

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS

PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA

DISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL, PARA LA EMPRESA
RESUELVA S.A., DURANTE EL SEGUNDO
CUATRIMESTRE DEL AÑO 2016

AUTORA:

MELANY ACOSTA GONZÁLEZ

TUTORA:

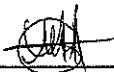
TANYA MATUL

MARZO, 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Melany Lucía Acosta González, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 114630957 egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal, para la empresa Resuelva S.A., durante el segundo cuatrimestre del año 2016, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 17 días del mes de enero del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

114630957

Cédula

CARTA DE LECTOR

San José, 23 Marzo 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios

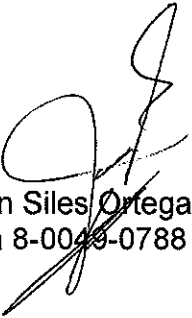
Estimados señores:

La estudiante Melany Acosta González, cédula 1-1463-0957, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Diseño de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para la empresa Resuelva, S.A. durante el segundo cuatrimestre del año 2016**", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura 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.


Berman Siles Ortega
Cédula 8-0049-0788

CARTA DEL TUTOR

San José 19 de Enero 2017

Señores
Carrera Administración
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Melany Acosta González, cédula de identidad número 1-1463-0957 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "DISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PARA LA EMPRESA RESUELVA S.A., DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2016"

el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura Universitaria.

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%	7%
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%	20%
	TOTAL		95%

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

Atentamente


Lic. Tanya Matul Romero
13200003626

San Pedro, 26 de marzo, 2017

Señores

Carrera Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: "Diseño de un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para la empresa Resuelva S.A., durante el segundo cuatrimestre del año 2016", elaborado por la estudiante Melany Acosta González, cédula 1-1463-0957, para optar por el grado académico Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Agradecimientos

Les agradezco al Comité Gerencial y demás colaboradores(as) de la empresa RESUELVA S.A.

Y, muy especialmente, a mi familia: Mi mamá, Rocío González Bermúdez; a mi papá, Luis E. Acosta Rodríguez, a mis hermanas, y a Eduardo Alfaro que siempre me han apoyado.

Le agradezco a la profesora Tanya Matul, por toda su colaboración para culminar con éxito mi tesis.

Dedicatoria

A Dios, a la Virgencita de los Ángeles, a mi familia y a Eduardo Alfaro, quienes son pilar en mi vida para salir adelante y cumplir las metas que me propongo.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”

Filipenses 4:13

TABLA DE CONTENIDOS

Agradecimientos	ii
Dedicatoria.....	iii
PRESENTACIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
Antecedentes del problema.....	2
Presentación del problema.....	4
Delimitación del problema	5
Justificación del problema	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA (Pregunta de investigación).....	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
Objetivos generales.....	8
Objetivos específicos.....	9
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	11
Alcances.....	11
Limitaciones	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
EL CONTEXTO HISTÓRICO.....	14

Reseña Histórica de la empresa	14
Servicios.....	14
Misión	15
Visión.....	15
Valores	15
EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	16
Administración	16
Administración de recursos humanos.....	20
VARIABLES DEL ESTUDIO	33
CAPÍTULO III:	37
MARCO METODOLÓGICO	37
TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
Finalidad.....	38
Dimensión temporal.....	40
Marco	42
Naturaleza	43
Carácter.....	44
SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	46
Primera mano.....	46
Segunda mano	47

Tercera mano	48
SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	49
Determinación del tamaño de la muestra	50
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	51
CAPÍTULO IV.....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	55
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	56
4.1.1 Cuestionario	57
4.1.2 Entrevista	90
CAPÍTULO V.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
CONCLUSIONES	97
Objetivo específico 1: Determinar las entradas del proceso de RYS que utiliza Resuelva S.A., con el fin de verificar que se cuenta con la información requerida para determinar el perfil del puesto a contratar.	97
Objetivo específico 2: Analizar los medios que utilizan para realizar el reclutamiento de personal actualmente en la empresa.....	98
Objetivo específico 3: Identificar las técnicas de selección de personal que utiliza la empresa.....	99
Objetivo específico 4: Analizar los indicadores de rotación y las causas de salida de personal.....	99

Objetivo específico 5: Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal.....	100
RECOMENDACIONES.....	101
Objetivo específico 1: Determinar las entradas del proceso de RYS que utiliza Resuelva S.A., con el fin de verificar que se cuenta con la información requerida para determinar el perfil del puesto a contratar.	101
Objetivo específico 2: Analizar los medios que utilizan para realizar el reclutamiento de personal actualmente en la empresa.....	101
Objetivo específico 3: Identificar las técnicas de selección de personal que utiliza la empresa.....	102
Objetivo específico 4: Analizar los indicadores de rotación y las causas de salida de personal.....	103
Objetivo específico 5: Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal.....	103
CAPÍTULO VI.....	105
PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	105
PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA RESUELVA S.A.	106
BIBLIOGRAFÍA.....	119
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	120

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	124
ANEXOS	127
Anexo 1 (Preguntas proceso de inducción)	128
Anexo 2 (Contrato de trabajo).....	129
Anexo 3 (Código de vestimenta).....	138
Anexo 4 (Políticas de seguridad e información).....	140
Anexo 5 (Organigrama)	141
DECLARACION JURADA	142
CARTA DEL TUTOR	143
CARTA DEL LECTOR	144
CARTA DEL FILÓLOGO	145

ÍNDICÉ DE CUADROS

Cuadro 1. Cuando ingresó a laborar para la empresa ¿Realizó un proceso de reclutamiento y selección de personal?	57
Cuadro 2. ¿Participó con varios candidatos en el proceso?	59
Cuadro 3 ¿Fue notificado formalmente sobre el resultado del proceso de reclutamiento y selección en el que participó?	60
Cuadro 4. ¿Cuánto tiempo tardó su proceso de reclutamiento y selección de personal?.....	62
Cuadro 5. ¿Considera que las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal, se les ha capacitado para dicha función? 64	
Cuadro 6. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa?	66
Cuadro 7. ¿Cuando fue contratado e ingresó a laborar contaba con todas las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo?.....	68
Cuadro 8. ¿Existe un perfil de su puesto de trabajo (funciones/ conocimientos requeridos/ competencias requeridas?	70
Cuadro 9. ¿Cómo se dio cuenta del puesto vacante?	72
Cuadro 10. ¿El anuncio o publicación del puesto vacante tenía claras las condiciones para ingresar a laborar a la empresa?.....	74
Cuadro 11. ¿Le aplicaron alguna entrevista como parte del proceso de selección de personal?.....	76
Cuadro 12. ¿Le aplicaron alguna de estas pruebas como parte del proceso de selección?	78

Cuadro 13. ¿En el tiempo que lleva laborando para Resuelva, ha rotado de puesto?	80
Cuadro 14. ¿Cuántas veces ha rotado de puesto de trabajo?.....	82
Cuadro 15. ¿Cuáles considera que son las causas de la rotación de personal?	84
Cuadro 16. ¿Considera importante establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal en Resuelva?	87

ÍNDICÉ DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cuando ingresó a laborar para la empresa ¿Realizó un proceso de reclutamiento y selección de personal?	57
Gráfico 2. ¿Participó con varios candidatos en el proceso?	59
Gráfico 3. ¿Fue notificado formalmente sobre el resultado del proceso de reclutamiento y selección en el que participó?	61
Gráfico 4. ¿Cuánto tiempo tardó su proceso de reclutamiento y selección de personal?.....	63
Gráfico 5. ¿Considera que las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal, se les ha capacitado para dicha función? 65	
Gráfico 6. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa?	67
Gráfico 7. ¿Cuando fue contratado e ingresó a laborar contaba con todas las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo?.....	68
Gráfico 8. ¿Existe un perfil de su puesto de trabajo (funciones/ conocimientos requeridos/ competencias requeridas?	70
Gráfico 9. ¿Cómo se dio cuenta del puesto vacante?	72
Gráfico 10. ¿El anuncio o publicación del puesto vacante tenía claras las condiciones para ingresar a laborar a la empresa?.....	74
Gráfico 11. ¿Le aplicaron alguna entrevista como parte del proceso de selección de personal?.....	76
Gráfico 12. ¿Le aplicaron alguna de estas pruebas como parte del proceso de selección?	78

Gráfico 13. ¿En el tiempo que lleva laborando para Resuelva, ha rotado de puesto?	81
Gráfico 14. ¿Cuántas veces ha rotado de puesto de trabajo?	83
Gráfico 15. ¿Cuáles considera que son las causas de la rotación de personal?	85
Gráfico 16. ¿Considera importante establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal en Resuelva?	88

ÍNDICÉ DE TABLAS

Tabla 1. Variables del estudio.....	33
Tabla 2. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	52
Tabla 3: Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.....	53
Tabla 4. Proceso de Reclutamiento Resuelva	91

ÍNDICÉ DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Salidas de personal 2016	87
Ilustración 2. Cronograma de actividades, proceso de R y S.....	113

PRESENTACIÓN

Este proyecto pretende proveer a la empresa Resuelva S.A., el diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que actualmente no cuenta con un proceso para realizar las contrataciones de personal.

Capítulo I, presenta el problema de la investigación, se realiza el planteamiento del problema con los antecedentes del problema, la problematización del problema, delimitación del problema, justificación del problema, se plantea la formulación del problema (pregunta de investigación), los objetivos de la investigación generales y específicos, alcances y limitaciones de la investigación.

Capítulo II, marco teórico, se desarrolla el contexto histórico, en el cual se detalla la reseña histórica de la empresa, los servicios que brinda la empresa, misión, visión, valores de la empresa; también se desarrolla el contexto teórico-conceptual y las variables del estudio.

Capítulo III, marco metodológico, se define el tipo de investigación, qué abarca, la finalidad, dimensión temporal, marco, naturaleza, carácter; sujetos y fuentes de información, selección del muestreo, técnicas e instrumentos para recolectar la información.

Capítulo IV, análisis e interpretación de datos, se detalla la descripción de la situación actual, en el cual se grafican y se analizan los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados.

Capítulo V, se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, según la investigación realizada y los resultados obtenidos se plantea una propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de personal para Resuelva S.A.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes del problema

En la actualidad se requiere la administración para todas las tareas que se realizan, esto porque en todo lo que se hace se debe planear, organizar, dirigir y controlar, y estas son las funciones de la administración, mismas que se ejecutan tanto en las empresas como en la vida cotidiana.

Parte de la administración son los procesos que se ejecutan para el buen funcionamiento de las organizaciones, algunos de estos importantes procesos son: capacitación, valoración de puestos, salud ocupacional, clima organizacional, reclutamiento y selección de personal, este último proceso es fundamental en la organización ya que por medio de este se logra contratar personal idóneo para la organización. Para nadie es un secreto que el capital humano es lo más importante en todas las organizaciones, por ello la importancia de contar con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, para seleccionar de manera acertada a las personas que formarán parte de la organización.

Los colaboradores son los que permiten que la empresa camine, por lo que se debe contar con personal de calidad, que trabajen de forma proactiva, esto debido a que su rendimiento afecta directamente a la producción y por tanto a las utilidades de la empresa.

En muchas organizaciones no tienen definidos procesos para seleccionar y reclutar personal, lo hacen de diversas maneras, nada estandarizado, lo que nos puede ocasionar varios problemas, por ejemplo: renunciaciones, rotación de personal,

quejas de los empleados, desmotivación, entre otros aspectos que afectan la rentabilidad de la organización.

Presentación del problema

Un proceso de reclutamiento y selección de personal, permite a la organización filtrar a las personas que formarán parte de la organización.

¿Por qué la falta de dicho proceso es una problemática para las organizaciones? Algunas razones por las cuales esto es un problema, es que se pueden dar: renuncias repentinas, rotación de personal, inconformidad con las funciones asignadas, personas con falta de conocimientos técnicos requeridos, entre otros aspectos importantes, que se podrían disminuir, si una persona pasa por un proceso antes de ingresar a una empresa.

Para delimitar el tema y encaminar la investigación de la mejor manera, se establecen las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se realiza actualmente el reclutamiento de personal en Resuelva S.A.?
- ¿Cómo da a conocer sus puestos vacantes Resuelva S.A.?
- ¿Cuáles técnicas de selección de personal aplican en Resuelva S.A.?
- ¿Existen posibilidades de desarrollo y crecimiento en Resuelva S.A.?

Delimitación del problema

El trabajo se desarrollará en la empresa Resuelva S.A., en el área administrativa, durante el segundo cuatrimestre del 2016.

Justificación del problema

Desde hace cinco meses, Resuelva nombró una persona encargada de Recursos Humanos, con el objetivo de estandarizar y crear procesos en la organización para mantener y establecer lineamientos que todos deben seguir para ejecutar sus funciones, parte de este objetivo es la creación de un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Resuelva requiere contar con una proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual le permita contratar personal idóneo para los puestos de trabajo en la organización, y con ello exigir que todas las personas apliquen las mismas pruebas y cumplan con los mismos requisitos antes de llegar al proceso de contratación, ya que para poder realizar las contrataciones de personal actualmente en Resuelva siguen una serie de pasos creados por la encargada de Recursos Humanos, sin embargo los mismos no se aplican en todas las contrataciones, ya que no es algo que esté establecido formalmente en la organización.

Esta investigación ayudará a realizar la contratación de personal idóneo en cada puesto de trabajo, ya que se contratará realmente lo que se necesita, y se podrá demostrar lo que nos dice la teoría, que si aplicamos un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, se obtiene el personal adecuado.

Es por ello que se justifica la necesidad de implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal en Resuelva S.A.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA (Pregunta de investigación)

¿Cuál es la gestión que se desarrolla en el proceso de reclutamiento y selección para contratar al personal en Resuelva S.A.?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos generales

El objetivo general de la investigación es la meta, o a lo que se quiere llegar en la investigación. “Los objetivos generales constituyen una finalidad del estudio. Se construyen de la siguiente manera: se escribe el infinitivo, luego el objeto de estudio junto con las variables, el período y el lugar.” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p.50)

Con el objetivo general tenemos claro la finalidad de la investigación, respondemos a la pregunta que todos nos hacemos al leer una investigación ¿para qué se hace la investigación? *“Los objetivos constituyen la guía que lleva a la conclusión, donde se deja resuelta la investigación.” (Pazos, 2010, p.133)*

Es de suma importancia la redacción del objetivo general, debe ser comprensible, para todos los que lean la investigación, para entender el impacto que generará el estudio realizado. *“Tienen la finalidad de señalar a lo que aspira en la investigación y deben expresar con claridad, pues son guías de estudio...” (Moran y Alvarado, 2010, p.26)*

Los objetivos generales que involucran la investigación, son los siguientes:

- Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que aplican actualmente en Resuelva S.A.
- Implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Resuelva S.A.

Objetivos específicos

De los objetivos generales, se despliegan varios objetivos específicos que ayudarán con el logro de los objetivos generales. “Estos consisten en las actividades que se realizan a lo largo de la investigación, en función de “operacionalizar” las variables, para lograr el objetivo general.” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p. 52)

Estos objetivos son las tareas a realizar por parte del investigador para cumplir con el objetivo general planteado. “Estos constituyen los pasos actividades o tareas que llevaron a cabo, durante el estudio, para lograr lo planteado en el objetivo general de la investigación.” (Pazos, 2010, p.134)

Los objetivos específicos que se indiquen se deben desarrollar a lo largo de la investigación, ya que cada uno me da insumo para lograr el objetivo general. *“Deben comprender conducta a manifestar; capacidad subyacente; condiciones en las cuales se manifestará la conducta; la pauta de rendimiento o evaluación, y un enunciado o contenido directo implícito.” (Moran y Alvarado, 2010, p.26)*

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Determinar las entradas del proceso de RYS que utiliza Resuelva S.A., con el fin de verificar que se cuenta con la información requerida para determinar el perfil del puesto por contratar.
- Analizar los medios que utilizan para realizar el reclutamiento de personal actualmente en la empresa.

- Identificar las técnicas de selección de personal que utiliza la empresa.
- Analizar los indicadores de rotación y las causas de salida de personal.
- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

Con este proyecto se pretende estandarizar la contratación de personal en la empresa Resuelva S.A., para contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo, aumentando la productividad y efectividad de la empresa, alcanzando una ventaja competitiva en relación con la competencia.

Limitaciones

- Información confidencial: Hermetismo por parte de la empresa Resuelva al momento de entregar cierta información relacionada con las salidas de personal.
- Horario de atención limitado para realizar las visitas, lo que limitó el tiempo para aplicar el instrumento, aunado a esto solamente es una persona encargada de Recursos Humanos por lo que tenía que coordinar su agenda para reservarme un espacio.
- La empresa no cuenta con un registro de asensos y traslados horizontales dentro de la organización.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

EL CONTEXTO HISTÓRICO

Reseña Histórica de la empresa

RESUELVA S.A., inicio operaciones en Costa Rica en el mes de abril de 2013, cuenta con 112 colaboradores, se encuentran ubicados actualmente 200 metros Oeste de la Paco, San Rafael de Escazú. Edificio Prisma Bussines Center. Oficina 308. Cuentan con un total de 100 posiciones de trabajo, sala de juntas, áreas de atención al cliente y administración.

Servicios

Resuelva S.A., se encarga de la administración de carteras de créditos y cobro en cada una de sus etapas o antigüedades desde pre-mora, mora temprana, vencida, saneada y/o castigada. En los siguientes productos:

Servicios de Telefonía.

Créditos Bancarios (personales, hipotecarios, vehículos, etc.)

Tarjetas de Crédito.

Servicios de Energía Eléctrica y Agua.

Tributos Municipales.

Distribuidoras de productos de consumo masivo.

Empresas Comerciales, etc.

De acuerdo a las necesidades de cada proyecto, trabajan y diseñan diferentes estrategias acorde a su antigüedad de mora, siendo especialistas en cada una de las etapas de los diferentes tipos de créditos.

Mercadeo y Ventas.

Post-Venta y Fidelización.

Notificación y distribución de correspondencia.

Gestión de Localización de clientes.

Outsourcing de ventas, atención al público, gestión domiciliar, etc.

Servicios Generales de Call Center.

Misión

Facilitar con excelencia, honradez y prontitud, servicios y soluciones que nuestros clientes necesiten para obtener la mayor rentabilidad de sus actividades empresariales, procurando una mejor calidad de vida para nuestros empleados y accionistas.

Visión

Ser una empresa líder, eficaz, versátil e innovadora, acorde con el tiempo en los servicios que brinde a sus clientes, para mantenerse como la primera opción de asociación de los mismos.

Valores

- ✓ Transparencia
- ✓ Prontitud y Diligencia
- ✓ Confidencialidad

- ✓ Respeto al marco legal
- ✓ Actitud de auto regulación ética
- ✓ Especialización
- ✓ Eficacia
- ✓ Flexibilidad e innovación

EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Administración

Conforme han pasado los años todo va evolucionando, desde nuestros antepasados siempre se utiliza la administración, para diversas tareas desde administrar nuestro dinero hasta lograr la administración de una empresa.

