?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	47	72 %
No	18	28 %
No responde	0	0 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 11 Para el puesto que usted ocupa, ¿realizó pruebas?

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

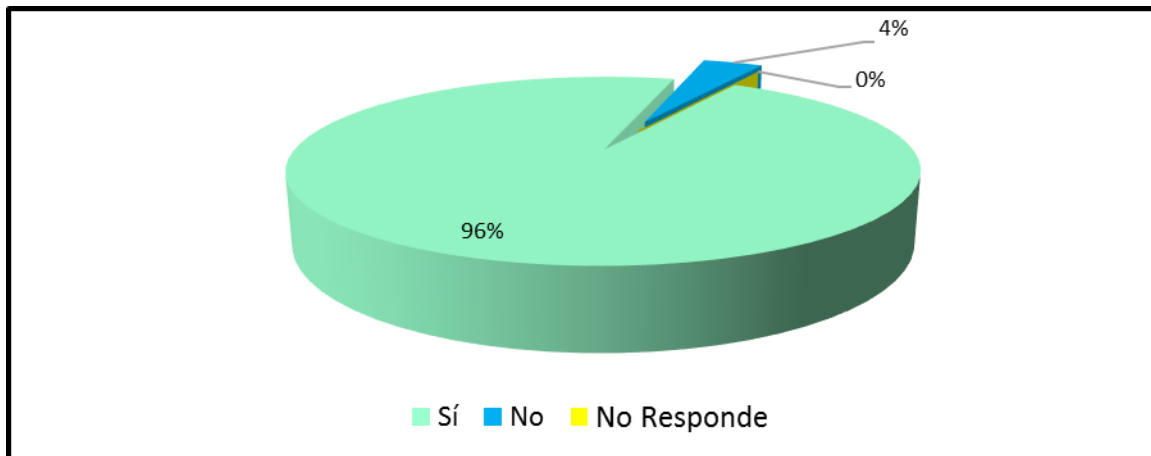
En cuanto a si los encuestados tuvieron que realizar pruebas para ocupar su puesto, el 72 %, es decir casi tres cuartas partes, no llevó a cabo pruebas; seguido por un 28 % que manifestó haberlas hecho.

Si la mayoría del personal reclutado no realizó pruebas para el puesto actual, se presume que fue reclutado internamente, lo cual es coherente con la política de la Compañía, que considera a quienes tienen muchos años de trabajar para la empresa y quizá han ocupado otros puestos antes del actual.

Cuadro n.º 12 ¿Le pidieron requisitos al entrar a la Compañía?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	62	96 %
No	3	4 %
No Responde	0	0 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 12 ¿Le pidieron requisitos al entrar a la Compañía?

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Respecto a si les solicitaron a los encuestados requisitos al entrar a la Compañía, el 96 % señaló que sí debió presentar requisitos.

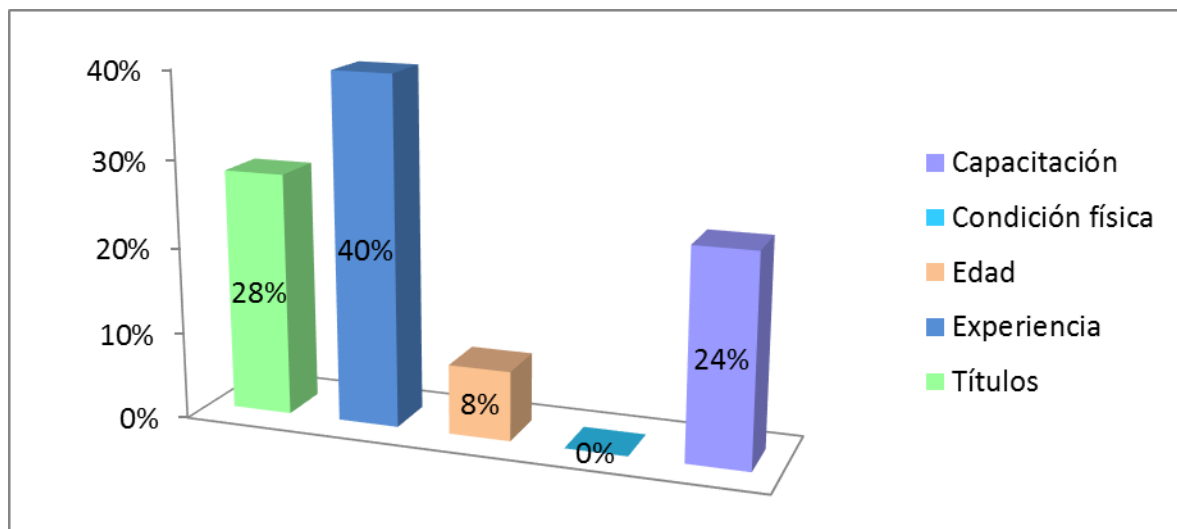
Por lo tanto, la mayoría del personal reclutado presentó requisitos y solo un caso, al parecer excepcional, no cumplió con este trámite, presumiéndose que fue reclutado internamente dentro del grupo de empresas vinculadas a la Compañía Pozuelo de Costa Rica, según sus políticas de trabajo.

**Cuadro n.º 13 Al enterarse de la oportunidad de trabajar en esta empresa,
¿cuáles requisitos le parecieron más difíciles de satisfacer?**

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Títulos	18	28 %
Experiencia	26	40 %
Edad	5	8 %
Condición física	0	0 %
Capacitación	16	24 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

**Gráfico n.º 13 Al enterarse de la oportunidad de trabajar en esta empresa,
¿cuáles requisitos le parecieron más difíciles de satisfacer?**



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Acerca de los requisitos que les parecieron más difíciles de satisfacer al enterarse de la oportunidad de trabajar en esta empresa, el 40 % manifestó que la

experiencia solicitada, un 28 % indicó que fueron los títulos y un 24 % señaló que la capacitación.