Generalmente formamos parte de una organización, y podemos observar que para sacar adelante la empresa y volverla exitosa, se deben establecer estrategias para lograr los objetivos, todo esto encierra a la administración. Münch (2010) indica:

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.” (p. 3)

Para obtener todos estos beneficios de la administración que nos indica el autor, se deben aplicar todas las funciones que la involucran: planeación, organización, integración de personal, control y dirección.

Planeación

Este es el primer paso de la administración, en este punto se define el rumbo a seguir, qué se quiere hacer, cómo se quiere hacer y cuándo se quiere hacer, permite a la organización tener claridad y orientación sobre la dirección que seguirá la empresa. Según los autores Robbins y Coulter (2009):

“La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.” (p.144)

Como lo indica la definición anterior, la planeación es el pilar para establecer las estrategias que se aplicarán para el logro de objetivos.

Organización

La organización, se refiere a la forma cómo está estructurada la organización jerárquicamente y también permite observar departamentos, puestos y procesos que la conforman. En este sentido, Armijo (2009) coloca que,

“Una organización privada o pública tiene diferentes niveles de jerarquías, donde se establecen también distintos tipos de decisiones y de ámbitos de intervención, así como niveles de dependencia (...) Cualquiera sean los casos que se establezcan en términos de dependencias hay que considerar el efecto “cascada” que se da en la toma de decisiones y en las responsabilidades en términos de propósitos sobre los cuales se debe rendir cuentas.” (p.30)

En tanto, se entiende que la organización vendría a ser la suma de los componentes y la estructura de los mismos, que garantizan la existencia y eficacia

de los proyectos que se llevan a cabo en determinadas instituciones, por lo cual se busca implementar procesos eficaces que ayuden hacer el trabajo en menos tiempo, pero de buena calidad.

Control

El control establece parámetros para medir si se están cumpliendo los objetivos según lo planificado, con este control se pueden tomar medidas para mejorar procesos y estrategias, para prevenir con tiempo posibles fallos que se pueden presentar, y generar pérdidas a la organización. *“El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.” (Münch, 2010, p.125)*

Dirección

La dirección es factor clave del éxito de una organización, ya que por más ideas que tengan los colaboradores las decisiones siempre las toman los altos jerarcas, los que dirigen las organizaciones, si se cuenta con un buen líder se logran mejorar las cosas y se obtiene más motivación, ya que los colaboradores se sentirán que son tomados en cuenta. De este modo, Fernández y Muñoz (1996) en su escrito colocan que la dirección.

“debe ser un sistema de planificación-acción que, a través del análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (puntos fuertes, puntos débiles), planifique la acción a seguir por la organización empresarial para poseer ventajas competitivas y así controlar el sistema, con el fin de que se le permita rediseñar y

re-estructurar las soluciones adaptadas para alcanzar los objetivos y metas propuestos.” (p.828)

Aunado a lo anterior, se entiende que ser parte de la dirección implica influir de manera positiva sobre las personas que se encuentren a su cargo mediante una comunicación efectiva y constante motivación, de modo tal, que si el jefe logra transmitir de manera asertiva sus objetivos a sus empleados ellos ejecutarán de mejor forma las labores.

Integración de personal

Esta función de la administración es clave de éxito para las organizaciones, ya que ejecutando los diversos procesos que la involucran se provee de recurso humano idóneo a la organización para el logro de objetivos. Los procesos que la conforman son los siguientes: capacitación, inducción, diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal. Münch (2010) afirma:

“La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.” (p. 85)

Con esto podemos deducir que la integración nos permite elegir los recursos que la organización considere idóneos para ejecutar los diversos puestos, aplicando los diversos procesos que la involucran, entre estos se encuentra el reclutamiento y selección de personal, que por medio de estos procesos se contrata al personal.

Administración de recursos humanos

Hay muchos procesos que involucran la administración de recursos humanos, entre los más importantes se pueden mencionar los relacionados con la clasificación y valoración de puestos, clima organizacional, capacitación, inducción, reclutamiento y selección de personal.

Estos dos últimos que menciono son quizás los de mayor importancia esto porque si se cuenta con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, se logrará la contratación de personal idóneo para los diversos puestos.

Capital Humano

Según los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2002):

“Las organizaciones exitosas consideran los recursos humanos como activos que deben administrarse de manera concienzuda y de acuerdo con sus necesidades. Las empresas más competitivas trabajan ahora en asegurarse de contar con empleados disponibles de aquí a una década.” (p. 345)

El capital humano de una organización es el activo más valioso con el que esta cuenta, aunque en muchas ocasiones no se tiene conciencia de esto, el colaborador es el que mejor conoce a la organización sus procesos, sus aspectos positivos y negativos, es por ello que hay que cuidarlo. *“Usted puede obtener capital y construir edificios, pero para construir un negocio se requieren personas.” (Bohlander y Snell, 2008, p. 4)*

Lo que nos indican los autores tiene gran sentido, ya que por más dinero o capital con que cuenta la empresa, se requiere de talento humano que haga que

crezca, que implemente estrategias que creen una ventaja competitiva para la organización. Según Bohlander y Snell,

“Para formar capital humano en las organizaciones. los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo.” (2008, p. 15)

El capital humano es pilar de éxito de la organización, el cual posee conocimientos, habilidades, experiencia que no se refleja en términos numéricos, sin embargo tiene un gran efecto en los resultados de la organización, para continuar formándose los altos mandos deben preocuparse por mantener en constante actualización a sus colaboradores.

Capacitación

La manera para que una persona pueda mantenerse actualizada en los diversos campos que involucran una organización, es por medio de la capacitación, si bien es cierto en la mayoría de los casos se debe invertir un alto costo para capacitarse, el retorno de esa inversión no se compara con lo invertido, ya que estos conocimientos se pueden replicar en los procesos de la organización, permitiendo hacer una diferenciación en el mercado.

En algunas organizaciones desestiman las capacitaciones, sin entender que el beneficio no es solamente para el colaborador si no para la organización, claro está que el colaborador puede implementar los nuevos conocimientos, siempre y cuando sus superiores lo permitan.

Las organizaciones deben comprender que el mercado evoluciona y se vuelve muy exigente y para cumplir con estas nuevas expectativas hay que conocer estas nuevas tendencias e implementarlas, según Chiavenato *“La capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.”* (2007, p.386)

Hay que profundizar y creer lo que nos indica el autor, porque la capacitación siempre será una inversión, que si es aprovechada al máximo producirá grandes beneficios y cambios en las organizaciones.

Motivación

Si bien es cierto, no todas las personas se motivan de la misma forma, y no siempre se va a quedar bien con todos, sin embargo las organizaciones deben buscar una forma de hacerlo ya que una persona motivada que realmente se ponga la camiseta de la organización trabajará con el corazón y no sólo por un salario.

Existen varias maneras para motivar a los colaboradores desde un saludo hasta un permiso, no es necesario que la empresa genere algún gasto, se trata que los líderes sean positivos, abiertos y crean que una persona motivada trabajará de una mejor forma. Según Bohlander y Snell *“El capital humano es intangible y elusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías”* (2008, p.15)

Los líderes no deben olvidar que los colaboradores no son piezas, si no personas a las cuales es necesario escuchar y entender, buscar la forma que vayan creciendo y aprendiendo sobre la organización, esto para que cumplan sus expectativas y a la vez los objetivos de la organización.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento es el proceso por el cual se atrae a personas, potenciales colaboradores de la organización, para que cubra un puesto vacante en una organización. Según Caicedo, V

“El reclutamiento es el proceso cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de la organización” (2013. <http://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal>. Descargado el 16 de junio a las 10:08am)

El proceso debe ser eficaz para que logre atraer a la mayor cantidad de personas para que participen del proceso. Mondy (2010) indica:

“El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.” (p.128)

El proceso inicia con un puesto vacante, se publica el anuncio con el perfil del puesto, se reciben las hojas de vida de las personas interesadas, estos se deben analizar y validar que cumplan con todos los requisitos, para continuar con el proceso de selección. Esto es un filtro que permite descartar personas desde el

inicio y no desgastarse con una persona, que ni siquiera cumple con lo mínimo. *“Antes de poder encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores tienen que conocer las especificaciones de los puestos para las posiciones que deben ocupar.” (Bohlander y Snell, 2008, p.142)*

Sin embargo, es importante lo que mencionan los autores, ya que se debe tener clara la necesidad, en este caso las especificaciones del puesto (conocimientos requeridos, habilidades, entre otras).

Fuentes de reclutamiento:

Existen dos tipos de reclutamiento, la empresa debe aplicar el que más se ajuste a las necesidades en ese momento, existe el reclutamiento interno y externo.

- Reclutamiento interno:

Este consiste en llenar la vacante de un puesto con personal interno de la organización, esto brinda beneficios tanto a la organización como al colaborador, a la empresa porque es una persona que ya conoce los procesos, las reglas, el objetivo de la organización, y al colaborador, porque le están brindando la oportunidad de crecer dentro de la organización. Según Chiavenato (2007):

“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).” (p.158)

Cuando la empresa aplica este tipo de reclutamiento, se da un efecto cadena que puede permitir que varios colaboradores logren moverse, tanto de forma horizontal que no conlleva ningún ingreso adicional como de forma vertical el cual puede significar un ingreso adicional.

- Reclutamiento externo

Esta forma de reclutar consiste en la publicación del puesto vacante, para que personas externas a la empresa se enteren de la necesidad de contratar que en ese momento tiene la empresa. *“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.”* (Chiavenato, 2007, p. 160)

Esta forma de reclutamiento permite traer ideas nuevas a la organización, lo que puede generar un giro importante para la misma, sin embargo este tipo de reclutamiento en algunos casos provoca un gasto para la organización, ya que se debe hacer una publicación del puesto vacante, a como se pueden utilizar medios gratuitos, también se pueden utilizar medios pagados.

- Reclutamiento mixto

En algunas organizaciones aplican también este reclutamiento el cual consiste en combinar los dos tipos de reclutamiento que se explicaron anteriormente, se pueden hacer simultáneamente, publicando el puesto vacante en diferentes medios para que participen personas externas a la empresa en el proceso, y

también publicando el puesto a nivel interno, para que los colaboradores interesados también puedan participar.

Medios de Reclutamiento:

Existen varios medios de comunicación para publicar el puesto vacante, unos que son gratuitos y otros en los cuales la empresa debe invertir dinero, esto dependerá de lo que decida la organización, es importante mencionar que mientras más publicaciones existan hay más posibilidad que otras personas vean este anuncio.

El anuncio debe ser claro, que la mayoría de las personas lo entiendan, y debe contener todos los aspectos que la organización necesita que la persona a contratar posea, algunas de esas características son las siguientes:

- Requisitos personales y académicos requeridos.
- Algunas funciones del puesto.
- Habilidades y competencias requeridas para el puesto.
- La forma como el candidato debe solicitar el empleo.
- Información de la empresa.

Algunos medios en los cuales se pueden publicar estos anuncios son los siguientes, esto si se aplica un reclutamiento externo o mixto, ya que si el reclutamiento es interno se deben utilizar las pizarras informativas de las organizaciones o por medio de la Intranet de la empresa.

- Internet:

En la actualidad, las tecnologías de la información desempeñan un papel fundamental en la transmisión de los anuncios propios de los procesos de reclutamiento externo y/o mixto. En este sentido Ovidio (2002) realiza un estudio sobre la contratación virtual partiendo del auge que se dio en Venezuela de este fenómeno, colocando que,

“hoy en día las herramientas informáticas y principalmente Internet, se utilizan como medio de expresión, comunicación e intercambio cultural, como herramienta de transmisión de información para el trabajo, la investigación y la educación y con fines comerciales o mercantiles para la realización de transacciones no sólo entre empresarios o profesionales y entre éstos y sus clientes, sino también entre distintos particulares que ocasionalmente comercializan a distancia determinados productos o servicios sin convertirse por ello en profesionales.” (p.255)

Se puede decir por tanto que, las páginas web, sitios, portales virtuales o bases de datos donde se logra un vínculo entre el contratante y la persona en búsqueda de empleo facilitan la socialización de las oportunidades laborales y la selección del nuevo personal.

De modo que, las distintas organizaciones que forman parte de estas redes pueden realizar vínculos con las personas aplicables para los puestos en disposición facilitando los procesos de reclutamiento, ahora bien, este proceso virtual vendría a ser en primer momento impersonal puesto que el primer vínculo se realiza con la información que se encuentra en la red.

- Ferias de empleo:

Las ferias de empleo son eventos que organizan universidades, empresas, con el fin de atraer candidatos para ocupar diversos puestos, se establecen los días y horario, hacen bastante propaganda para que llegue la mayor cantidad de personas, en estas ferias las personas reciben una atención personalizada ya que ciertos representantes de la empresa se encuentran en esta.

Un aspecto importante es que participar u organizar una feria puede generar un alto costo a las organizaciones, por toda la logística que conlleva, o bien invertir para poder montar un stand en alguna feria, sin embargo la ventaja es que permite que la empresa se promocioe y compita con otras en el mercado, además que muchas personas conocerán de la empresa, ya que a estas ferias asiste gran número de personas.

- Instituciones Educativas

En las Instituciones se esmeran por formar profesionales, tanto en los colegios como en las universidades, y estos jóvenes salen con muchas ansias y expectativas por encontrar un buen trabajo, las organizaciones deben estar anuentes a recibir ideas nuevas en las organizaciones.

Las empresas deben aprovechar espacios en estas Instituciones para realizar charlas, stand informativos, para darse a conocer, posicionase de forma atractiva hacia estos estudiantes.

Utilizar estos espacios no generará mayor gasto para la organización, y se verán beneficiadas ambas partes.

- Prensa escrita

Ahora bien, la prensa escrita a pesar del auge de las nuevas tecnologías de información sigue siendo un medio de comunicación utilizado por la población. Por

tanto, vendría a ser una forma de publicitar la disponibilidad de puestos en la organización.

Sin embargo, puede ser que el mercado meta en ese momento, tal vez, no frecuente mucho estos medios y no obtengan las suficientes solicitudes, sin embargo la publicación debe ser atractiva que tenga muy claro los requisitos generales y bien especificados las exigencias del puesto.

Un buen proceso de reclutamiento logra atraer varias personas a la empresa que quieran participar en la selección para el puesto.

Selección de personal

Este proceso es el que sigue luego del reclutamiento, van de la mano por eso se ve como un solo proceso, una vez que se tienen las solicitudes de empleo, se inicia con la selección de personal, este proceso debe seguir y cumplir una serie de pasos para lograr el objetivo, que es lograr la contratación de personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo. *“Es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos y, y se elige al idóneo.” (Münch, 2010, p.86)*

En algunas organizaciones no aplican técnicas para realizar la selección del personal que ingresa a la organización, lo que puede provocar, renuncias, despidos, rotación de personal en los diferentes puestos, y también la necesidad de realizar una nueva contratación.

Técnicas de selección de personal

Existen varias técnicas para realizar esta selección, mientras más filtros se apliquen, se logrará contratar a la persona más apta para el puesto). *“Las técnicas*

de selección se pueden agrupar en cinco grupos entrevista de selección, pruebas de conocimiento, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación.” (Chiavenato, 2007, p.177)

El autor nos menciona cinco grupos de técnicas, se pueden aplicar todas o no, ya que esto dependerá de las necesidades de la organización

- Entrevista de selección:

Esta técnica es utilizada en la mayoría de las organizaciones, en algunas es el único filtro que aplican, ya que con ella se establece un vínculo entre el candidato y empleador, la entrevista de selección es una conversación formal la cual permite al entrevistador conocer al candidato, no sólo sus habilidades y competencias sino también sus valores, intereses y sus antecedentes. Existen varios tipos de entrevista entre los cuales podemos mencionar:

Estructurada: Esta refiere al tipo de entrevista en que la persona entrevistadora presenta una guía de preguntas concretas que facilitan el proceso de selección, Grados (2013) coloca que, “esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo, además, sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos.” (s p.)

No estructurada: Es equivalente a la entrevista llamada indirecta, según Grados (2013), la entrevista indirecta está dirigida por el entrevistado. “El entrevistador formula preguntas abiertas y hasta

cierto punto indefinidas con el objetivo de señalar sólo el área que interesa y dejar al candidato la iniciativa de que hable como lo desee.” (Grados, 2013, s p.)

Por competencias: Esta entrevista trata de extraer experiencias anteriores sobre situaciones que se la hayan presentado al candidato en sus trabajos anteriores, no es obtener opiniones o conceptos, sino más bien su forma de responder a ciertas situaciones, conocer lo que haría poniéndole ejemplos que se relacionen con el puesto vacante. Estas respuestas servirán para analizar cómo puede llegar a reaccionar en alguna eventualidad el candidato. Las preguntas deben ayudar al postulante a recordar una situación a la que tuvo que enfrentarse, de esta forma, podrán observarse los comportamientos que, generalmente, guían y guiarán las decisiones del candidato y con esto saber si reúne las competencias para el puesto.

- Pruebas de conocimiento

Estas las aplican para medir el grado de conocimiento de un individuo en temas específicos de interés para la organización.

- Pruebas psicométricas

Estas permiten medir el desarrollo mental, aptitudes y habilidades del candidato, con estas pruebas se logran determinar aspectos importantes del comportamiento del candidato.

- Pruebas de personalidad:

Estas determinan rasgos importantes del carácter, temperamento del posible candidato.

- Técnicas de simulación:

Estas técnicas consisten en someter al candidato a una situación parecida a su futuro lugar de trabajo, les ponen casos y observan su comportamiento y reacción a dichos casos, este tipo de pruebas, además de mostrar a la empresa las habilidades y conocimiento que posee el candidato, también le presenta al candidato lo más parecido a la realidad del trabajo que puede obtener, en este momento, tanto la empresa como el candidato pueden tomar decisiones.

Proceso de reclutamiento y selección de personal

Un proceso es cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...)." (s f., 2005, p.6)

Aunado a lo anterior, se puede decir que el proceso de selección y reclutamiento es el conjunto de acciones que se toman en la organización para garantizar que se elijan entre todas las personas que aplicaron las más idóneas y calificadas-para-los-puestos-disponibles.

VARIABLES DEL ESTUDIO

Tabla 1. Variables del estudio

Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición Instrumental
Determinar las entradas del proceso de RYS que utiliza Resuelva S.A., con el fin de verificar que se cuenta con la información requerida para determinar el perfil del puesto a contratar.	Gestión del proceso actual de RYS	<p>“La Gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.(2015.http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm.Descargado el 13 de octubre de 2016 a las 8:30pm)</p> <p>“Entrada: Son todos los datos que hay que ingresar para la solución del problema” (2011.http://corporacionadsisena.blogspot.com/2011/06/que-es-un-diagrama-de-entrada-proceso.html. Descargado el 13 de octubre de 2016 a las 8:35pm).</p>	Proceso de reclutamiento y selección de personal establecido.	Observación Entrevista Cuestionario, las siguientes preguntas: 6-7-9-10-11-12-17-21
Analizar los medios que utilizan para realizar el reclutamiento de	Medios de reclutamiento	<p>“Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación candidatos que cumplan los requisitos mínimos que exija el cargo.” (Chiavenato, 2001, p. 238)</p> <p>“Medios de reclutamiento: Son los canales a través de los cuales la</p>	Canales de divulgación. Redes sociales	Entrevista Cuestionario, las siguientes preguntas : 14-15

<p>personal actualmente en la empresa</p>		<p>empresa divulga, en su mercado laboral, la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer a los mejores aspirantes; son fundamentalmente vías de comunicación entre la empresa y los aspirantes al empleo”.(2016. https://prezi.com/5p -srbinv0 /fuentes-y-medios-de-reclutamiento-de-rh/. Descargado el 21 de octubre de 2016 a las 11:30).</p> <p>“Medios de difusión que el encargado de reclutamiento utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos. (Grados, E. J. A., 2013, p.214)</p>	<p>Páginas de empleo Ferias Medios de comunicación escrita</p>	
<p>Identificar las técnicas de selección de personal que utiliza la empresa.</p>	<p>Técnicas de selección</p>	<p>“La selección es una actividad de comparación o confrontación de filtro de entrada; las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos: entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación.” (Chiavenato, 2001, p. 249)</p> <p>“Puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto</p>	<p>Eficiencia de las técnicas de selección Entrevista Pruebas de conocimiento Pruebas</p>	<p>Entrevista Cuestionario, las siguientes preguntas : 8-16</p>

		<p>adecuado. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de modo secuencial, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto.” (Grados, E. J. A., 2013, p 225)</p> <p>“Técnicas de selección: Las técnicas de selección de personal son variadas. La función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios (psicólogos, informáticos, médicos, ingenieros)” (2010. http://blogderecursoshumanos.es/tecnicas-de-seleccion-de-personal/. Descargado el 20 de octubre de 2016 a las 12:00).</p>	<p>psicométricas</p> <p>Pruebas de personalidad</p> <p>Técnicas de simulación</p>	
<p>Analizar los indicadores de rotación y las causas de salida de personal.</p>	<p>Rotación</p>	<p>Rotación de personal: “La rotación de personal es un indicador que sirve para evaluar a las áreas que se encargan de realizar el proceso de reclutamiento y selección, y que también se ha convertido en una forma para evaluar el desempeño en las organizaciones. Se refiere específicamente al número de trabajadores que ingresan y al número de trabajadores que se separan de una organización, en relación con el total de empleados que se encuentran laborando en una empresa durante cierto periodo de tiempo.” (Grados, E. J. A., 2013, p.350)</p> <p>“Causas: Se entiende por causas a los fundamentos o el comienzo de una situación determinada. La causa es la primera instancia a partir de la</p>	<p>Causas de rotación</p>	<p>Entrevista</p> <p>Cuestionario, las siguientes preguntas : 18-19-20</p>

		<p>cual se desarrollan eventos o situaciones específicas que son una consecuencia necesaria de aquella y que por lo tanto pueden ser completamente diferentes a las que resulten de la presencia de otras causas o de las mismas pero en un contexto distinto".</p> <p>(2016.http://www.definicionabc.com/general/causas.php. Descargado el 20 de octubre de 2016 a las 8:39pm).</p>		
<p>Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal</p>	<p>Proceso de reclutamiento y selección de personal</p>	<p>Proceso de Reclutamiento y selección de persona:</p> <p>"Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo."(2013. http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/el-proceso-administrativo-desde-varios-autores/.Descargado el 17 de junio a las 12:02pm).</p> <p>"Es la transformación de un material que se encuentra en un estado inicial llamado materia prima, a través de una serie de etapas que, en su conjunto, se denominan proceso." (Méndez, 2011, p.19)</p>	<p>Proceso de reclutamiento y selección de persona</p>	<p>Observación</p> <p>Cuestionario, las siguientes preguntas :</p> <p>13</p>

Fuente: La autora

CAPÍTULO III:
MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Finalidad

De acuerdo a la finalidad una investigación se puede clasificar en teórica, aplicada o mixta; cuando una investigación se clasifica en teórica, lo que busca es generar conocimiento, saber más sobre el tema por investigar. *Marín, 2008, afirma:*

“Investigación básica: También denominada investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico” (<https://metinvestigacion.wordpress.com/>. Descargado el 30 de junio a las 09:18am)

La aplicada tiene como propósito resolver problemas concretos y específicos. *Marín, (2008) indica:*

“Investigación aplicada: Esta clase de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que como ya se dijo requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas” (<https://metinvestigacion.wordpress.com/>. Descargado el 30 de junio a las 09:18am)

La investigación es mixta cuando se quiere generar conocimiento y resolver problemas concretos.

Esta investigación se puede considerar como mixta, ya que abarca la parte teórica del tema para generar más conocimiento sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en Resuelva S.A., y aplicada porque se implementará un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Dimensión temporal

“Los diseños de investigación son las estrategias concretas para la aplicación de un método general a un objeto de estudio particular” (Hernández, 2012, <http://es.slideshare.net/Spaceeeboy/diseo-de-investigacion-transversal-y-longitudinal/>. Descargado el 30 de junio a las 09:48am). El diseño de la investigación no experimental aplica para los dos tipos de investigación cualitativa y cuantitativa. Según Pazos y Gutiérrez (2011):

“La investigación no experimental, consiste en la observación de un fenómeno o situación en su contexto natural, sin que intervenga la manipulación de variables sino que es empírica, para analizarlo después.” (p.39)

La dimensión temporal puede ser longitudinal. “...los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.” (Reynero, 2007, <http://es.slideshare.net/mreynero/diseo-de-investigacion>. Descargado el 30 de junio a las 10:00 am), este tipo ocupa más tiempo y se deben realizar estudios para determinar los cambios que han sufrido los datos.

La dimensión temporal también se puede clasificar como transversal o transaccional. “...es apropiado cuando la investigación está centrada en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo...” (Reynero,-2007,-<http://es.slideshare.net/mreynero/diseo-de-investigacion>. Descargado el 30 de junio a las 10:00 am).

Esta investigación puede considerarse como transversal, ya que pretende realizarse durante el segundo cuatrimestre del año 2016.

Marco

Zeledón, (2010) afirma:

“En cuanto al marco, es decir, la extensión del tema y el problema de estudio, la investigación se clasifica en mega, macro u micro. Mega es un estudio que se realiza en toda la empresa, macro es el que sólo aborda el funcionamiento administrativo de un departamento y micro el que estudia únicamente un proceso o subproceso administrativo de trabajo dentro de dicho departamento” (http://www.bjoasesores.com/laboral/Diseno_de_Investigaciones.pdf. Descargado el 30 de junio a las 10:52 am)

El marco de esta investigación es micro ya que sólo abarca el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Naturaleza

En relación con la naturaleza puede clasificarse como cualitativa, cuantitativa o mixta. Esta investigación se puede considerar como cualitativa, sin embargo se definirá cada uno de estos enfoques para mayor conocimiento.

Según Pazos y Gutiérrez:

“El enfoque cualitativo ha sido muy utilizado especialmente para las disciplinas sociales, pues se halla impregnado del matiz de subjetividad de las participantes considerando que los datos estarán influenciados por su experiencia y prioridades.” (2011, p.31)

Según Pazos y Gutiérrez:

“El enfoque cuantitativo se halla relacionado con los experimentos, las encuestas de preguntas cerradas, la recolección de datos y la medición estandarizada. El investigador en este caso, establece la hipótesis.” (2011, p.31)

Carácter

El carácter de la investigación se puede clasificar en: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

Pazos y Gutiérrez, (2011) afirman:

“Exploratorio: Este método de estudio se utiliza, principalmente para situaciones en las cuales existe poca información, por lo que la investigación tiene la finalidad de aportar más conocimiento. Se utiliza cuando la literatura revisada evidencia que no existen antecedentes acerca del problema investigado; o bien lo que hay no es aplicable al contexto en el que se hará.” (p.35)

“Investigación descriptiva: Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández Sampieri, 2010, p.80):

“Investigación correlacional: Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández Sampieri, 2010, p.81):

Hernández Sampieri (2010) afirma:

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.” (p.83)

El carácter de esta investigación se puede clasificar como descriptiva, ya que realiza detalladamente el proceso de reclutamiento y selección de personal.

SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

La información necesaria para la investigación se obtendrá directamente de las personas encargadas de realizar el reclutamiento y selección de personal actualmente en la empresa, adicional se realizará visita a la empresa, se empleará el método de observación, entrevista, y se aplicará una encuesta a una muestra representativa de colaboradores.

“...quienes son las personas objeto de estudio...” (Barrantes, 2004, p.135)

Fuentes de información:

Primera mano

Según Morán y Alvarado (2010): “Fuentes primarias: Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura, y proporcionan datos de primera mano: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, Monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales películas, documentales oficiales, reportes de asociaciones.” (2010, p.30)

En esta investigación como fuente primaria van a utilizarse los siguientes libros: Administración de recursos humanos, Werther y Davis. Chiavenato, Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Münch, Bohlander y Scott Snell y Manual para el curso de métodos de investigación, Pazos y Gutiérrez, Metodología de la investigación, Roberto Hernández.

Segunda mano

“Fuentes secundarias: son los resúmenes, recopilaciones y listados de referencia.” (Pazos y Gutiérrez 2011, p.65)

Como fuentes de segunda mano se utilizarán tesis temas similares, tanto nacionales como internacionales, entre otros.

Tercera mano

“Fuentes terciaras: Se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revista y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines etc., y son útiles para detectar fuentes no documentales.” (Morán y Alvarado, 2010, p.30)

Como fuentes terciarias se utilizará información de revistas, boletines que se relacionen con el tema a desarrollar, entre otros.

SELECCIÓN DEL MUESTREO

“...un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos constituye una “muestra”, que pretende sea un reflejo fiel de la población...”
(Pazos y Gutiérrez, 2011, p.71)

Según Hernández, S (2010):

“En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos 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.176)

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.” (Hernández, 2010, p.176)

Determinación del tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra (**n**) de los colaboradores a los cuales se les aplicará la encuesta, se utiliza la ecuación matemática 2.

$$n = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}}$$

Ecuación 2

Donde:

n = es el tamaño de la muestra

Z = es el nivel de confianza 1.96 (95%)

p = es la variabilidad positiva 0.5

q = es la variabilidad negativa 0.5

E = es la precisión o error 0.10 (10%)

Para poder aplicar la ecuación 2 es importante despejar de la ecuación 3 el valor de n_1 .

$$n_1 = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Una vez aplicada la fórmula, para obtener un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, para una población total de 112 colaboradores, se debe aplicar el instrumento a una muestra de 52 personas.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

“Técnica: En las ciencias sociales se define como un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos.” (Bernal, 2010, p.47)

“Técnicas: Son procedimientos o actividades realizadas con el propósito de recabar la información necesaria para el logro de los objetivos de una investigación, se refiere al como recoger la información” (Carrillo, 2011, <http://es.slideshare.net/nelsycarrillo/tcnica-de-observacin>. Descargado el 30 de junio a las 13:52 pm)

“Los instrumentos: Estos constituyen un conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente durante el proceso de investigación. Un instrumento es adecuado cuando los datos que recoge reflejan la realidad de las variables que se estudian.” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p.76)

“Instrumento. Puede entenderse como el dispositivo o conector que permite captar los datos que se obtendrán para, después de analizarlos, decidir si se acepta o rechaza la hipótesis de investigación...” (Bernal, 2010, p.47)

Existen varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, hay que aplicar la que más se ajuste a las necesidades de la investigación, en el cuadro adjunto se explican algunas de estas técnicas e instrumentos.

Tabla 2. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>Entrevista: “Esta consiste en una especie de conversación con el participante o grupo de participantes y puede ser: estructurada, semi estructurada y no estructurada.” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p.81)</p>	<p>Escalograma de Guttman: “Mide actitudes y se parece a la escala likert, pero la medida es unidimensional es decir, mide la misma dimensión variable, con dos categorías o más como las 5 de la escala likert.” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p.80)</p>
<p>Observación: “Esta implica estar pendiente de situaciones, comportamientos, reacciones y otros detalles que generan reflexión...” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p.81)</p>	<p>Escalas tipo likert: “Se utilizan para medir actitudes ante un objeto o situación concreta. Consiste en un conjunto de 5 afirmaciones, ante las cuales el encuestado tiene que elegir solo una opción.” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p.79)</p>
<p>Encuesta: “Es una técnica para obtener información, generalmente de una muestra de sujetos” (Carrillo, 2011, http://es.slideshare.net/nelsycarrillo/tcnica-de-observacin. Descargado el 30 de junio a las 13:52 pm)</p>	<p>Técnica Cornell: “Esta es la técnica más conocida para hacer el análisis de afirmaciones y desarrollar el escalograma.” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p.80)</p>

Fuente: Pazos y Gutiérrez,(2011); Carrillo (2011)

Para desarrollar la investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 3: Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación

Técnica	Instrumento
Encuesta	Se aplicará un cuestionario de 21 preguntas a una muestra de colaboradores.
Entrevista	Se realizará entrevista a las personas encargadas de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
Observación	Se observaran expedientes, procedimientos.

Fuente: La autora

Tanto la encuesta como la entrevista y la observación permiten recolectar información pertinente para el análisis y evaluación de los procesos y procedimientos existentes en la organización para el reclutamiento de personal.

Martínez (2001) en su escrito sobre los métodos y metodologías de la investigación social hace referencia a dichas técnicas e instrumentos de la siguiente manera:

Encuesta: “A través de este método se obtiene información de los grupos que se estudian. Ellos mismos proporcionan la información sobre sus actitudes, opiniones, sugerencias, etc. Existen dos maneras de obtener información con este método: la entrevista y el cuestionario.” (Martínez, 2001, p.36)

Entrevista: “La entrevista es una técnica personal que permite la recolección de la información en profundidad donde el informante expresa o comparte oralmente

y por medio de una relación interpersonal con el investigador su saber (opiniones, creencias, sentimientos, puntos de vista y actitudes) respecto de un tema o hecho.” (Martínez, 2001, p.36)

Observación: “Observar, en el lenguaje corriente apunta a mirar y estudiar algo detenidamente, concentrando nuestra atención en aquello que nos proponemos conocer. De este modo nuestros sentidos ejercen plenamente todas sus posibilidades, capturan lo que no descubre una mirada casual o impremeditada, aprehenden una multitud de datos que de otro modo no llegaríamos a hacer plenamente conscientes.” (Martínez, 2001, p.33)

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los datos que se presentan a continuación, se obtuvieron como resultado de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 52 personas, entre los cuales se encuentran gestores de cobro, recepcionista, colaboradores de sistemas entre otros de la empresa Resuelva S.A.

Adicional se utilizó el método de observación, la aplicación del mismo se realiza en las instalaciones de la empresa Resuelva S.A al igual que el método de la entrevista a la encargada de recursos humanos en la empresa.

Gráficos:

“...estos constituyen una representación de los datos recolectados para el análisis. En lenguaje matemático, su función es ilustrar; pero los datos deben ser explicados en lenguaje lingüístico o verbal...” (Pazos y Gutiérrez, 2011, p.110)

Para realizar la interpretación de los datos del cuestionario aplicado, se utilizará el gráfico circular en el cual se detallarán en porcentaje los datos obtenidos.

4.1.1 Cuestionario

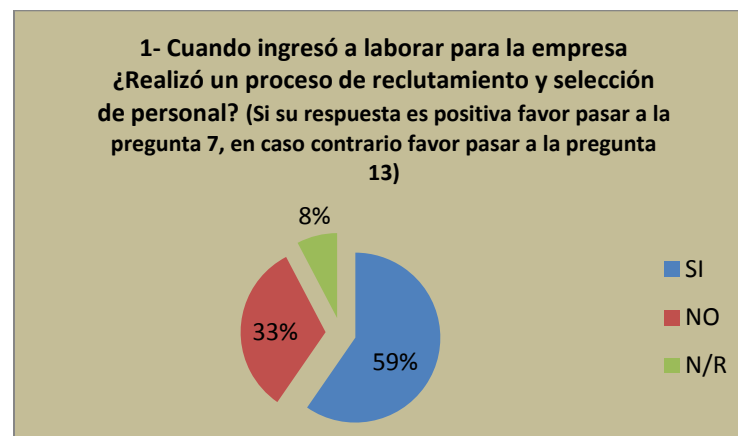
Objetivo específico 1: Determinar las entradas del proceso de RYS que utiliza Resuelva S.A., con el fin de verificar que se cuenta con la información requerida para determinar el perfil del puesto a contratar.

Cuadro 1. Cuando ingresó a laborar para la empresa ¿Realizó un proceso de reclutamiento y selección de personal?

Opciones	Respuestas
Sí	31
No	17
N/R	4
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 1. Cuando ingresó a laborar para la empresa ¿Realizó un proceso de reclutamiento y selección de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva, S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos el 59% de la población a la cual se le aplicó el instrumento indica que al ingresar a laborar a Resuelva realizaron un proceso de reclutamiento y selección de personal, el 33% indica que no realizaron un proceso de reclutamiento y selección de personal, ante este 33% se determinó que la forma de ingreso es directo, y un 8% no contestó esta pregunta.

Con estos resultados se puede demostrar que no todas las personas que son contratadas en Resuelva pasan por un proceso de reclutamiento y selección de personal, y si lo hacen no es un proceso estandarizado el cual utilizan para todas las contrataciones de personal, es importante estandarizar este proceso para que todas las personas apliquen los mismos lineamientos para optar por un puesto de trabajo en Resuelva. Es importante mencionar que en la visita realizada y entrevista aplicada a la encargada de recursos humanos, nos indica que no tienen un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para una organización es importante que todos los colaboradores sigan los mismos lineamientos para formar parte de una organización, ya que de lo contrario se dan consecuencias posteriores, por ejemplo, renuncias repentinas, siendo este uno de los problemas que más se da en la empresa, ya que la persona al ser contratada no pasó por ningún filtro, y por diversas razones, decide retirarse y esto provoca tener que contratar a otra persona, implicando atrasos en el servicio

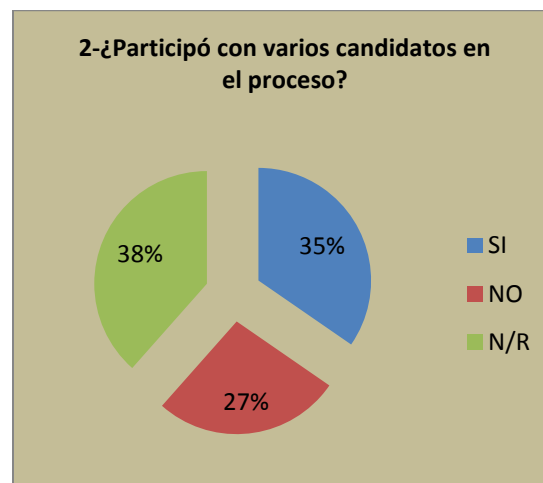
brindado, esto según los datos analizados de las salidas de personal durante el 2016.