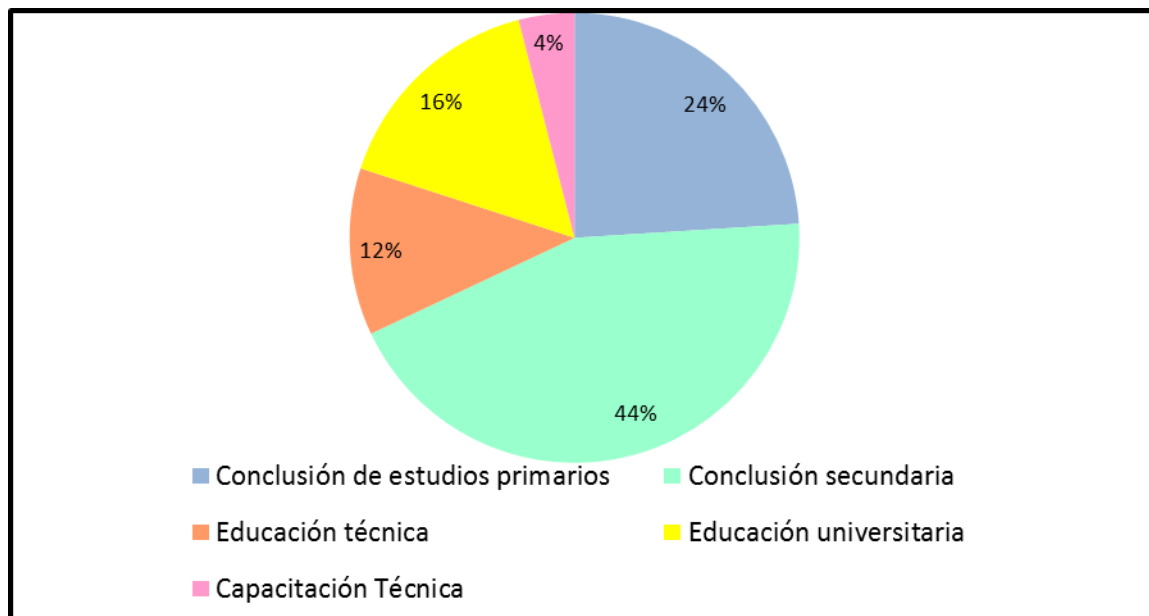
Con base en lo anterior se observa que la Compañía Pozuelo de Costa Rica le da mucha importancia a la experiencia, a los títulos y a la capacitación, y es en ese orden de prioridades que a veces se dificulta llenar las plazas.

Cuadro n.º 14 ¿Cuáles tipos de requisitos académicos tuvo que presentar para optar por el puesto?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Conclusión de estudios primarios	16	24 %
Conclusión secundaria	28	44 %
Educación técnica	8	12 %
Educación universitaria	10	16 %
Capacitación técnica	3	4 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 14: ¿Cuáles tipos de requisitos académicos tuvo que presentar para optar por el puesto?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

En relación con los tipos de requisitos académicos que debieron presentar para optar por el puesto al enterarse de la oportunidad de trabajar en esta empresa,

un 44 % comentó que la conclusión de la secundaria, un 24 % mencionó los títulos, un 16 % respondió los títulos de conclusión de educación universitaria y un 12 % dijo la conclusión de la educación técnica.

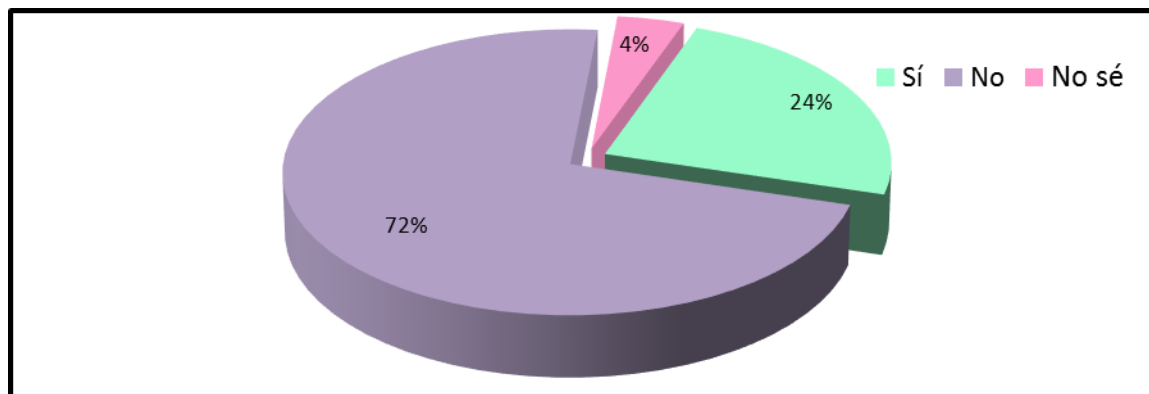
Con base en lo anterior, en la Compañía Pozuelo de Costa Rica, la falta de los títulos de conclusión de las diferentes fases de la educación formal dificulta llenar las plazas.