Cuadro 2. ¿Participó con varios candidatos en el proceso?

Opciones	Respuestas
Sí	18
No	14
N/R	20
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 2. ¿Participó con varios candidatos en el proceso?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva, S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 35% de la población indican que al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección estaban participando del proceso con otros candidatos, por el contrario un 27% indica que no participaron con más candidatos y un 38% no contestó esta pregunta.

Para que un proceso sea más enriquecedor es indispensable contar con varios candidatos, contar con personas con diversas competencias y habilidades para evaluar y así elegir al candidato más idóneo para el puesto, incluso para los candidatos representa un sentido de competencia lo cual permite que cada quien saque lo mejor de sí.

La falta de candidatos en el proceso, está ligado a la falta de medios para publicar los puestos vacantes y la elaboración del anuncio del puesto vacante, ya que en un proceso todo va de la mano, en Resuelva utilizan pocos medios para realizar el reclutamiento, y no cuentan con un anuncio estándar para publicar el puesto.

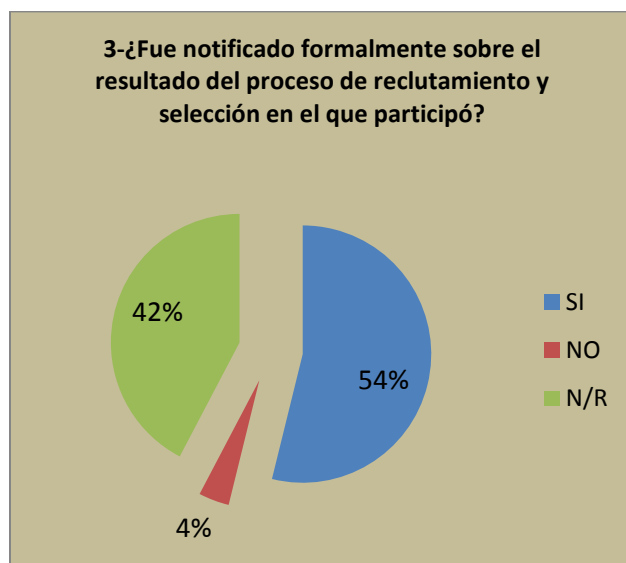
El no contar con candidatos en un proceso podría provocar que se contrate a cualquier persona, corriendo el riesgo de que esta persona renuncie de forma repentina, que no sea un colaborador con las competencias requeridas, entre otros aspectos, que provocan volver a realizar el proceso, lo que implica invertir tiempo y recursos.

Cuadro 3 ¿Fue notificado formalmente sobre el resultado del proceso de reclutamiento y selección en el que participó?

Opciones	Respuestas
Sí	28
No	2
N/R	22
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 3. ¿Fue notificado formalmente sobre el resultado del proceso de reclutamiento y selección en el que participó?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva, S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 54% de la población indica que sí fueron notificados formalmente sobre el resultado del proceso en el que participaron, por el contrario un 4% indica que no y un 42% no contestó esta pregunta.

Un aspecto importante de la contratación de personal es la comunicación, hacia ambas figuras tanto candidato-empresa como viceversa, si en el proceso no se establece la tarea de comunicar el resultado, el mismo estaría incompleto, y podría dar una imagen negativa o poco seria de la empresa, ya que el candidato siempre va esperar el resultado del proceso, sea este favorable o no.

Este es un aspecto que Resuelva debe mejorar ya que en la visita realizada, se pudo verificar este aspecto, y si una persona no será contratada, no le brindan este resultado; y esto se demuestra con los datos obtenidos ya que refleja que el 54% de la población sí fue notificado formalmente, porque así lo hacen si va entrar a laborar para la empresa si notifican, sin embargo para mejorar la imagen y credibilidad de Resuelva este es un paso clave del proceso.

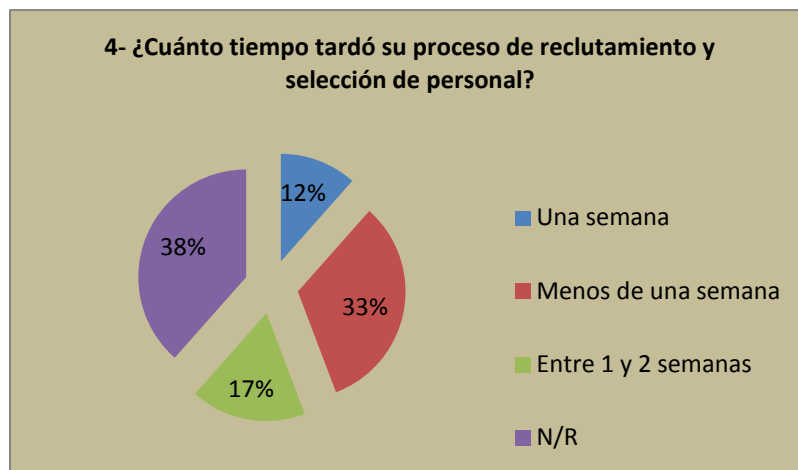
Cuadro 4. ¿Cuánto tiempo tardó su proceso de reclutamiento y selección de personal?

Opciones	Respuestas
1. Menos de una semana	17
2. Una semana	6
3. Entre 1 y 2 semanas	9

N/R	20
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 4. ¿Cuánto tiempo tardó su proceso de reclutamiento y selección de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 12% indica que su proceso de reclutamiento y selección tardó una semana, un 33% indica que su proceso tardó menos de una semana, un 17% indica que entre 1 y 2 semanas, y un 38% no contestó esta pregunta.

Estos datos vuelven a reflejar la falta de un proceso estandarizado, ya que se obtuvo mucha variabilidad en las respuestas, es importante definir la duración del proceso por varios motivos, permite informarle al candidato cuanto tardará su proceso, la persona por parte de la empresa encargada del proceso podrá planificar las tareas con tiempo de cumplimiento, el área con la vacante será consciente que el proceso tiene un tiempo establecido el cual debe respetar por lo que deberá administrar su personal hasta que finalice el proceso y le den la persona que cubrirá la vacante.

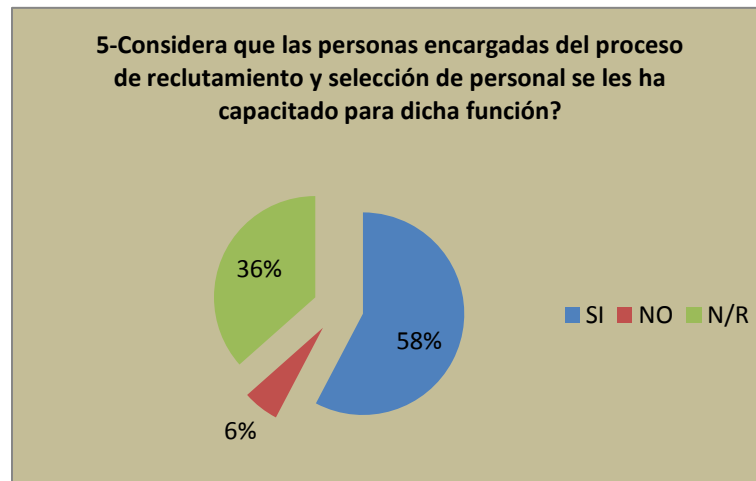
Todo esto permite que la empresa cree una cultura diferente, que se tome conciencia de la importancia de planificar y de cumplir tiempos, que al inicio cuesta sin embargo poco a poco se va logrando, es importante establecer tiempos ya que esto permite una administración eficiente de los recursos.

Cuadro 5. ¿Considera que las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal, se les ha capacitado para dicha función?

Opciones	Respuestas
Sí	30
No	3
N/R	19
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 5. ¿Considera que las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal, se les ha capacitado para dicha función?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 58% de la población indica que las personas que se encargan del proceso de reclutamiento y selección de personal si están capacitados para dicha función, por el contrario un 6% indica que no y un 36% no contestó a esta pregunta.

Para que el proceso se ejecute de forma correcta, las personas que participan en el mismo deben estar capacitados, conocer todas las etapas y tareas del proceso para que el mismo se aplique de forma correcta, para obtener los resultados deseados.

La capacitación trae grandes beneficios tanto a la organización como a la persona que participa del mismo, ya que permite mantenerse actualizado con las últimas tendencias del mercado, se pueden aplicar los conocimientos obtenidos para aplicar mejoras a los procesos en las organizaciones, y es un aspecto clave para motivar al personal.

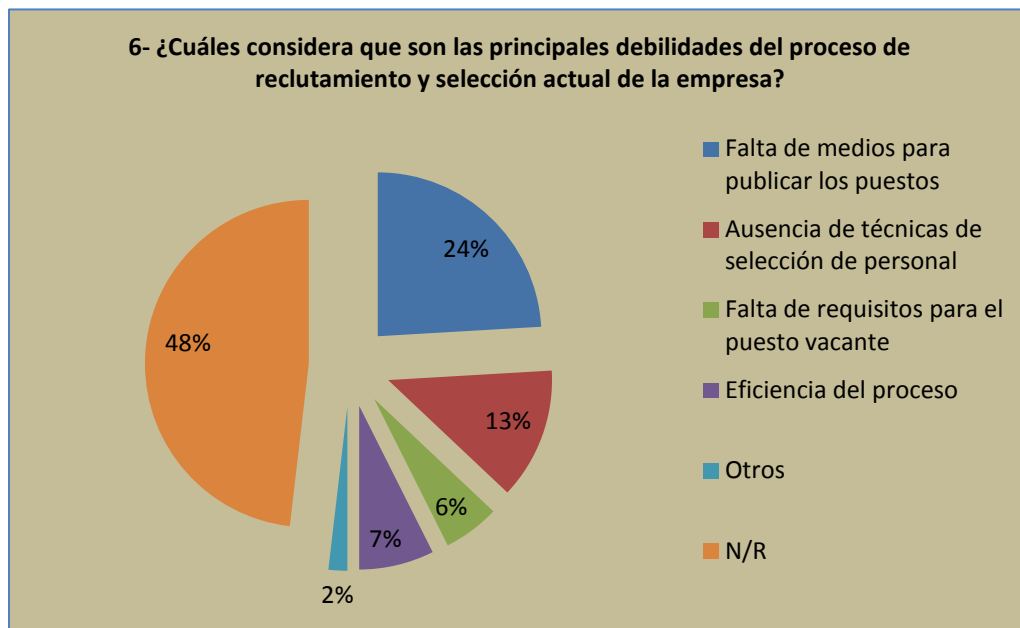
Las empresas deben entender que la capacitación es una inversión y no un gasto, se consultó en la visita realizada a varios supervisores sobre las capacitaciones, estos indicaron que en Resuelva no se envía a nadie a capacitación pagada por la empresa, al ser ellos un call center de cobros, las empresas para las que trabaja Resuelva, sí les brindan de forma gratuita capacitaciones a los gestores de cobro respectivos, pero solamente a los que atienden dicha cartera y sobre sus productos.

Cuadro 6. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa?

Opciones	Respuestas
Falta de medios para publicar los puestos	13
Ausencia de técnicas de selección de personal	7
Falta de requisitos para el puesto vacante	3
Eficiencia del proceso	4
Otros	1
N/R	24
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 6. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 24% de la población indica que “la falta de medios para publicar los puestos” es una de las principales debilidades del proceso de reclutamiento y selección, un 13% indica que la “ausencia de técnicas de selección de personas”, un 6% indica que la “falta de requisitos para el puesto vacante”, un 7% indica que “la eficiencia del proceso”, un 2% indica que otros y el 48% no contestó esta pregunta.

Estas debilidades son puntos de mejora que se deben considerar al momento de crear el proceso, los medios deben ser suficientes para lograr atraer a la mayor cantidad de candidatos, se deben aplicar diversas técnicas de selección para enriquecer el proceso, los requisitos deben estar claros que cualquier persona los pueda entender, debe ser un proceso eficiente optimizando al máximo los recursos y logrando grandes resultados.

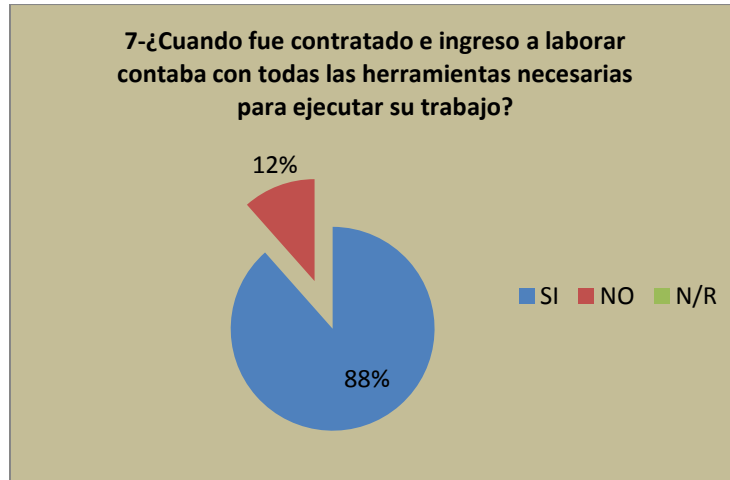
Es importante conocer las debilidades del proceso ya que si no se trabaja en estas siguen siendo problemas, en caso contrario sí se identifican y se busca la manera de solucionarlas o bien disminuir el impacto que puede provocar se obtienen mejores resultados, en este caso se realizaría una mejor contratación de personal.

Cuadro 7. ¿Cuando fue contratado e ingresó a laborar contaba con todas las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo?

Opciones	Respuestas
Sí	46
No	6
N/R	0
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 7. ¿Cuando fue contratado e ingresó a laborar contaba con todas las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 88% de la población indica que cuando ingresó a laborar para la empresa contaba con las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo, en caso contrario un 12% indica que no.

Cuando un proceso se ejecuta de forma planificada y ordenada la empresa puede prever la fecha de ingreso de una persona en un puesto vacante y así tener disponible el puesto físico de trabajo con todos los insumos y herramientas que esta persona va a necesitar para realizar sus labores, lo cual provocará que la persona se sienta cómoda y que su llegada fue planificada, no de forma atropellada.

Estos aspectos hablan muy bien de la organización, da una imagen seria de la organización, un ingreso de personal implica una serie de gastos para la organización desde la compra de suministros de oficina (lapiceros, hojas, etc.),

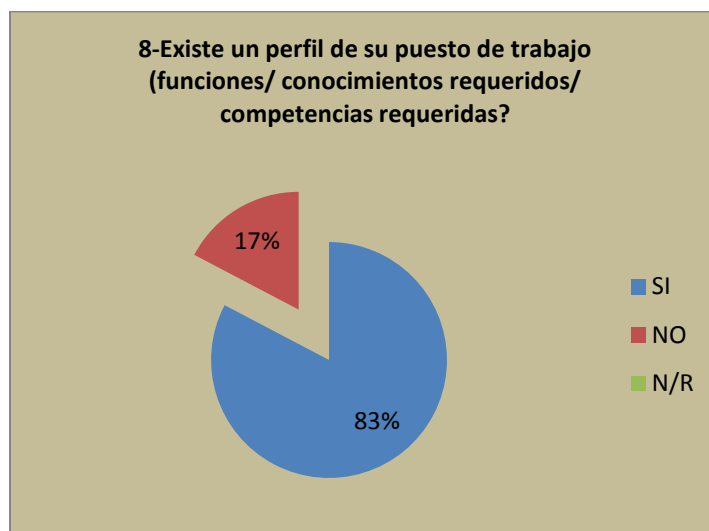
acondicionar un espacio, hasta un aumento en la planilla de la organización, es por ello la importancia que se realice de forma ordenada y planificada, y esto se logra creando el proceso.

Cuadro 8. ¿Existe un perfil de su puesto de trabajo (funciones/ conocimientos requeridos/ competencias requeridas?)

Opciones	Respuestas
Sí	43
No	9
N/R	0
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 8. ¿Existe un perfil de su puesto de trabajo (funciones/ conocimientos requeridos/ competencias requeridas?)



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 83% de la población indica si existe un perfil de su puesto de trabajo, mientras que un 17% indica que no.

Estos resultados son contradictorios por los resultados obtenidos de la visita realizada, ya que la empresa no cuenta con perfiles de puesto, ellos pretenden trabajar en la elaboración de los mismos pero aun no existen, sin embargo, los colaboradores sí tienen establecidas sus funciones ya que cada empresa para la que Resuelva trabaja o bien le hacen la función de cobro envían los perfiles que necesitan que tenga esa persona que va a cobrar sus cuentas, pero Resuelva no tienen perfiles propios, sólo se basan en esos que le envían las empresas.

Es importante que las organizaciones tengan establecidos los perfiles de puesto ya que de ahí se obtienen los insumos para iniciar un proceso de contratación, otro aspecto es que en el perfil se establece el propósito del puesto, responsabilidades, competencias técnicas, experiencia requerida, competencias personales, que son aspectos que todos los colaboradores deben conocer para realizar sus labores en cada puesto de trabajo; establecer estos perfiles permiten delimitar hasta donde llega la responsabilidad de una persona y donde inicia la de otra.

En el caso de Resuelva, establecer los perfiles de puesto permitirá no sólo contar con lo que le solicitan las empresas si no, crear sus propios requisitos y no

sólo depender de los perfiles que le envían las empresas, ya que si Resuelva quisiera pedir alguna competencia técnica específica y el perfil que envía la empresa no lo indica, entonces no será un requisito, es por ello que Resuelva debe crear sus propios perfiles y agregar el de estas empresas.

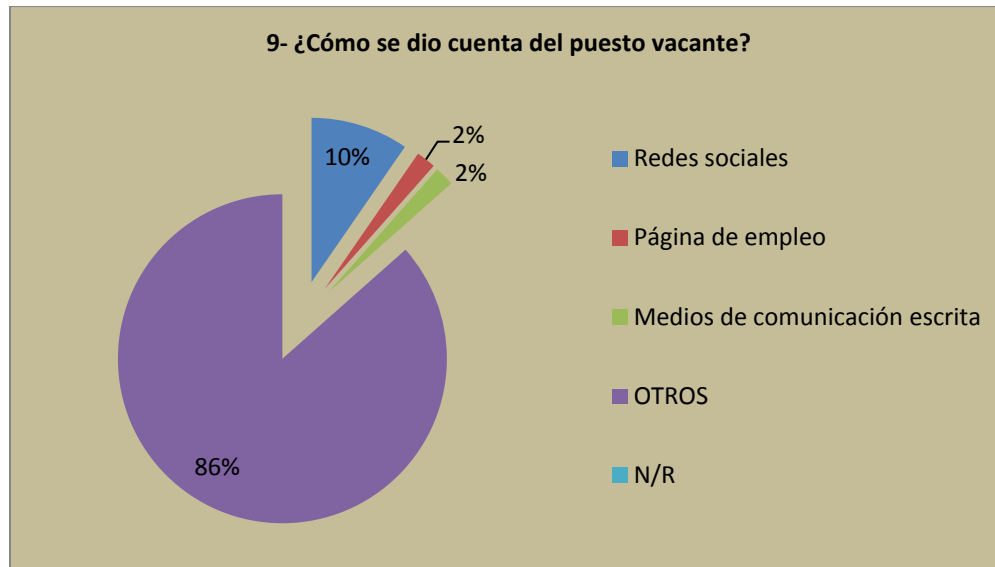
Objetivo específico 2: Analizar los medios que utilizan para realizar el reclutamiento de personal actualmente en la empresa

Cuadro 9. ¿Cómo se dio cuenta del puesto vacante?

Opciones	Respuestas
Redes sociales	5
Página de empleo	1
Medios de comunicación escrita	1
Otros	45
N/R	0
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 9. ¿Cómo se dio cuenta del puesto vacante?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 10% indica que se dieron cuenta del puesto vacante por medio de redes sociales, un 2% indica que por medio de páginas de empleo, otro 2% indica que por medio de medios de comunicación escrita, un 86% indica que por medio de otros medios.

Los medios de reclutamiento son herramienta clave para atraer a varios candidatos para aplicar por algún puesto vacante, Resuelva solamente utiliza la página del empleo.net como medio de reclutamiento externo, esto se ve reflejado que el mayor porcentaje 86% indica "otros" esto se refiere a que la población se dio cuenta de estos puestos vacantes por medio de amistades o personas que trabajan para la empresa.

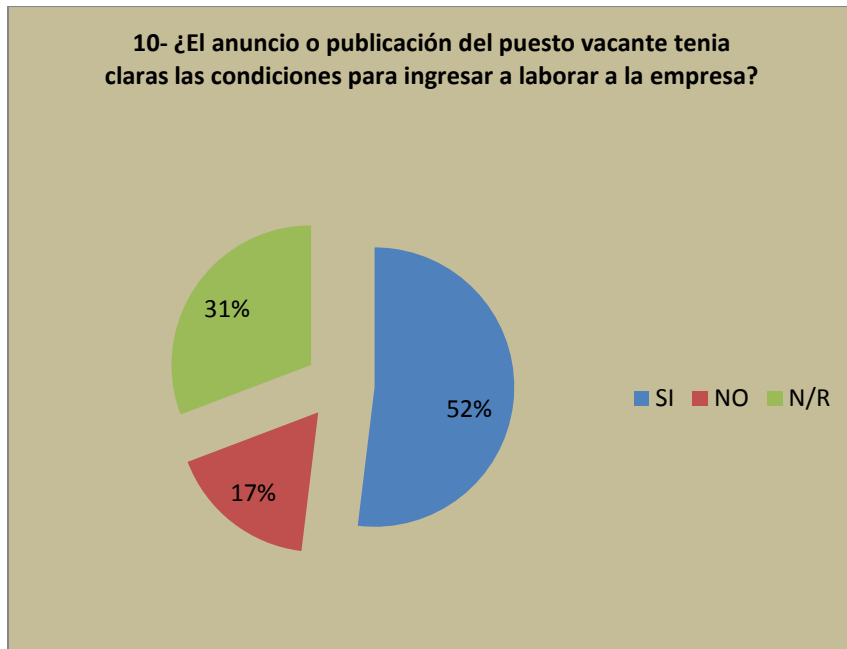
Existen muchos medios para realizar el reclutamiento de personal, algunos en los cuales la empresa debe pagar y otros que son gratuitos, para obtener varios candidatos se debe publicar en varios medios el puesto vacante, Resuelva está invirtiendo en la página del empleo.net, sin embargo se deben considerar redes sociales, publicar el puesto en universidades, para que estos medios sean suficientes y que no impliquen realizar algún gasto adicional.

Cuadro 10. ¿El anuncio o publicación del puesto vacante tenía claras las condiciones para ingresar a laborar a la empresa?

Opciones	Respuestas
Sí	27
No	9
N/R	16
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 10. ¿El anuncio o publicación del puesto vacante tenía claras las condiciones para ingresar a laborar a la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 52% indica que el anuncio del puesto vacante tenía claras las condiciones para ingresar a laborar a la empresa, un 17% indica que no estaban claras y un 31% no contestó esta pregunta.

Cuando surge una vacante en algún puesto de trabajo es indispensable que estén claros los requisitos para cubrir esa vacante, para contratar a la persona adecuada, el anuncio se debe crear de forma tal que sea entendido por todas las personas, debe contener todos los requisitos y condiciones para ingresar a laborar a la empresa, esto para facilitar el proceso, si los requisitos no están claros cualquier persona participará en el proceso, en caso contrario, si todo está claro

sólo las personas que consideran que cumplen con todos estos requisitos son los que estarán participando en el proceso.

Crear un anuncio claro, con toda la información, atraerá a las personas que realmente se necesitan en la organización, esto va de la mano con los perfiles de puesto, ya que sí se cuenta con el perfil de puesto, se realizará el anuncio según los requerimientos establecidos en el perfil; y todo esto ayuda a que el proceso sea lo más eficiente posible y evitar que cualquier persona ingrese a laborar para Resuelva.

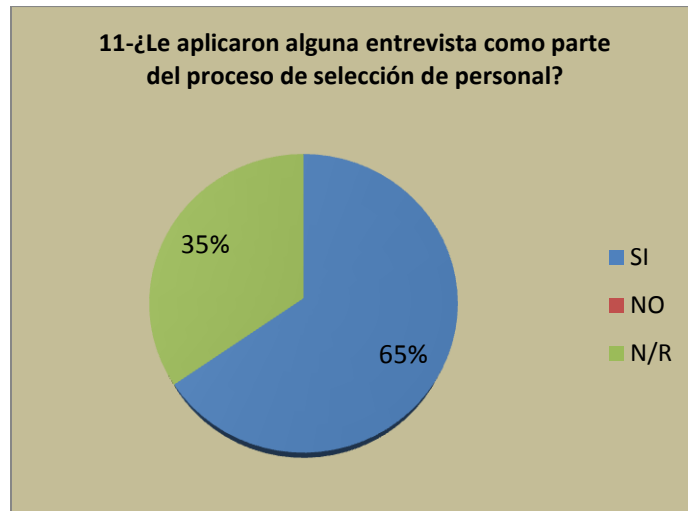
Objetivo específico 3: Identificar las técnicas de selección de personal que utiliza la empresa.

Cuadro 11. ¿Le aplicaron alguna entrevista como parte del proceso de selección de personal?

Opciones	Respuestas
Sí	34
No	0
N/R	18
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 11. ¿Le aplicaron alguna entrevista como parte del proceso de selección de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 65% de la población indica que sí les aplicaron una entrevista como parte del proceso de selección de personal, y un 35% no contestó esta pregunta.

La entrevista es punto clave en un proceso de selección de personal, ya que por medio de ésta la persona que aplica la misma puede detectar rasgos importantes del candidato que tal vez no reflejan otras pruebas. En la visita realizada, la encargada de recursos humanos, indicó que desde hace 5 meses se aplican dos entrevistas, la primera es aplicada por el supervisor del área y la otra entrevista es aplicada por la encargada de recursos humanos.

Es importante que la persona encargada de la entrevista tenga un instrumento con las preguntas que va a realizar, que sea una entrevista estructurada, que haya estudiado la hojas de vida del candidato, que en ese

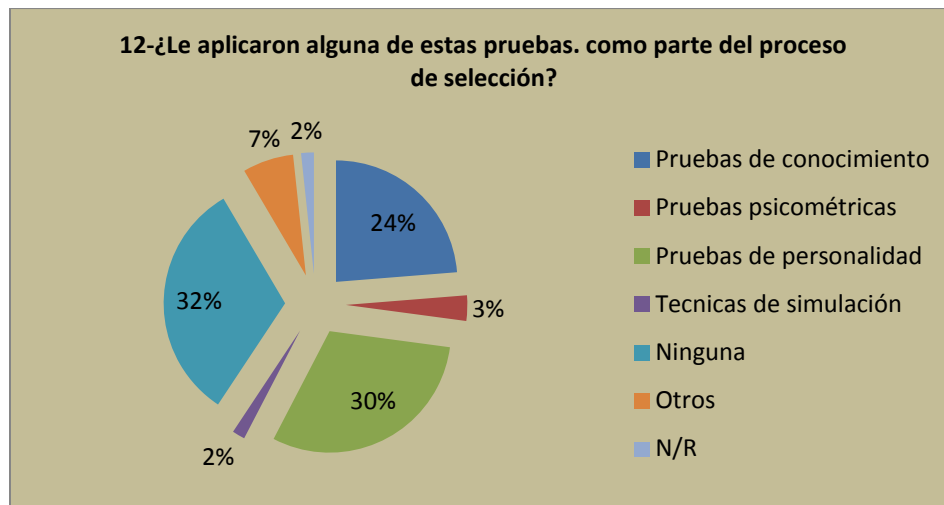
momento conozca aspectos importantes de la persona a la cual va entrevistar, para que el proceso se vea serio y profesional, si bien es cierto durante la entrevista se pueden dar preguntas que no estén en el instrumento, pero sí es indispensable confeccionar y llevar a la entrevista esa la guía con las preguntas.

Cuadro 12. ¿Le aplicaron alguna de estas pruebas como parte del proceso de selección?

Opciones	Respuestas
Pruebas de conocimiento	14
Pruebas psicométricas	2
Pruebas de personalidad	18
Técnicas de simulación	1
Ninguna	19
Otros	4
N/R	1
TOTAL	59

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 12. ¿Le aplicaron alguna de estas pruebas como parte del proceso de selección?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 24% de la población indica que realizaron pruebas de conocimiento, un 3% indica que aplican pruebas psicométricas, un 30% indica que pruebas de personalidad, un 2% indica que técnicas de simulación, un 32% indica que ninguna, un 7% indica que otros, y un 2% no contestó esta pregunta, al ser esta una pregunta de selección múltiple se obtiene un total de 59 respuestas.

Para que un proceso de selección sea más enriquecedor y completo es importante aplicar varias pruebas, entre ellas se encuentran pruebas de conocimiento, estas permiten comprobar que el candidato tenga ese conocimiento que es indispensable en ese puesto, estas son pruebas muy específicas según el conocimiento técnico requerido, otra de estas pruebas son las de personalidad, las cuales permiten detectar sentimientos, la forma de comportarse ante diversas

circunstancias, intereses entre otros aspectos que se pueden identificar en esta prueba; otra prueba son las técnicas de simulación, esta prueba es muy enriquecedora para ambas partes empresa y candidato, para el candidato porque lo acerca a la realidad de la empresa y del puesto que va a ejecutar, y para la empresa porque puede ver las reacciones de esta persona ante diversas situaciones y desde ahí tomar decisiones.

Para elegir al candidato más idóneo para cada puesto de trabajo, es necesario aplicar pruebas, ya que el candidato puede decir que tiene el conocimiento, sin embargo, si se contrata y realmente no lo tenía esta persona no servirá para ejecutar ese puesto, y esto traería implicaciones para la organización lo que conllevará a realizar otra contratación.

Al ser Resuelva un call center, es necesario, que el personal cuente con ciertos conocimientos técnicos, por ejemplo, dominio de la herramienta Excel, para comprobar este conocimiento es necesario aplicar una prueba, es por ello que sólo aplicar las entrevistas no son suficientes, ya que en estas se pueden decir cosas que no son ciertas y que con una prueba sí se puede comprobar.

Objetivo específico 4: Analizar los indicadores de rotación y las causas de salida de personal.

Cuadro 13. ¿En el tiempo que lleva laborando para Resuelva, ha rotado de puesto?

Opciones	Respuestas
Sí	23

No	25
N/R	4
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 13. ¿En el tiempo que lleva laborando para Resuelva, ha rotado de puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 44% de la población indica que en el tiempo que lleva laborando para Resuelva ha rotado de puesto, por el contrario un 48% indica que no ha rotado de puesto de trabajo, y un 8% no contestó esta pregunta.

La rotación en una organización se puede dar dentro de la empresa, la cual no implica una salida de personal, si no la persona es trasladada de puesto, de un área a otra, este movimiento se puede dar tanto por razones positivas como crecimiento profesional o por aspectos negativos por ejemplo, inconformidad en el puesto de trabajo, problemas con compañeros o con su jerarquía entre otros aspectos, la organización debería llevar un control de estos movimientos con mayor énfasis a los que se han dado por alguna situación negativa y dar el debido seguimiento, para evitar que la misma persona vuelva a presentar los mismos problemas, ya que esto trae implicaciones a la organización, porque se debe capacitar a la persona en el nuevo puesto, dar un período de prueba para ver si se adapta al puesto o no, y esto representa tiempo de producción perdido (en este caso, en cobro de cartera) lo que conlleva a pérdidas para la organización.

El otro tipo de rotación que se puede presentar en una organización, es la que representa salida de personal, está generando mayor gasto para la organización, ya que se debe aplicar el proceso otra vez invirtiendo tiempo y recursos en la contratación de personal; con estos resultados podemos observar que son bastantes las personas que han rotado de puesto, y en la visita se pudo observar una base de datos y varios expedientes de personas cesantes, por lo que Resuelva lleva un control de estos movimientos que provocan salida de personal.

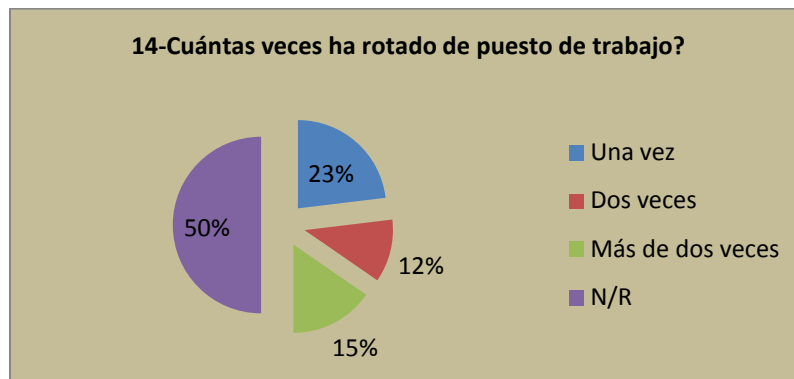
Cuadro 14. ¿Cuántas veces ha rotado de puesto de trabajo?

Opciones	Respue
----------	--------

stas	
Una vez	12
Dos veces	6
Más de dos veces	8
N/R	26
TOTAL	48

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 14. ¿Cuántas veces ha rotado de puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 23% de la población indica que han rotado de puesto de trabajo una vez, un 12% indica que dos veces, un 15% indica que más de dos veces, y un 50% no contestó esta pregunta.

A pesar, que la mayoría de las personas hayan rotado de puesto una vez, es importante conocer la causa de esa rotación de personal, para analizar si este movimiento se dio por un ascenso o por otra razón. Hay dos vertientes en las cuales se puede ver este tema, si los movimientos se dan por aspectos de crecimiento esto es un buen indicador y vuelven atractiva a la organización ya que muestra que la empresa ofrece posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, aspecto que todo colaborador espera en la organización.

Sin embargo, si se da por situaciones no tan favorables, esto refleja debilidades en el proceso de reclutamiento y selección, ya que tal vez la persona que fue contratada no era la idónea para el puesto, quizás esa persona no contaba con todas las competencias y aun así fue contratada; es por ello que todo va ligado al proceso, y de ahí la importancia de establecer uno en la organización.

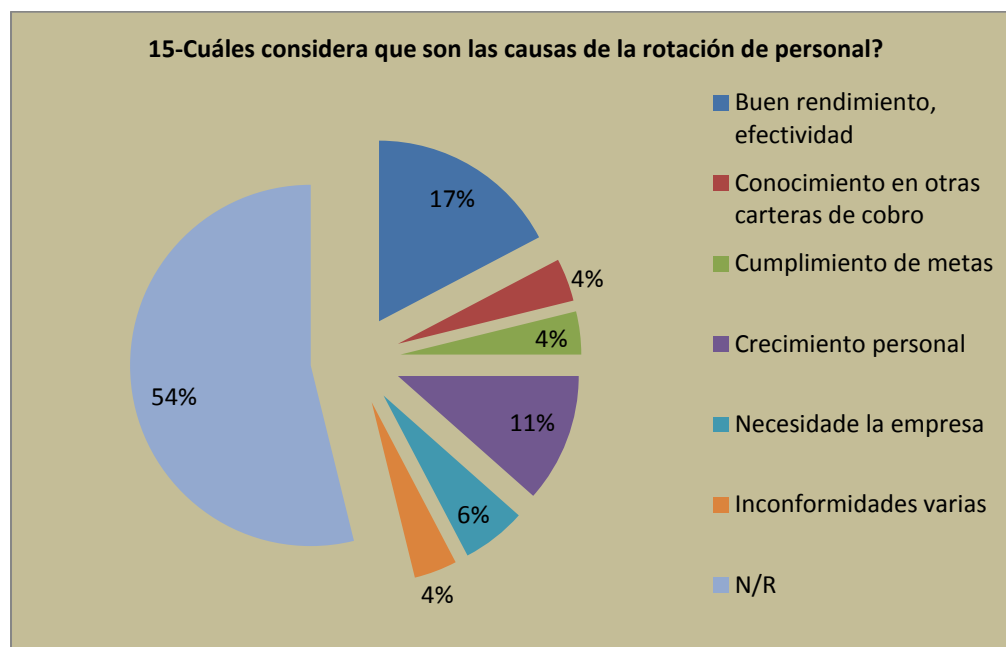
Cuadro 15. ¿Cuáles considera que son las causas de la rotación de personal?

Opciones	Respuestas
Buen rendimiento, efectividad	9
Conocimiento en otras carteras de cobro	2
Cumplimiento de metas	2
Crecimiento personal	6
Necesidad la empresa	3
Inconformidades varias	2

N/R	28
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 15. ¿Cuáles considera que son las causas de la rotación de personal?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 17% indica que la causa de la rotación de personal es por buen rendimiento y efectividad en el puesto, un 4% indica que por conocimiento de otras carteras de cobro, otro 4% indica que por cumplimiento de

metas, un 11% indica que por crecimiento personal, un 6% indica que por necesidad de la empresa, un 4% indica que por inconformidades varias, y un 54% no contestó a esta pregunta.