Cuadro n.º 15 ¿Considera que los requisitos de capacitación que solicita la Compañía Pozuelo Costa Rica durante el reclutamiento son excesivos?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	16	24 %
No	46	72 %
No responde	3	4 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón ,2017

Gráfico n.º 15 ¿Considera que los requisitos de capacitación que solicita la Compañía Pozuelo Costa Rica durante el reclutamiento son excesivos?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Respecto a si los colaboradores consideran que los requisitos de capacitación solicitados por la Compañía Pozuelo Costa Rica durante el reclutamiento son excesivos, un 72 % comenta que no son excesivos y un 24 % que sí.

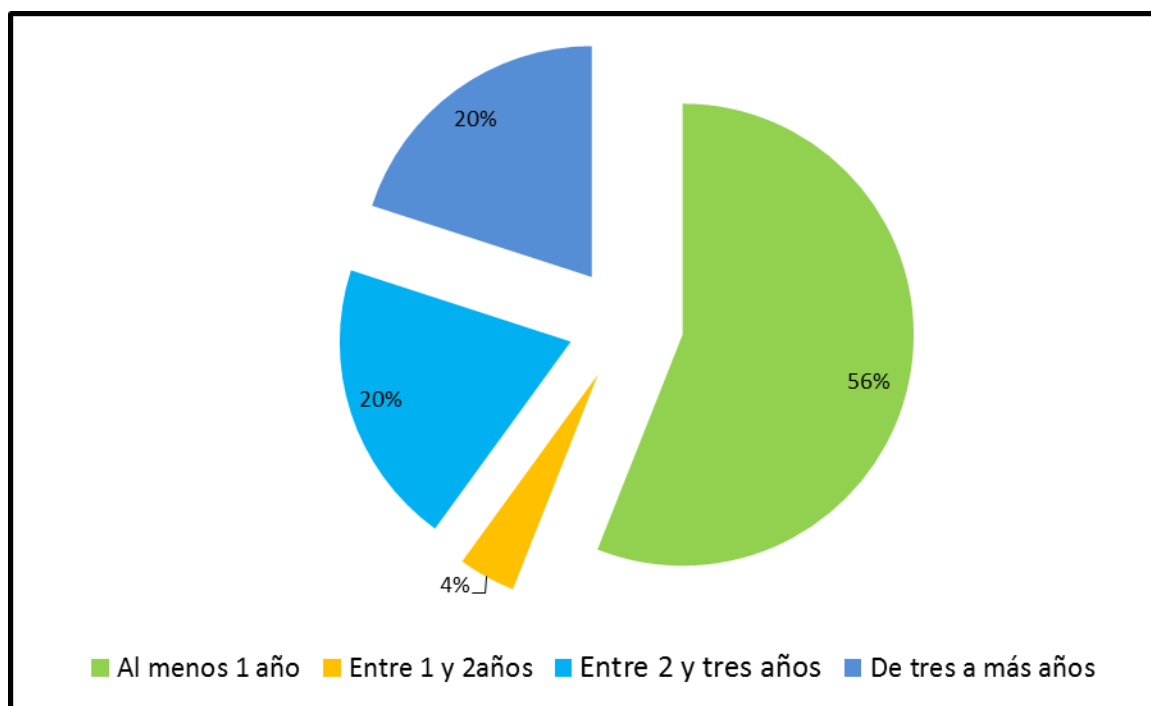
Así, para la gran mayoría de empleados de la Compañía, los requisitos de capacitación que solicita esta para llenar las plazas no son excesivos.

Cuadro n.º 16 ¿Cuántos años de experiencia tuvo que acreditar para optar por el puesto?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Al menos 1 año	36	56 %
Entre 1 y 2años	3	4 %
Entre 2 y tres años	13	20 %
De tres a más años	13	20 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 16 ¿Cuántos años de experiencia tuvo que acreditar para optar por el puesto?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

En cuanto a la cantidad de años de experiencia que debió acreditar para optar por el puesto en la Compañía Pozuelo Costa Rica, un 56 % señaló que fue de un

año, un 20 % de 2 a 3 años, un 20 % de 3 o más años y solo un 4 % respondió entre 1 y 2 años.

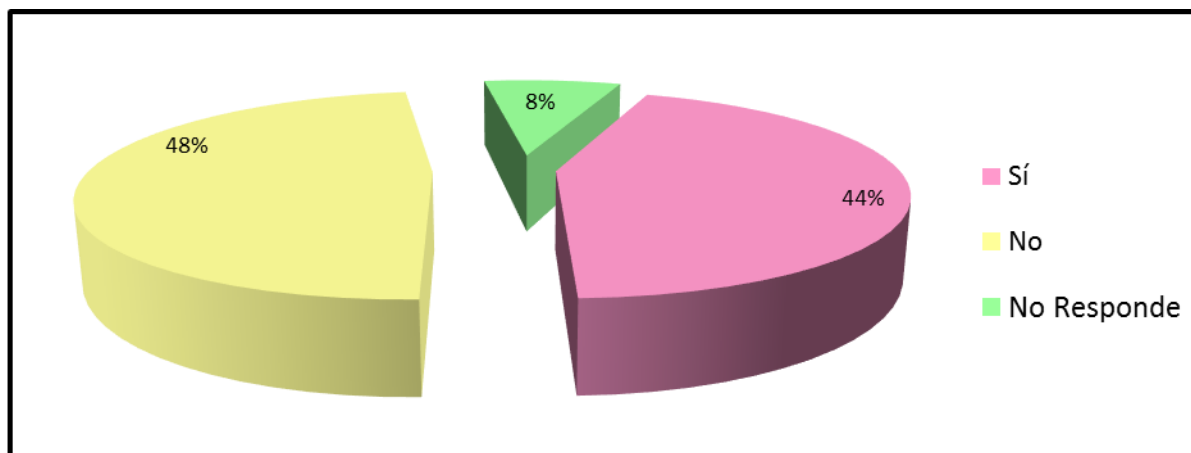
De esta forma, para la gran mayoría de empleados de la Compañía Pozuelo de Costa Rica, los años de experiencia exigidos como requisitos no son muchos, pues todos se ubican debajo de los tres años.