Es importante mencionar que esta pregunta se realizó de forma abierta, no se le dieron las opciones en el cuestionario, con estos resultados es notorio que cuando la rotación de personal se da de forma interna, que no implica salida de personal, se da más por aspectos positivos que negativos, un porcentaje muy bajo es el que ha tenido que rotar de puesto por inconformidades.

Estos datos concuerdan con lo observado en la visita y según la entrevista realizada, ya que en la empresa indicaron que sí existe posibilidad de crecimiento dentro de Resuelva y si surge una vacante primero se considera el personal interno para buscar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, siendo esto un aspecto motivador. Resuelva no cuenta con un registro de ascensos o traslados horizontales dentro de la organización.

Cuando se da rotación con salida de personal en Resuelva, según la entrevista realizada a la encargada de recursos humanos, es porque la mayoría de colaboradores son jóvenes, que entran a laborar para estudiar y luego buscan una mejor opción laboral y renuncian a la empresa, sin embargo estos casos se están intentando disminuir estableciendo requisitos para ingresar a laborar para la empresa, por ejemplo, la experiencia, rubro que antes no consideraban con tanta importancia como lo hacen actualmente.

Se realizó un análisis de las salidas de personal durante el 2016, y un 41% de la población ha dejado de laborar para Resuelva, por abandono laboral, renuncia o despido, de este porcentaje 22 personas han sido por renuncia.

Ilustración 1. Salidas de personal 2016

PUESTO	Abandono laboral	Despido	Renuncia	No indico la empresa	Total general
Gestor cobros	1	13	20		34
Mensajero		1			1
Miselanea		1			1
RRHH		1			1
Supervisor		1	1		2
No indico la empresa	1	1	1	4	7
Total general	2	18	22	4	46

Fuente: Base de datos Resuelva S.A. el 13 de enero de 2016.

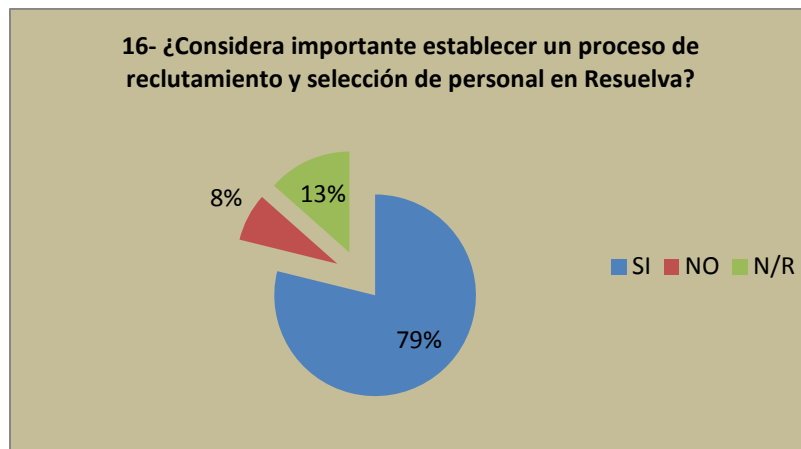
Objetivo específico 5: Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal

Cuadro 16. ¿Considera importante establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal en Resuelva?

Opciones	Respuestas
Sí	41
No	4
N/R	7
TOTAL	52

Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Gráfico 16. ¿Considera importante establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal en Resuelva?



Fuente: Cuestionario aplicado a personal Resuelva S.A. el 06 de diciembre de 2016.

Análisis:

Según los datos obtenidos un 79% de la población considera importante establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal en Resuelva, un 8% indica que no y un 13% no contestó esta pregunta. A pesar de ser una pregunta que parece obvia hubo personas que no consideran importante el establecer un proceso de RYS.

Los procesos son de suma importancia en las organizaciones ya que permiten estandarizar, ordenar, crear lineamientos y políticas para ejecutar diversas acciones, en el caso del proceso de reclutamiento y selección de personal permite que la contratación de personal se realice para todos de una

misma forma, y que todos los candidatos pasen por el proceso, lo que facilita que se contrate al personal idóneo para cada puesto.

A lo largo de los resultados obtenidos hemos observado que en el proceso de reclutamiento y selección todo va relacionado que una tarea conlleva a otra, y que estableciendo este proceso se logra un cambio positivo en la organización que permite tener diversos controles, y así evitar re-procesos, contrataciones sin analizar, salidas repentinas de personal, estos y otros aspectos se pueden disminuir o bien tener un mejor control.

El trabajar con procesos crea una cultura y una imagen positiva de la empresa, ya que las cosas se trabajan de manera planificada, tratando de prever al máximo todas las situaciones, de ahí la importancia de cambiar la forma de trabajar, ya que esto trae beneficios para la organización.

4.1.2 Entrevista

El 6 de diciembre se realizó una visita a Resuelva con el objetivo de aplicar el cuestionario a una muestra de la población, la entrevista a la encargada de recursos humanos de la empresa, y para poder observar expedientes, bases de datos, y demás información importante sobre la empresa, ya que en visitas anteriores se pudieron ver generalidades de la organización.

1. ¿Hace cuánto ingresó a laborar a Resuelva?

Este día se aplicó una entrevista estructurada a Rebeca Hernández, la cual ingresó a laborar para la empresa hace 3 años y 10 meses, Rebeca ha pasado por varios puestos, entre ellos asistente de gerencia, supervisión en análisis de crédito, luego de este puesto se decidió departamentalizar la empresa, ya que Resuelva era un call center muy pequeño con 10 personas, y la recepcionista era quien realizaba todo (pago de planilla, contabilidad, facturas, recursos humanos) y esto provocaba mucho desorden.

2. ¿Cuáles son sus funciones en este departamento?

Actualmente tiene 5 meses en recursos humanos, y ella ha logrado realizar varias funciones en recursos humanos que no existía en la organización, incluyendo la creación del organigrama, entre las funciones que ella realiza se encuentra la actualización de base de datos con la información de los colaboradores, contratación de personal, pago de planilla, confección de facturas, también se encarga de planear y llevar a cabo actividades sociales, como lo es la fiesta de fin de año y celebrar los cumpleaños mensualmente.

3. ¿Cómo realizan la contratación de personal, siguen algún proceso para contratarlo?

Desde hace 5 meses utilizan la página el empleo.net para publicar los concursos de puestos vacantes, sin embargo, antes de publicar el anuncio en esta página, se realiza de forma interna, si nadie desea aplicar suben el anuncio del puesto a la página del empleo.net., siendo este el único medio que utilizan para realizar el reclutamiento de personal.

De manera informal tienen establecidos una serie de pasos para realizar la contratación, los mismos fueron creados por Rebeca:

Tabla 4. Proceso de Reclutamiento Resuelva

INTERNO	EXTERNO
Estas plazas deberán ser primeramente informadas a Rebeca Hernández, por medio de correo electrónico. (rebeca.hernandez @resuelva.cr)	Estas plazas deberán ser primeramente informadas a Rebeca Hernández, por medio de correo electrónico. (rebeca.hernandez @resuelva.cr)
Indicar el perfil de la persona que buscan y necesitan en la plaza vacante	Indicar el perfil de la persona que buscan y necesitan en la plaza vacante
Se procederá a informar al personal de Resuelva S.A., para que apliquen a la plaza	Se publicara la vacante por medio de la página de empleos "El empleo.net".
Se tomara en cuenta solo que aquellos que cumplan con el perfil requerido por el supervisor con plaza vacante.	Se elegirán los perfiles, que cumplan con lo requerido por el supervisor con la Plaza vacante.

Fuente: Resuelva S.A.

4. ¿Realizan entrevista o alguna prueba durante el proceso de RYS /

Quién aplica las pruebas y la entrevista?

Aplican dos entrevistas, una es realizada por el supervisor del área que presenta la vacante, y la otra entrevista la aplica la encargada de recursos humanos, quien realiza las llamadas de referencia, adicional les aplican unas preguntas (**anexo 1**), y otras pruebas propias de la página del empleo, en estas pruebas del empleo.net el mismo sistema hace la valoración y da un puntaje, para la utilización de esta página pagan una cuota trimestral; también aplican una prueba de Excel, anteriormente se les hacía prueba de polígrafo y doping, sin embargo hace un año esto no se aplica, sólo si la empresa a la cual van a trabajar lo pide entonces sí las realizan, en caso contrario no.

5. ¿Cómo les informan a los participantes el resultado del proceso?

Si la persona participó en el proceso, pero no es elegible no le informan nada, en caso contrario, si se comunican por teléfono o por correo con la persona; le dan a la persona un período de prueba de 15 días antes de la firma de todos los documentos, esto porque antes se les realizaba todo el proceso y no llegaban a trabajar, por ello establecen ese período de prueba, luego de este tiempo, se les da una pequeña inducción en la cual le explica un poco de la empresa, les presentan el código de vestimenta, código interno (el cual lo tienen en el Ministerio de Trabajo por una actualización), firma del contrato, entre otros.

6. ¿Utilizan algún medio para publicar los puestos vacantes?

Cuando se realiza reclutamiento interno se envía el anuncio del puesto por correo electrónico a los supervisores y ellos se encargan de bajar la información a sus colaboradores, si se aplica reclutamiento externo utilizan la página del empleo.net, al principio si utilizaban redes sociales, sin embargo ahora utilizan mucho la referencia, se está implementando un sistema para que todos los empleados tengan acceso al correo, ya que actualmente sólo los supervisores tienen este acceso.

7. ¿Existen perfiles de puesto? ¿Las personas conocen estos perfiles?

Actualmente no existen perfiles de puesto, sin embargo, tienen planificado iniciar con este trabajo el próximo año, ya son conscientes de la importancia y la necesidad de contar con perfiles de puestos en la empresa.

Sin embargo, es importante mencionar, que ellos se basan en los perfiles que les envían las empresas a las cuales Resuelva les realiza la gestión de cobro, por ejemplo CITIBANK, Grupo Claro, Grupo Monge, Almacenes Siman, Oriflame, entre otras empresas, estas empresas les envían el perfil que necesitan que cumpla la persona que trabajará en su cartera.

8. ¿Qué tan frecuente es que se nombre a alguien sin pasar por el proceso de RYS?

Lamentablemente esto se daba con mucha frecuencia, por la urgencia de llenar la vacante contrataban a cualquier persona, y luego venían los problemas, que la persona no tenía experiencia, no era estable en los trabajos, y tenían que correr a contratar a otra persona, esto ha variado un poco, desde hace 5 meses

tiempo que lleva funcionando el área de recursos humanos, por lo que se ha venido trabajando para que esto no se dé, y si bien es cierto no tienen un proceso como tal, sigue una serie de pasos para contratar a las personas, tratando de minimizar la cantidad de personas que no pasan por un proceso.

9. ¿En Resuelva se da la rotación de personal, cuales considera que son las causas de la rotación de personal?

En este momento están trabajando para implementar una encuesta de salida de personal, porque considera que sí se da bastante la rotación de personal, por lo general esto se da porque la mayoría de personas que contratan son muy jóvenes, vienen saliendo del colegio, buscan trabajo para pagar sus estudios y si encuentran un mejor salario se van (ellos pagan lo que indica la ley más comisiones), es por esto que ahora tratan de solicitar más experiencia, que sean personas con responsabilidades (casados, con hijos), para que las personas duren más, durante tres años, sólo 7 personas tienen más de 2 años para trabajar en la empresa, la mayoría de colaboradores duran mucho 6 meses.

10 ¿Considera importante que Resuelva establezca un proceso formal para realizar el reclutamiento y selección de personal, por qué?

En Resuelva consideran muy importante establecer un proceso formal y estandarizado de reclutamiento y selección de personal, ya que deben existir lineamientos a seguir para contratar a las personas, adicional consideran que esto permite ordenar y exigir que todas las personas apliquen las mismas pruebas y pasen por los mismos filtros antes de ser contratados.

Esta entrevista fue muy enriquecedora ya que permite conocer la realidad de la empresa, se tuvo acceso a revisar expedientes, se pudo ver la base de datos que mantienen de los colaboradores, lo que permite crear el proceso desde la realidad de la empresa, adicional se le explica la herramienta a utilizar para diagramar el proceso (bizagi) a lo que responden de manera positiva.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Objetivo específico 1: Determinar las entradas del proceso de RYS que utiliza Resuelva S.A., con el fin de verificar que se cuenta con la información requerida para determinar el perfil del puesto a contratar.

- Se puede concluir que los colaboradores de Resuelva no han pasado por un proceso de reclutamiento y selección de personal, porque la misma no cuenta con un proceso formal y estandarizado, si bien es cierto cuentan con unos pasos a seguir previo alguna contratación, no siempre son aplicados, lo que da pie a que se contraten personas que no son las adecuadas para el puesto vacante.
- Según los datos obtenidos se puede concluir que en Resuelva si una persona participó del proceso (realizar una entrevista) y no será contratada, de parte de la empresa esta persona no recibirá ninguna notificación sobre el resultado del proceso, lo que podría perjudicar la imagen y credibilidad de la empresa.
- Se puede concluir que la empresa no cuenta con perfiles de puestos, sin embargo utilizan los perfiles que le envían las empresas a las cuales les realizan las gestiones de cobro para realizar las contrataciones de personal.
- La empresa presenta una gran debilidad al no tener establecidos requisitos para ingresar a laborar a Resuelva, ya que sólo se basan en lo solicitado por dichas las empresas para las cuales trabaja Resuelva, a excepción de la prueba de Excel y las preguntas que aplican (anexo 1).

Objetivo específico 2: Analizar los medios que utilizan para realizar el reclutamiento de personal actualmente en la empresa.

- Según los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado se puede observar que la mayoría de personas indican que se dan cuenta de los puestos vacantes por medio de otras personas (amigos, familiares, etc.), con esto se refleja la falta de medios para publicar puestos vacantes en la empresa.
- Se concluye que el uso de más medios hace que el proceso de RYS sea más enriquecedor, ya que permite ampliar la cobertura y llegar a más poblaciones que se podrían estar dejando rezagadas.
- Se concluye que el medio para aplicar el reclutamiento interno es el correo electrónico interno de Resuelva con una gran debilidad ya que sólo los supervisores tienen acceso a este correo y ellos son quienes bajan la información, lo que no asegura que todos tengan la misma posibilidad de participar en el proceso; para aplicar el reclutamiento externo utilizan la página del empleo.net.
- Según los resultados obtenidos, cuando se publica un puesto sí están claros los requisitos del puesto, esto porque para realizar esta publicación Resuelva se basa en las necesidades que envía la empresa para la cual se realizará la gestión de cobro, sin embargo Resuelva no establece requisitos adicionales.

- Según los resultados obtenidos la falta de medios para publicar el puesto vacante es una de las principales debilidades del proceso actual de reclutamiento y selección de personal.

Objetivo específico 3: Identificar las técnicas de selección de personal que utiliza la empresa.

- Se concluye que en Resuelva desde hace 5 meses aplican dos entrevistas, la primera con el supervisor del área en la cual surge la vacante, y otra con la encargada de Recursos Humanos.
- Se puede observar que aplican pruebas desde la página del empleo.net, la cual les da la valoración y puntaje para cada prueba, con estos resultados se toman decisiones.
- Resuelva como único requisito aplica una prueba en Excel, que es indispensable que todos los posibles colaboradores tengan este conocimiento técnico.
- Adicional aplican cualquier otra prueba que las empresas requiera que las personas realicen.
- Se concluye que todos los puntos mencionados anteriormente no son aplicados en todas las contrataciones ya que no están establecidos formalmente.

Objetivo específico 4: Analizar los indicadores de rotación y las causas de salida de personal.

- Se puede concluir según los datos obtenidos sobre las salidas de personal durante el 2016 en Resuelva, que en un año 46 dejaron de laborar para

Resuelva, y las causas de estas salidas fueron abandono laboral, despido y renuncia.

- La mayoría de la población a la cual se le aplicó el cuestionario, indicaba que las causas de rotación es por crecimiento dentro de la organización, por buen rendimiento, conocimiento en otras carteras, cumplimiento de metas, un porcentaje muy bajo indicó que es por inconformidades o bien por necesidad de la empresa, por lo que se puede concluir que la mayoría de los casos en que se presenta la rotación de personal dentro de la organización es por aspectos positivos.
- De la dimensión de costos no se hace comentario ya que la empresa no cuenta con un registro específico de ascensos y costos que implican estos movimientos.

Objetivo específico 5: Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Se puede concluir que es de suma importancia establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal en Resuelva, el cual permita estandarizar y definir los lineamientos que se deben seguir para contratar al personal.
- Con la implementación del proceso se podrá estimar de una forma más acertada la duración del mismo, con el fin de hacer lo más eficiente posible el proceso, y optimizar al máximo los recursos.
- Se puede concluir que la mayoría de las personas que realizaron el cuestionario consideran importante la implementación del proceso.

- La implementación del proceso ayudará a disminuir las contrataciones que se realizan sin pasar por un debido proceso.

RECOMENDACIONES

Objetivo específico 1: Determinar las entradas del proceso de RYS que utiliza Resuelva S.A., con el fin de verificar que se cuenta con la información requerida para determinar el perfil del puesto a contratar.

- Se considera necesario la creación de perfiles de puestos, los cuales deben estar por escrito, digital (en una base de datos) y físico, aprobados por la Gerencia General de Resuelva.
- Las solicitudes de perfil que realizan las empresas se deben tomar como requisitos adicionales al puesto, a parte de los establecidos por Resuelva en los perfiles de puesto.
- Cuando salga una vacante de puesto se debe crear un anuncio atractivo y que cuente con todos los requisitos del puesto, que sea entendible y preciso en los requerimientos.

Objetivo específico 2: Analizar los medios que utilizan para realizar el reclutamiento de personal actualmente en la empresa.

- El uso de más medios hace que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea más enriquecedor, permite ampliar la cobertura y llegar a otros candidatos.
- Al realizar una contratación con fuente interna, se recomienda dar acceso a correo interno a todos los colaboradores para que tengan la misma

oportunidad de participar, o bien colocar el anuncio del puesto vacante en las pizarras informativas, ya que al tener acceso al correo sólo el supervisor se vuelve subjetivo el proceso, esto porque puede darse que el supervisor omita re-enviar el correo a algún colaborador.

- Al realizar una contratación con fuente externa, se recomienda la utilización de los siguientes medios, los cuales no generan mayor costo a la organización, esto porque actualmente solamente publican la vacante en la página el empleo.net:
 - Redes sociales
 - Centros educativos (Universidades)
 - Página web de la empresa

Objetivo específico 3: Identificar las técnicas de selección de personal que utiliza la empresa.