Cuadro n.º 17 ¿Considera que las pruebas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente destreza mental?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	29	44 %
No	31	48 %
No responde	5	8 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 17 ¿Considera que las pruebas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente destreza mental?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

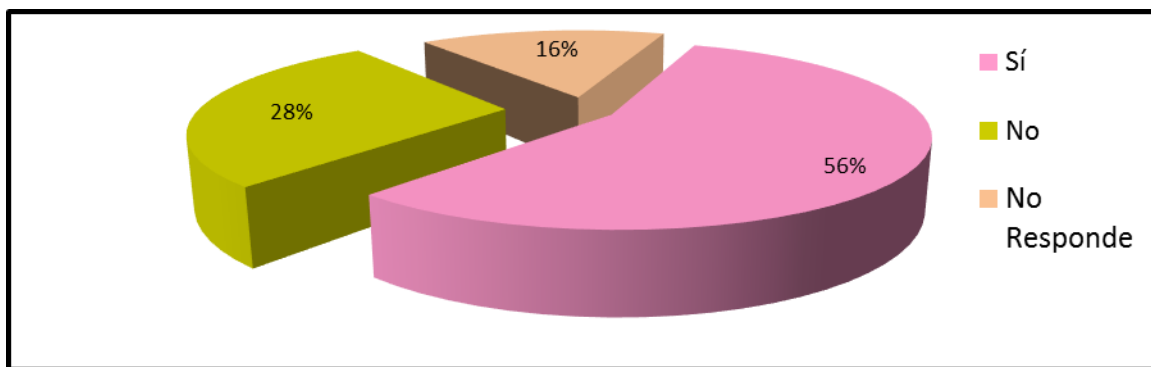
En cuanto a la cantidad de años de experiencia que los colaboradores tuvieron que acreditar para optar por el puesto en la Compañía Pozuelo Costa Rica, en un 56 % este periodo de experiencia fue de un año, en un 20 % de 2 a 3 años, en otro 20 % de 2 o más años y solo un 4 % señaló entre 1 y 2 años.

Cuadro n.º 18 ¿Considera que las pruebas técnicas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente las habilidades técnicas?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	37	56 %
No	18	28 %
No sé	10	16 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 18 ¿Considera que las pruebas técnicas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente las habilidades técnicas?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

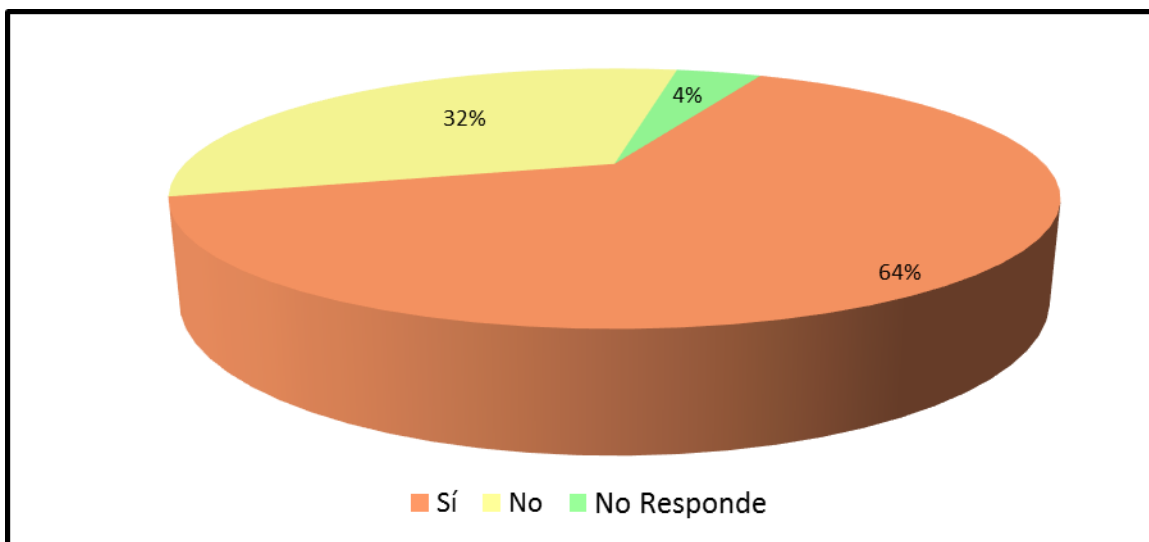
En relación con si consideran que las pruebas técnicas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente las habilidades técnicas para optar por el puesto en la Compañía, un 56 % señala que sí y un 28 % lo contrario.

Cuadro n.º 19 ¿Considera que las pruebas de actitud que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden objetivamente las capacidades relacionales?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	41	64 %
No	21	32 %
No sé	3	4 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 19 ¿Considera que las pruebas de actitud que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden objetivamente las capacidades relacionales?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

En cuanto a si creen que las pruebas de actitud aplicadas a los candidatos durante el proceso de selección miden objetivamente las capacidades relacionales para optar por el puesto en la Compañía, un 64 % señaló que estas pruebas sí miden las habilidades; un 32 %, es decir una tercera parte, opinó que no y el otro 4 % no respondió al respecto.

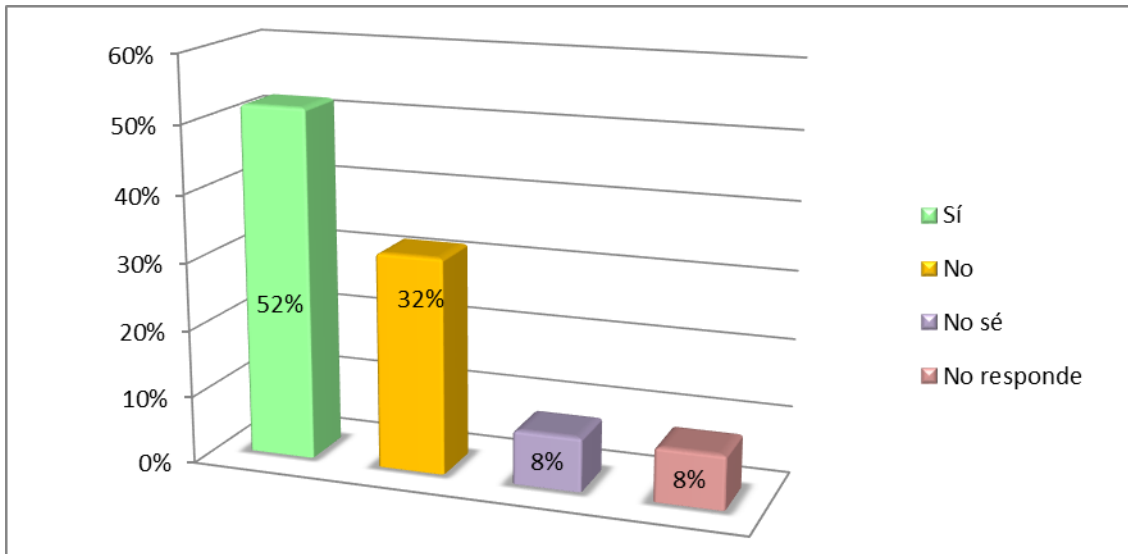
De esta manera, aunque para más de la mitad las pruebas técnicas son efectivas en su cometido de medir habilidades, un sector importante no las considera así, por lo que se detecta aquí otro aspecto por mejorar.

Cuadro n.º 20 ¿Considera que el tiempo de las pruebas del proceso de selección puede hacerse más corto?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	34	52 %
No	21	32 %
No sé	5	8 %
No responde	5	8 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 20 ¿Considera que el tiempo de las pruebas del proceso de selección puede hacerse más corto?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

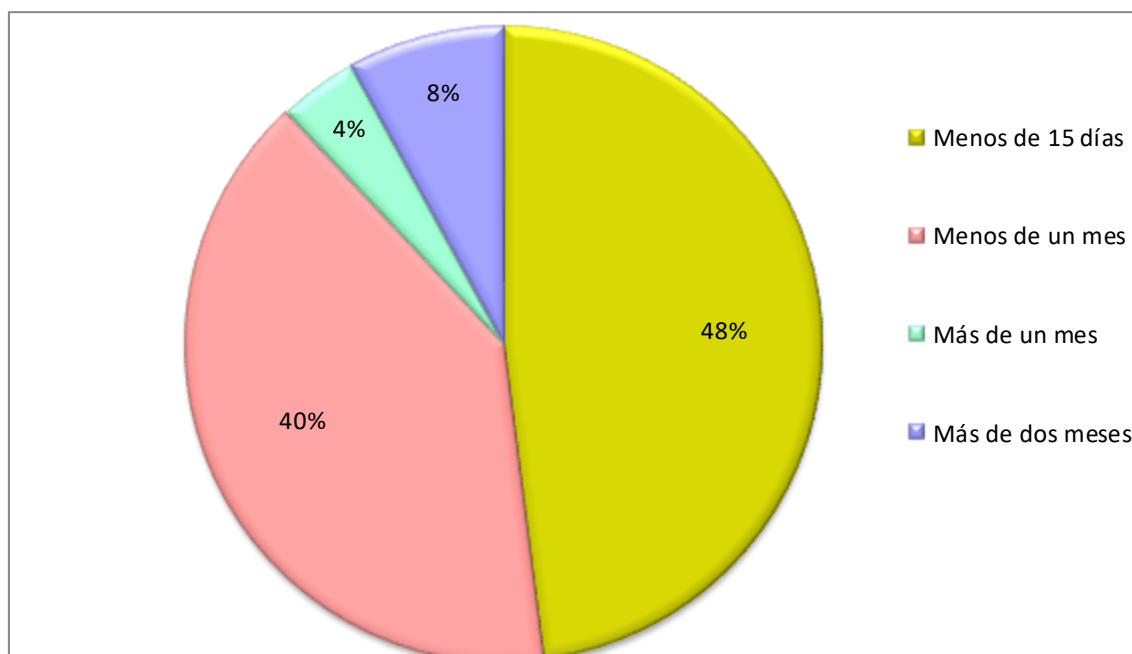
En relación con si consideran que el tiempo de las pruebas del proceso de selección puede hacerse más corto, un 52 % señaló que este tiempo se puede acortar; mientras que un 32 %, equivalente a una tercera parte, opinó que no; un 8 % no comentó al respecto y el otro 8 % dijo no saber.

Por lo tanto, para más de la mitad, el periodo de las pruebas técnicas se puede acortar, pero un sector importante de 32 % no lo cree así, por lo cual es necesario profundizar por qué existe esta diferencia de criterios y detectar aquí otro aspecto que se puede mejorar.

Cuadro n.º 21 ¿Cuántos días tardó su proceso de selección?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Menos de 15 días	31	48 %
Menos de un mes	26	40 %
Más de un mes	3	4 %
Más de dos meses	5	8 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 21 ¿Cuántos días tardó su proceso de selección?