- En todos los casos realizar la verificación de antecedentes, sin tomar en cuenta si la persona es referida o no.
- Estructurar la entrevista de previo, según los requerimientos del puesto vacante, y mantener en cada expediente los resultados de las mismas.
- Aplicar dos entrevistas, una enfocada a identificar los conocimientos que posee, aplicada por el supervisor del área y otra que permita identificar rasgos importantes de su personalidad, comportamiento, aptitudes, aplicada por la encargada de recursos humanos.
- Informar sobre el resultado obtenido a las personas que participaron en el proceso (sea este elegible o no), esto de manera formal y por escrito.

- Se recomienda realizar prueba de simulación en el puesto ya da insumo para toma de decisiones a la organización.

Objetivo específico 4: Analizar los indicadores de rotación y las causas de salida de personal.

- Para disminuir la salida de personal de la empresa se deben establecer muy bien los requisitos para ingresar a laborar a Resuelva, solicitando experiencia, ciertos conocimientos técnicos, y demás aspectos que permitan filtrar las personas que podrán ingresar a laborar para la empresa.
- Los indicadores de rotación son positivos, ya que se dan por aspectos de crecimiento, sin embargo, se debe establecer una evaluación la cual permita medir estos aspectos por igual y que todos tengan las mismas oportunidades.

Objetivo específico 5: Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Aplicar el proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto, ya que permite estandarizar y formalizar la contratación de personal.
- Crear y estandarizar la prueba de Excel que le aplican a los colaboradores.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA RESUELVA S.A.

Actualmente, la empresa en estudio no cuenta con un proceso establecido de reclutamiento y selección de personal, por lo que se presenta a continuación una propuesta para el diseño del mismo.

Se utilizará la herramienta Bizagi Process Molder Version 2.6.0.4., para diseñar el proceso, esta herramienta permite crear gráficos, diagramas de flujo, y procesos documentales.

Esta herramienta se descarga de Internet de forma gratuita sin limitaciones temporales o funcionales. Si tiene instalado Windows Server 2008, Windows Vista, Windows 7 y Windows 8 también pueden usar este programa.

El proceso propuesto está conformado por 4 procedimientos:

1. Definición del perfil del puesto

Paso 1

Responsable: Encargada de Recursos Humanos

Actividad 1

Recibir del área solicitante un correo para que le tramiten la contratación de personal para cubrir un puesto vacante.

Actividad 2

Revisar si existe el perfil de puestos en la base de datos de la empresa.

Nota:

Se recomienda crear una base de datos con todos los perfiles de la empresa.

Decisión 3

Si existe el perfil de puesto, pasar a la actividad 4, en caso contrario pasar a la actividad 5

Actividad 4

Iniciar con el procedimiento de reclutamiento.

Actividad 5

Crear el perfil de puestos

Actividad 6

Enviar el perfil de puestos creado al supervisor del área con el puesto vacante.

Paso 2

Responsable: Supervisor del área

Actividad 7

Recibir y analizar el perfil de puestos.

Decisión 8

Si el perfil del puesto está correcto pasa a la actividad 9 de lo contrario pasa a la actividad 10

Actividad 9

Aprobar y enviar el perfil a la encargada de Recursos Humanos.

Actividad 10

Enviar el perfil con observaciones para su ajuste a la encargada de recursos humanos.

Paso 3

Responsable: Encargada de Recursos Humanos

Actividad 11

Recibir y analizar el perfil de puestos que envió el supervisor con las observaciones realizadas.

Nota: Pasar a la actividad 5.

Actividad 12

Recibir y actualizar en la base de datos, el perfil aprobado. Finaliza el proceso.

Nota: Pasar a la actividad 4.

2. Reclutamiento

Paso 1

Responsable: Encargada de Recursos Humanos

Actividad 1

Crear un anuncio del puesto vacante atractivo, que cuente con todas las especificaciones y requisitos del puesto.

Actividad 2

Validar el tipo de concurso

Decisión 3

Si va a realizarse un concurso interno para cubrir el puesto vacante pasar a la actividad 4, de lo contrario, pasar a la actividad 5.

Actividad 4

Enviar por correo interno y publicar en las pizarras informativas el anuncio del puesto vacante

Nota: Se recomienda que todos los colaboradores tengan acceso a esta información. Pasar actividad 6

Actividad 5

Coordinar publicación de concurso en varios medios, puede realizarse la publicación en redes sociales, p. de la empresa, colegios técnicos y universidades.

Nota: Pasar actividad 6

Actividad 6

Se debe verificar que las solicitudes presenten toda la documentación completa y que cumplan todos los requisitos.

Decisión 7

Si las solicitudes cumplen con los requisitos solicitados pasar a la actividad 8, en caso contrario pasar a la actividad 9.

Actividad 8

Iniciar con el procedimiento de selección. Finaliza el proceso

Actividad 9

Descartar las solicitudes que no cumplen y realizar la indicación en la base de datos que el candidato fue rechazado y archivarlo.

Actividad 10

Informar sobre el rechazo de la solicitud por medio de un correo. Finaliza el proceso.

3. Selección

Paso 1

Responsable: Encargada de Recursos humanos

Actividad 1

Realizar verificación de antecedentes, validando toda la información que entregaron los candidatos.

Actividad 2

Programar la primera entrevista la cual es aplicada por el supervisor.

Actividad 3

Enviar por correo electrónico, la programación de la entrevista a la jefatura correspondiente.

Paso 2

Responsable: Supervisor del área

Actividad 4

Recibir y validar la programación de la entrevista.

Decisión 5

Si está de acuerdo con la programación de la entrevista pasar a la actividad 6; de lo contrario, pasar a la actividad 7

Actividad 6

Realizar la entrevista.

Nota: Estructurar la entrevista de previo, según los requerimientos del puesto vacante, y que esté enfocada en identificar los conocimientos técnicos que el candidato posee.

Nota: Pasar actividad 8

Actividad 7

Enviar las fechas en las que puede realizar la entrevista.

Pasar a la actividad 2

Actividad 8

Enviar los resultados de la entrevista a la encargada de recursos humanos.

Paso 3

Responsable: Encargada de Recursos Humanos

Actividad 9

Analizar los resultados recibidos.

Decisión 10

Si el candidato continúa con el proceso, pasar a la actividad 11 en caso contrario pasar a la actividad 12.

Actividad 11

Aplicar prueba de Excel, prueba de simulación

Pasar actividad 13.

Actividad 12

Informar, por correo electrónico, resultado del proceso al candidato. Finaliza el proceso.

Actividad 13

Programar la entrevista.

Nota: La cual será aplicada por la encargada de recursos humanos.

Actividad 14

Aplicar la entrevista estructurada que permita identificar rasgos importantes de su personalidad, comportamiento, aptitudes.

Actividad 15

Analizar los resultados de las pruebas y entrevista aplicada.

Decisión 16

Si el candidato fue seleccionado pasar a la actividad 17, en caso contrario pasar a la actividad 18.

Actividad 17

Pasar al procedimiento de contratación. Finaliza el proceso.

Actividad 18

Informar el resultado del proceso al candidato.

Actividad 19

Archivar la información para que quede evidencia del proceso realizado con el candidato. Finaliza el proceso.

4. Contratación**Paso 1**

Responsable: Encargada de recursos humanos

Actividad 1

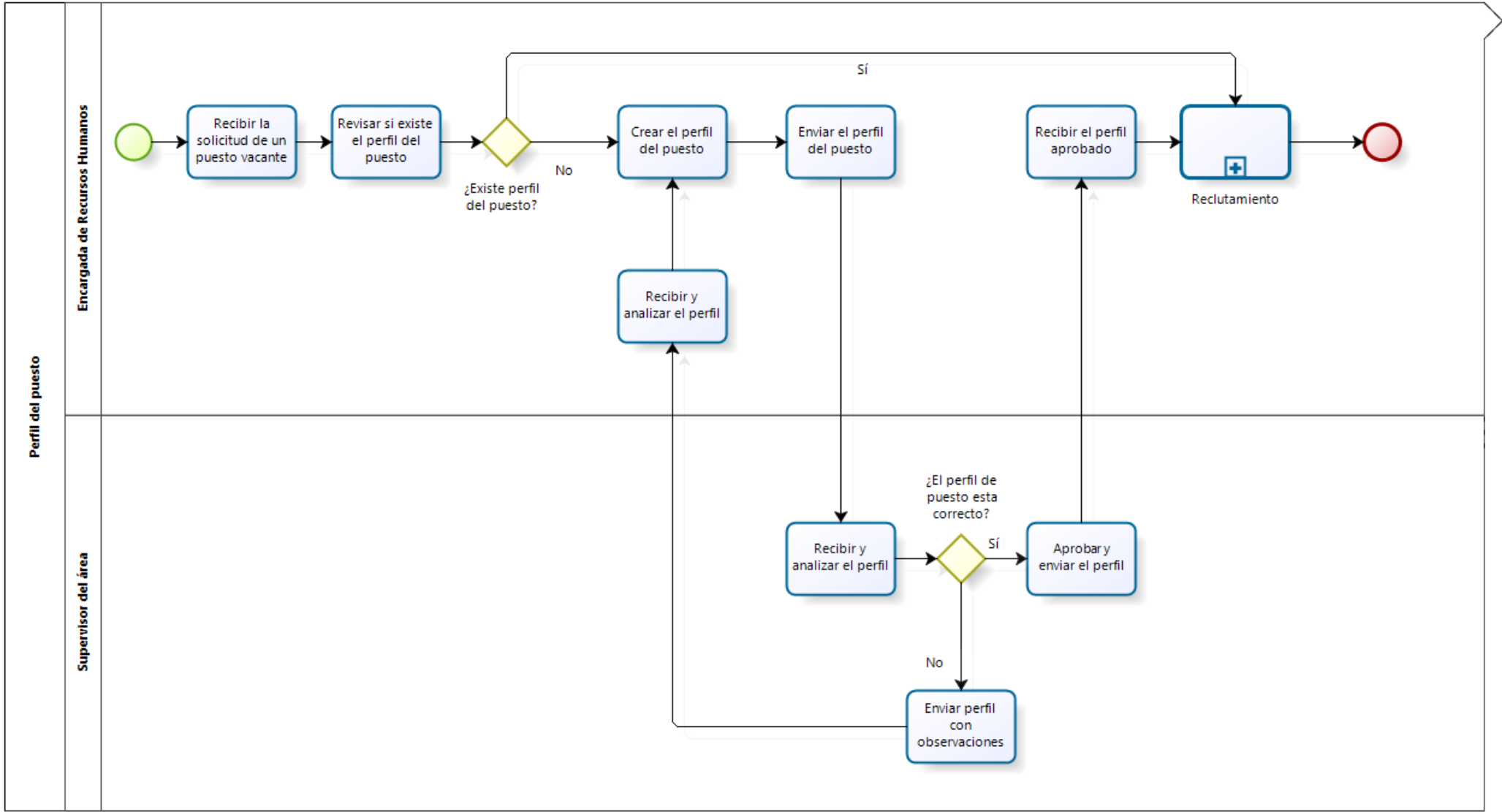
Programar fecha de firma de contrato y documentación.

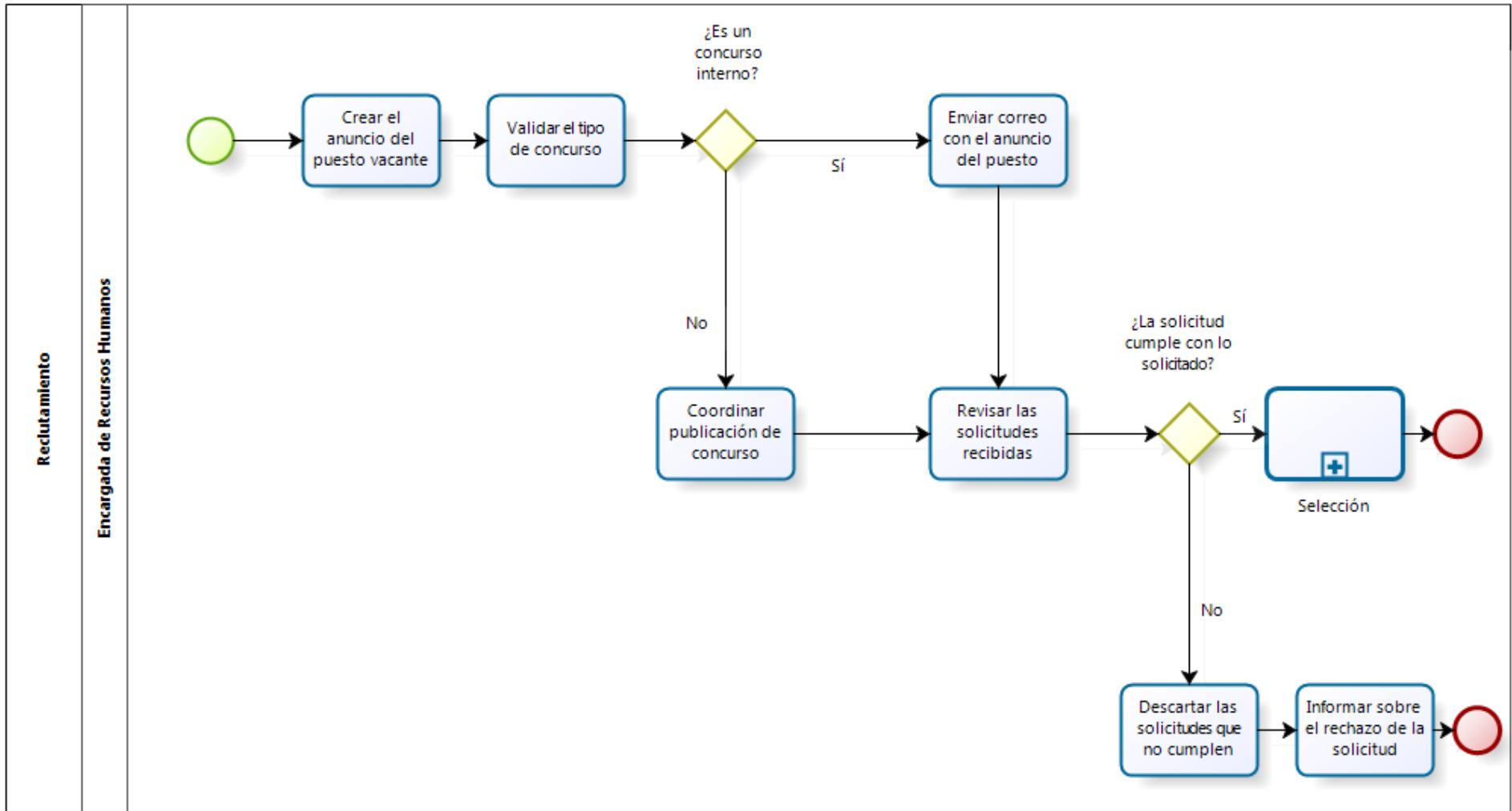
Actividad 2

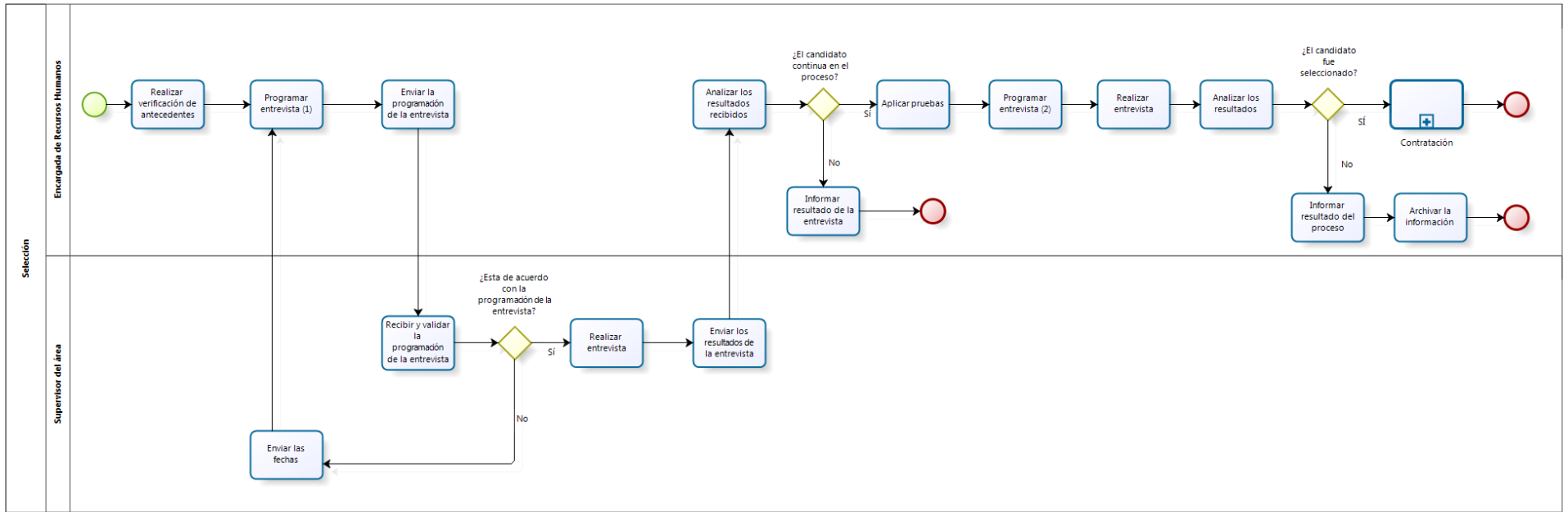
Informar al candidato la fecha y hora en la cual debe presentarse a firmar el contrato y demás documentación.