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Respecto a cuántos días tardó su proceso de selección en la Compañía Pozuelo Costa Rica, un 48 %, casi la mitad, indicó que este tiempo fue de menos de 15 días, para otro 40 % de menos de un mes, para un 8 % fue mayor a dos meses y para un 4 % de más de un mes.

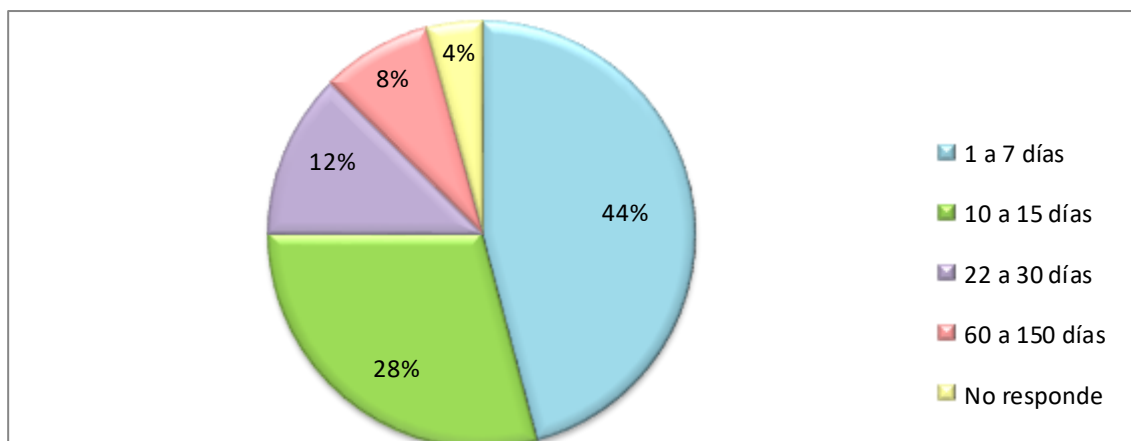
Con base en lo anterior se observa que para casi la totalidad de encuestados el periodo de las pruebas de selección fue de un mes o menos, aunque se puede profundizar cuáles actividades se podrían abreviar y determinar si existe diferencia de criterios, detectando aquí otro aspecto que se puede mejorar.

Cuadro n.º 22 Una vez que termina el proceso de selección, ¿cuánto tiempo tardaron para llamarlo y firmar el contrato?

Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
1 a 7 días	11	44 %
10 a 15 días	7	28 %
22 a 30 días	3	12 %
60 a 150 días	2	8 %
No responde	1	4 %
Total	65	100 %

Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

Gráfico n.º 22 Una vez que termina el proceso de selección, ¿cuánto tiempo tardaron para llamarlo y firmar el contrato?



Fuente: Elaboración propia, Fernanda Aragón, 2017

En relación con cuántos días tardó el proceso de selección, se obtuvo que para un 44 % fue de 1 a 7 días, para un 28 % de 10 a 15 días, para un 12 % de 22 a 30 días, en un 8 % alcanzó de 60 a 150 días y un 4 % no respondió.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez efectuado el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos, se concluye que el objetivo general de la investigación se alcanzó exitosamente al poderse analizar y evaluar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Pozuelo de Costa Rica, S.A., con el propósito de identificar oportunidades de mejora.

En cuanto al tipo de reclutamiento, se determina lo siguiente:

Objetivo específico n.º 1: Identificar el tipo de reclutamiento actual que se realiza en la Compañía de Galletas Pozuelo.

El proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en la empresa Pozuelo de Costa Rica, S.A. se encuentra diseñado técnicamente, por lo que indica los pasos del proceso. Cabe señalar que el reclutamiento y selección se consideran como un solo proceso.

Si bien la empresa Pozuelo de Costa Rica, S.A. aplica un modelo de reclutamiento mixto, es decir que recluta personal tanto de fuentes internas de la Compañía como externas, la mayor parte del personal es reclutado internamente.

En cuanto al modo en que son contactados los aspirantes a llenar las plazas vacantes, se concluye que el tipo más utilizado por la Compañía es publicar un aviso en la pizarra, pero según se determinó, la mayoría de los encuestados afirma que tuvo contacto con la oportunidad de una plaza en la Compañía gracias a la recomendación o dejando solicitud.

Objetivo específico n.º 2: Determinar los requisitos solicitados que se toman en cuenta en el reclutamiento de los empleados en la Compañía de Galletas Pozuelo.

El tiempo promedio de duración del proceso de reclutamiento y selección es menor a dos meses para la mayoría de los reclutados. Un mes o menos para contactar al interesado con el fin de entrevistarlo una vez que presentó su oferta de servicios, y un mes o menos que dura el proceso de selección. No obstante, la mayoría de los entrevistados opina que las pruebas de selección podrían realizarse en menos tiempo.

La cantidad de años laborando de los encuestados es bastante superior a los cinco años como promedio, con casos de más de 25 años, lo cual indica que existe una gran estabilidad laboral, aspecto que a su vez justifica que más de dos tercios del reclutamiento realizado por la empresa sea de tipo interno.

La mayoría de los encuestados considera que los requisitos académicos y de experiencia y capacitación son los más difíciles de satisfacer al tratar de lograr una plaza en la empresa; pero según los mismos investigados, la experiencia solicitada por lo general es de un año y en algunos casos de dos o tres años.

Objetivo n.º 3: Indicar los tipos de evaluación que utiliza la empresa durante el proceso de selección.

No obstante, se debe mencionar que como resultado del predominio del reclutamiento interno, a una gran proporción de los encuestados no se les realizaron pruebas ni se les pidieron requisitos para el puesto que ocupan actualmente.

También se concluye que los investigados consideran que las pruebas técnicas y de actitud efectuadas durante el proceso de selección son efectivas en cuanto a que miden estos aspectos; sin embargo, un porcentaje significativo se muestra en desacuerdo con tal eficacia.

5.2 RECOMENDACIONES

Objetivo específico n.º 1: Identificar el tipo de reclutamiento que se realiza actualmente en la Compañía de Galletas Pozuelo de Costa Rica.

Se recomienda hacer un análisis de la duración del proceso de reclutamiento y selección tal y como se muestra en el flujograma de la empresa Pozuelo de Costa Rica, S.A. del personal por contratar, para agilizar el proceso y llenar la vacante disponible de manera más eficiente.

Se aconseja continuar con el reclutamiento mixto, pues le da la oportunidad al personal de continuar creciendo dentro de la misma empresa; representa un valor agregado al ser colaboradores de confianza para la empresa Pozuelo de Costa Rica, S.A., al contar con varios años de estar laborando en ella y le brinda un incentivo al colaborador.

Es una ventaja si RRHH informa a los colaboradores y hace público el requerimiento de personal por algún medio de comunicación, para que exista mayor cantidad de personas interesadas en participar en el proceso de reclutamiento y selección y así la empresa pueda obtener el personal idóneo para el puesto.

Objetivo específico n.º 2: Determinar los requisitos solicitados que se toman en cuenta en el reclutamiento de los empleados en la Compañía de Galletas Pozuelo.

Realizar talleres con las jefaturas y el personal para identificar los pasos del flujograma del proceso de reclutamiento y selección que absorben más tiempo del necesario, con el fin de plantear modificaciones y mejoras.

Se recomienda a la Compañía de Galletas Pozuelo que se incorpore dentro de la política otorgar algún tipo de reconocimiento a los colaboradores que cumplan cierta cantidad de años de laborar para la empresa, esto será una motivación para el colaborador por brindar años de servicio para la misma.

La experiencia solicitada por la Compañía de Galletas Pozuelo debe ser un filtro importante, por lo tanto, la medición de la misma es vital con el propósito de que el sujeto interesado en participar cuente con esta.

Objetivo n.º 3: Indicar los tipos de evaluación que utiliza la empresa durante el proceso de selección.

Identificar los aspectos del proceso de reclutamiento y selección que pueden fundirse, eliminarse o subdividirse para buscar mayor eficiencia en términos de tiempo para el proceso. Las pruebas deben ser aplicadas a todo el interesado en laborar en la Compañía Pozuelo sin que existan favoritismos por parte de colaboradores.

Se recomienda que el proceso de pruebas estipulado en el flujograma, tanto pruebas técnicas como de actitud, se analice con el fin de establecer si realmente se logra con ellas el objetivo de obtener personal idóneo y no están por simple requisito.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2012). *Social media y recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Granica.

Angulo López, E. (2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense, un estudio de caso*. (Tesis de Contaduría y Administración). Universidad de Sinaloa. México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/indice.htm>

Barquero, A. (2005). *La administración de recursos humanos*. San José, Costa Rica: EUNED.

Barrantes, R. (2003). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Costa Rica: EUNED.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*, (14° ed.). México: Cengage Learning.

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12° ed.). México: International Thompson Editores.

Bravo, A. (2012). *Planeación de recursos humanos*. Colombia: El Cid.

Caldas, M., Lacalle, G. y Carrión, R. (2011). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: Editex.

Castaño, M. (2009). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal reclutamiento y selección*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*, (3° ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*, (2° ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, (8° ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, (7ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, (3° ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*, (9° ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Chinchilla Jiménez, A. y Oviedo Díaz, R. (2016). *Trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en Ciencias Sociales*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Compañía de Galletas Pozuelo. (s.f.). *Pozuelo*. Recuperado de:
<http://www.pozuelo.com/nosotros.html>

De la Cruz, I. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ministerio de Educación de España.

Fernández, E. de M. (2005). *Introducción a la gestión "management"*. Valencia, España: Editorial de la UPV.

Ferrero, L. (2004). *Reclutamiento a través de internet: oportunidades y riesgos*. España: Ediciones Deusto.

García, C. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill.

Gómez Morín, L. (2014). *Informe de resultados de la Encuesta Nacional de Hábitos Lectores en Jóvenes de Educación Media Superior*. México: FunLectura.

González, M. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*, (2° ed.). México: Larousse.

Gradas, J. (2013). *Reclutamiento selección contratación e inducción del personal*, (4° ed.). México: El Manual Moderno.

Hatum, A. (2009). *Alineando la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers*. Madrid, España: Ediciones Granica.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill

Marín, C. (2011). *Curso de administración para jefaturas*. San José, Costa Rica: EDAXIOS.

Martínez, R. (2013). *Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial: caso de estudio en el municipio de Mayarí*. Cuba: Editorial Universitaria.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*, (11° ed.). México: Pearson.

Oviedo, R. (2016). *Metodología de la investigación: Estructura de un proyecto de investigación*. San José, Costa Rica.

- Zorrilla, S. y Torres, X. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. México: McGrawHill.
- Pazos, J. E. y Gutiérrez, M. F. (2012). *Guía seminario de investigación tesis y tesinas ciencias sociales y otras carreras*. San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- Peralta, M. (2009). *Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal*. Colombia: Red Acta Colombiana de Psicología.
- Pereda, M. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2013). *Fundamentos de administración*, (6° ed.). San José, Costa Rica: Editorial Pearson.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0; la nueva forma de encontrar talento*. España: Editorial UOC.
- Sánchez, I. y Vargas, E. (2013). *Metodología para elaborar una tesis*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Tarazona, A. (2014). *Reclutamiento de personal*. (Trabajo para especializarse en Gerencia de Sistemas de Información). Universidad Yacambu. Venezuela.

Recuperado de: <https://es.slideshare.net/tarazonana/reclutamiento-de-personal-37970861>

ANEXO

CUESTIONARIO

VICERRECTORIA ACADÉMICA

ESCUELA CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Cuestionario para la mejora del proceso de reclutamiento y selección
dirigido a los colaboradores y a aspirantes a los puestos de la Compañía de Galletas
Pozuelo DCR, S.A.

Estimado funcionario (a)

En vista de la importancia de revisar el proceso de reclutamiento y selección que permita medir su eficacia y eficiencia en la Compañía de Galletas Pozuelo, esta investigación requiere recabar información por medio del presente instrumento, para poder cumplir con los propósitos de la misma, como parte del proyecto de investigación para obtener el grado de bachillerato en Administración de Recursos Humanos en la Universidad Hispanoamericana.

Por tal motivo se agradece de manera atenta responder el cuestionario que se adjunta. Es importante indicar que los datos que se consignan en este instrumento son de carácter confidencial.

De antemano se le agradece su colaboración.

Indicaciones:

- A.** Lea cuidadosamente el cuestionario antes de contestar.
- B.** Marque con una "X" en las casillas que corresponda.
- C.** El cuestionario es anónimo por lo tanto no escriba su nombre y se garantiza la confiabilidad de la información obtenida. Es solo para efectos académicos.

Instrumento de encuesta

I parte: Información general del encuestado

1. Edad

- 1. () 18 a 20
- 2. () 21 a 25
- 3. () 26 a 35
- 4. () 36 a 45
- 5. () 46 a 65

2. Sexo

- 1. () Masculino
- 2. () Femenino

3. Nivel académico

1. () Primaria completa
2. () Secundaria incompleta
3. () Secundaria completa
4. () Técnica completa
5. () Superior incompleta
6. () Superior completa

4. Tipo de labor que realiza

1. () Operativa
2. () Técnica
3. () Administrativa
4. () Ejecutiva

5. Años de experiencia en el puesto

1. () 1 a 3
2. () 4 a 10
3. () 11 a 15
4. () 16 a 25
5. () Más de 26

6. ¿Cómo ingresó usted a la empresa?

- 1 () Referencia de algún empleado
- 2 () Reclutamiento en línea
- 3 () Ferias de empleo
- 4 () Contactos con universidades o institutos
- 5 () Dejando solicitud

7. Según su criterio, ¿cuál cree usted que es la forma más utilizada por la empresa para contratar personal?

1. () Recomendaciones de un empleado
2. () Reclutamiento en línea
3. () Contactos con universidades o institutos
4. () Avisos de prensa
5. () Dejando solicitud

8. ¿Cuándo queda una vacante que medio utiliza la empresa para ocuparla?

1. () Pizarras
2. () Correos
3. () Jefe lo recomienda
4. () Una empresa externa
5. () Ferias de empleo

9. ¿Cuánto tiempo tardó la empresa para contactarlo?

1. () Menos de un mes
2. () Más de un mes
3. () Más de 2 meses
4. () No responde

10. ¿Considera que el tiempo que dura la empresa para contratarlo para las pruebas es un proceso adecuado?

1. () Excelente
2. () Bueno
3. () Malo
4. () Regular
5. () No responde

11. ¿Para el puesto que usted ocupa realizó pruebas?

1. () Sí
2. () No
3. () No responde

12. ¿Le pidieron requisitos al entrar a la Compañía?

1. () Sí
2. () No
3. () No responde

13. Al enterarse de la oportunidad de trabajar en esta empresa, ¿cuáles requisitos le parecieron más difíciles de satisfacer?

1. () Títulos
2. () Experiencia
3. () Edad
4. () Condición física
5. () Capacitación

14. ¿Cuáles tipos de requisitos académicos tuvo que presentar para optar por el puesto?

1. () Conclusión de estudios primarios
2. () Conclusión secundaria
3. () Educación técnica
4. () Educación universitaria
5. () Capacitación Técnica

15. ¿Considera que los requisitos de capacitación que solicita la Compañía Pozuelo Costa Rica durante el reclutamiento son excesivos?

1. () Sí
2. () No
3. () No responde

16. ¿Cuántos años de experiencia tuvo que acreditar para optar por el puesto?

1. () Al menos 1 año
2. () Entre 1 y 2 años
3. () Entre 2 y tres años
4. () De tres a más años

17. ¿Considera que las pruebas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente destreza mental?

1. () Sí
2. () No
3. () No responde

18. ¿Considera que las pruebas técnicas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden realmente las habilidades técnicas?

1. () Sí
2. () No
3. () No sé

19. ¿Considera que las pruebas de actitud que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección miden objetivamente las capacidades relacionales?

1. () Sí
2. () No
3. () No sé

20. ¿Considera que el tiempo de las pruebas del proceso de selección puede hacerse más corto?

1. () Sí
2. () No
3. () No sé
4. () No responde

21. ¿Cuántos días tardó su proceso de selección?

1. () Menos de 15 días
2. () Menos de un mes
3. () Más de un mes
4. () Más de dos meses

22. Una vez que termina el proceso de selección, ¿cuánto tiempo tardaron para llamarlo y firmar el contrato?

R/_____