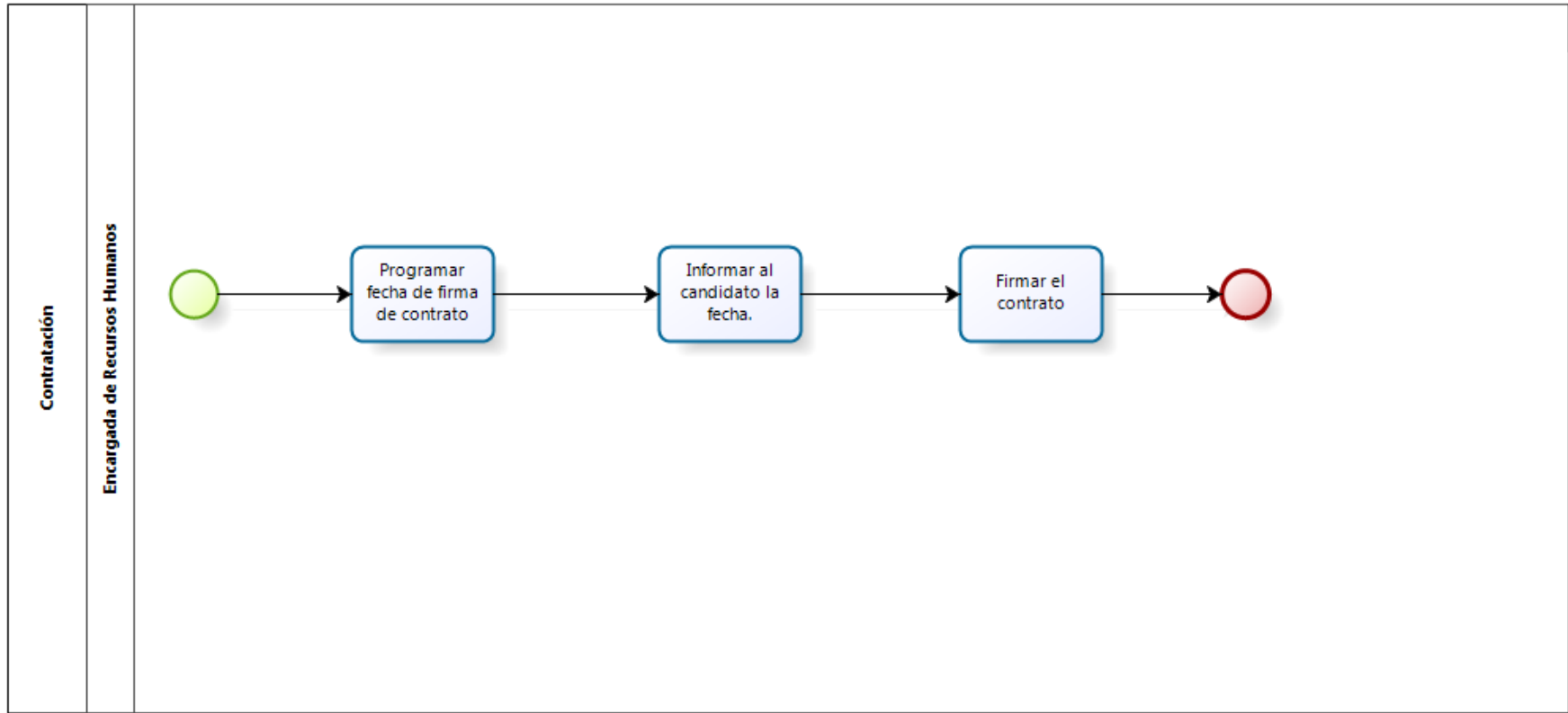
Actividad 3

Firma del contrato, en esta actividad participa el candidato. Finaliza el proceso.









BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

Libros:

- Behar D. (2008). Metodología de la Investigación. Editorial Shalom
- Bernal C (2010). Metodología de la Investigación. Pearson Educación, Colombia.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. (14ª. ed.). México: Cengage Learning Editores. S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. (1ª. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. (8ª. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. (2ª. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humano. (9ª. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., Jackson, S y Slocum, J. (2002). Administración, Enfoque basado en competencias. 9 Edición. Colombia: International Thompson Learning, Inc.
- Hernández, S., (1991). Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill

Interamericana EditoreS. S.A de C.V

- Hernández, S., Fernández, C y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill Interamericana EditoreS. S.A. de C.V
- Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. (11ª. ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Moran D y Alvarado C. (2010). Métodos de Investigación. (1ª. ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Münch, L. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Pazos E (2010). Comunicación escrita. Secade.
- Pazos E y Gutiérrez F. (2011). Editorial Secade.
- Robbins S (2010). Administración. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- RobbinS. S. y Coulter, M. (2010). Administración. (10ª. ed.). México: Pearson Education.
- Rojas P. (2010). Reclutamiento y selección 2.0. Editorial UOC
- Sapag, N y Sapag R (2008). Preparación y evaluación de proyectos. Mc Graw-Hill Interamericana EditoreS. S.A. de C.V

- Werther W. (2008). Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V

Internet:

- Sandra Patricia Rico Ramírez. (2014). Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos. Disponible en: <http://http://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>. Descargado el 17 de junio a las 9:56.
- Victor Caicedo Bustamante. (2013). Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. Disponible en: <http://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal>. Descargado el 16 de junio a las 10:08am)
- Crece Negocios. (2011). El proceso de reclutamiento y selección de personal. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>. Descargado el 16 de junio a las 10:22am.
- Silvia Jara Aguirre. (2012). El Reclutamiento y Selección de Personal. Disponible en: http://www.uteg.edu.ec/_documentos/file/pdf/el-reclutamiento-y-

seleccion-de-personal-2012.pdf. Descargado el 16 de junio a las 10:30am.

- María Laura Lecuona. (2013). Encontrá la persona ideal para cada puesto. Disponible en: <http://www.buenosnegocios.com/notas/265-encontra-la-persona-ideal-cada-puesto>. Descargado el 16 de junio a las 10:43am.
- Guzmán, A. y Montejo, A. (2013). El proceso administrativo desde varios autores. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/el-proceso-administrativo-desde-varios-autores/>. Descargado el 17 de junio a las 12:02pm.
- Marín, A. (2008). Clasificación de la investigación. Disponible en: <https://metinvestigacion.wordpress.com>. Descargado el 30 de junio de 2016.
- Reynero, M. (2007). Diseño de investigación. Disponible en: <http://es.slideshare.net/mreynero/diseo-de-investigacion>. Descargado el 30 de junio de 2016.
- Hernández, R. (2012). Diseño de investigación transversal y longitudinal. <http://es.slideshare.net/Spaceeeboy/diseo-de-investigacion-transversal-y-longitudinal>. Descargado el 30 de junio de 2016.
- (2011). <http://es.slideshare.net/nelsycarrillo/tcnica-de-observacin>. Descargado el 30 de junio de 2016.

- Chaux, A. (2015).
<https://www.youtube.com/watch?v=MWGDEFFgTXIM>.
Descargado el 30 de junio de 2016.

Tesis:

- Ladino A, y Orozco, D (2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos, Ejecutivo, Directivo y Profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. ESP
- Soto M, y Reduffo E. (2007). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo. Santiago
- González J, (2013). Programa de Reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa Almacenes Minuetto Valencia, SA. San Diego
- Conejo J. Evaluar los procedimientos actuales de Reclutamiento y Selección de personal para el área de Producción de la Cooperativa de Productos de Leche Dos Pinos R.L. Costa Rica
- Blanco P. (2015). Proceso de reclutamiento y selección para personas con Discapacidad. Costa Rica

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Internet:

- <http://grupopsicopedagogia.blogspot.com/p/tomar-apuntes-metodo-de-cornell.html>.
- <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/lmr/variables.htm>
- http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211621/PROYGRADO_EN_LINEA/leccin_28_tcnicas_e_instrumentos_para_la_recoleccin_de_datos.html
- <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/05/tipos-de-investigacion.html>
- https://prezi.com/tnag_78s8enr/la-investigacion-mixta/
- http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf
- http://www.mundodescargas.com/apuntestrabajos/educacion_pedagogia/decararbases-metodologicas-de-la-investigacion-educativa.pdf
- <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVs dGRvbWFpbnxmaW1ldG9kb2RlbGFpbnZlc3RpZ2FjaW9ufGd4Oj FIZDYwMTIINWJIMzBhYzA>
- <https://prezi.com/odugioebb4lb/marco-mega-macro-micro/>
- <https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- http://www.bjoasesores.com/laboral/Diseno_de_Investigaciones.pdf

- <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/oropeza_c_f/capitulo4.pdf
- <http://www.cne.go.cr/CEDO-CRID/CEDO-CRID%20V4/pdf/spa/doc1120/doc1120-3.pdf>
- <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc3.htm>
- <http://www.uv.es/invsalud/invsalud/disenyo-tipo-estudio.htm>
- http://www.cochrane.es/files/TipoDisenInvestigacion_0.pdf
- <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMdeRRHH/04.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 (Preguntas proceso de inducción)

Nombre _____

Fecha Ingreso _____

- 1- ¿Cuál cree que sea su mayor defecto?
- 2- Según tus amigos ¿Cuál es su mayor defecto?
- 3- Si tuvieras que despedir a alguien ¿Cómo se lo diría?
- 4- ¿Qué es más importante: el trabajo o el dinero?
- 5- Si te ordenan hacer un trabajo que no te gusta ¿Qué harías?
- 6- ¿Qué es lo que más te molesta de tus compañeros de trabajo o compañeros de Universidad?
- 7- ¿En qué ocasiones mentirías?
- 8- ¿Cuál ha sido su mayor frustración personal?
- 9- ¿Qué sabe usted de la organización Resuelva?
- 10- ¿Está aplicando para otros puestos de trabajo?
- 11- ¿Por qué quiere trabajar en Resuelva?
- 12- ¿Sabe de alguien que trabaje para nosotros? si su respuesta es afirmativa favor poner el nombre.
- 13- ¿Cuál es su mayor fortaleza?
- 14- Cuénteme acerca de su puesto de trabajo ideal para usted.
- 15- ¿Por qué cree que le haría bien este trabajo?
- 16- ¿Con qué tipo de persona se negaría usted a trabajar?
- 17- Cuénteme de la capacidad de trabajar bajo presión.
- 18- ¿Qué te motiva hacer lo mejor en el trabajo?
- 19- ¿Está usted dispuesto a trabajar horas extras? ¿Noches? ¿Los fines de semana?
- 20- ¿Cómo usted sabe que tiene éxito en un trabajo?
- 21- ¿Estaría usted dispuesto a trasladarse si es necesario?
- 22- ¿Está usted dispuesto a poner los intereses de la empresa por delante de los suyos?
- 23- ¿Qué ha aprendido de los errores del trabajo?
- 24- Si usted estaría haciendo esta entrevista qué busca de la persona a contratar.
- 25- ¿Cómo se propone en compensar la falta de experiencia para este trabajo?



Anexo 2 (Contrato de trabajo)

CONTRATO LABORAL

Entre nosotros, “**Resuelva Sociedad Anónima**” conocida con su nombre comercial **CONTAC CENTER (CALL CENTER)**, compañía con el número de cédula jurídica tres-ciento uno- seiscientos cincuenta y nueve mil ochocientos treinta y ocho, representada por **GUILLERMO ARTURO DELGADO**, de nacionalidad salvadoreña, mayor, licenciado en mercadeo, gerente administrativo, portador del pasaporte de su nacionalidad número A0011829, en su condición de apoderado generalísimo sin límite de representante patronal, de la conocida en el presente contrato como **LA COMPAÑÍA RESUELVA S.A.**, y, conocido en el presente documento como **BIANCA HERNÁNDEZ SANDOVAL** Número de Cédula 1-1633-0838 juntos conocidos como **LAS PARTES** hemos acordado en el siguiente contrato de trabajo, que se regirá por la legislación de Costa Rica, su Código de Trabajo, regulaciones y por los siguientes términos y condiciones:

PRIMERO: Objetivo

EL TRABAJADOR se compromete a trabajar para **LA COMPAÑÍA** en el departamento de call center, centro de llamadas, cumpliendo con todas las funciones inherentes a dicha posición y proveerá sus servicios en cualquier lugar que requiera **LA COMPAÑÍA**.

EL TRABAJADOR deberá prestar sus servicios dedicándole tiempo completo, todo su conocimiento y habilidades de la forma más diligente y eficiente. Además deberá cumplir con las responsabilidades propias de la naturaleza de su trabajo. **LA COMPAÑÍA**, se reservará el derecho de requerir la cooperación de **EL TRABAJADOR** en asuntos que no necesariamente estarán descritos como funciones de sus labores, las veces y cuando estime necesario siempre que se encuentren dentro de las capacidades físicas e intelectuales del **TRABAJADOR**.

EL TRABAJADOR promete que se comprometerá y se identificará con la misión y objetivo de **LA COMPAÑÍA**, al conocer las políticas y estrategias de la misma. **EL TRABAJADOR** se compromete a cumplir a cabalidad con su horario y jornada, además cumplirá con la entrega de cualquier información solicitada. Se compromete a ser leal y mantener confidencialidad en relación a la información a la que tendrá acceso.

De conformidad con el ordenamiento laboral costarricense, los primeros noventa días o tres meses de trabajo serán considerados como periodo de prueba. Durante este periodo ambas partes tienen el derecho a poner fin al contrato sin necesidad de causal o de previo aviso de acuerdo con el Código de Trabajo.

SEGUNDO: Objetivos específicos

Los objetivos o funciones específicas que debe cumplir estrictamente dentro de su labor de agente del centro de llamadas serán los siguientes:

EL TRABAJADOR deberá encargarse de atender llamadas entrantes y realizar llamadas de los clientes de **LA COMPAÑÍA**, para ventas, cobros o cualquier otro propósito que **LA COMPAÑÍA** requiera, así mismo deberá realizar cualquier otra labor requerida para cumplir con los objetivos requeridos por los clientes de **LA COMPAÑÍA**, incluyendo realizar el cobro personalmente de los clientes sea dentro o fuera de la instalaciones de **LA COMPAÑÍA** cumpliendo con los procedimientos y reglamentación interna de **LA COMPAÑÍA**.

Cualquier cobro que deba realizarse fuera de las instalaciones de **LA COMPAÑÍA** será con la autorización o compañía de un supervisor; adicionalmente deberán cumplir con los procedimientos requeridos por **LA COMPAÑÍA**.

TERCERO: Jornada de trabajo

Por las especiales características del giro de actividad de **LA COMPAÑÍA**, las partes acuerdan que en cuanto a jornadas se laborará en jornadas ordinarias, las cuales serán variables, acumulativas y discontinuas de hasta 48 horas semanales en jornada diurna, 42 en jornada mixta y 36 en jornada nocturna. En el caso de que se requiera una variación en la jornada, **EL TRABAJADOR** recibirá una comunicación con al menos una semana de antelación. **EL TRABAJADOR** entiende y reconoce haber recibido información

suficiente sobre esta necesidad del negocio y acuerda expresamente laborar bajo estas condiciones.

Si se requiere que **EL TRABAJADOR** labore tiempo extraordinario, la empresa lo solicitará expresamente y las horas extras resultantes se pagarán con el recargo establecido en el Código de Trabajo. ***Ningún monto por jornada extraordinaria será cancelado si no se cuenta con la aprobación del superior designado de LA COMPAÑÍA para laborarlas.***

LA COMPAÑÍA y EL TRABAJADOR Por ser la jornada pactada variable, en función de las necesidades objetivas del negocio, si **EL TRABAJADOR** labora una jornada inferior al máximo legal diario o semanal (48 horas diurnas, 42 mixtas y 36 nocturnas) no generará un derecho a mantener esta o cualquier otra jornada, de manera que la empresa puede aumentar el número de horas semanales hasta coincidir con el máximo establecido por ley y esto no generará la obligación de cancelar tiempo extraordinario, sino hasta después de dichos máximos de jornada ordinaria.

Adjunto al presente contrato se anexa información sobre la jornada en que iniciará labores, así como el salario por hora que corresponde a dicha jornada. **EL TRABAJADOR** se compromete a laborar las horas permitidas por ley y durante todo el tiempo que se requiera según el Código de Trabajo.

CUARTO: Salario y beneficios

EL TRABAJADOR recibirá un salario mensual de **310.000.00 colones** que se pagará proporcionalmente dos veces al mes **EL TRABAJADOR** recibirá pagos los días **15 y 30** de cada mes o el día hábil anterior en caso de que sea día festivo. El pago se realizará por medio de transferencia electrónica en la cuenta de **EL TRABAJADOR**, a través del Banco **DAVIVIENDA** El monto del salario será sujeto a deducciones y retenciones según se requiera en la legislación vigente.

QUINTO: Lugar de trabajo

EL TRABAJADOR debe proveer y brindar sus servicios en cualquier lugar que indique **LA COMPAÑÍA**, inicialmente la ubicación del lugar de trabajo será en el Edificio

Prisma Business Center, oficina 308, doscientos metros al oeste de La Paco, calle vieja a Santa Ana, Escazú, San José.

SEXTO: Descansos Semanales y Vacaciones

LA COMPAÑÍA, se compromete en la medida de lo posible a respetar los períodos de descanso semanales y los feriados obligatorios a los cuales **EL TRABAJADOR** tiene derecho; no obstante en caso de emergencias o por motivos excepcionales estos días podrían variar. Los períodos de vacaciones y descansos semanales serán aplicados y otorgados de conformidad con lo establecido en el Código de Trabajo.

SÉTIMO: Plazo del contrato

El presente contrato es de tiempo indefinido, iniciando la relación laboral el día **11 de NOVIEMBRE 2016**

OCTAVO: Terminación

Cualquiera de las partes puede poner término al presente contrato, por medio de notificación por escrito a la otra parte y respetando lo establecido en el Código de Trabajo.

NOVENO: Confidencialidad, lealtad y protección de la propiedad intelectual del patrono o la compañía

Muchas de las actividades que desarrolla **LA COMPAÑÍA** son de carácter altamente confidencial por lo cual, **EL TRABAJADOR** reconoce y acepta que la prestación de los servicios requerirá familiarizarse con información y métodos de operaciones confidenciales y privadas e información comercial secreta que le pertenecen a **LA COMPAÑÍA o a sus clientes**, cuya revelación a terceros afectaría substancialmente a **LA COMPAÑÍA o a sus clientes**. **EL TRABAJADOR** queda en la rigurosa obligación de mantener la más absoluta confidencialidad en cuanto a cualquier secreto de que llegue a enterarse con motivo de la ejecución de sus funciones. El cumplimiento de este deber y la lealtad total respecto de **LA COMPAÑÍA** en el sentido apuntado, es una de las

obligaciones más importantes de **EL TRABAJADOR** y así lo reconocen las partes al suscribir este convenio.

EL TRABAJADOR debe respetar la confidencialidad, ser leal y proteger la propiedad intelectual de **LA COMPAÑÍA**, en virtud de que son la base del desarrollo, permanencia en el Mercado y crecimiento, hacia el cual los socios y fundadores han invertido una gran suma de recursos económicos e intelectuales a lo largo del tiempo. Este entendido queda comprendido dentro de este convenio las normas, preceptos y régimen de responsabilidad incluido en la Ley de Información No Divulgada, así como el Código Penal. **EL TRABAJADOR** manifiesta saber que la divulgación no autorizada de la Información de Terceros constituiría una trasgresión de sus obligaciones de no divulgación o violación de las leyes aplicables o política de **LA COMPAÑÍA**, y acuerda que los acuerdos tomados en el presente Contrato son razonables y necesarios para proteger los intereses legítimos de **LA COMPAÑÍA** y de sus clientes.

Es absolutamente prohibido para **EL TRABAJADOR** traer a **LA COMPAÑÍA** o hacer uso en su trabajo de cualquier secreto comercial, industrial o de información confidencial, relativa a los empleos que con anterioridad haya tenido, si no cuenta con la previa y formal autorización de su patrono anterior.

EL TRABAJADOR acepta y es consciente de la situación y se compromete a salvaguardar incondicionalmente los intereses de **LA COMPAÑÍA**; no cumplir con lo estipulado será considerado como falta grave de parte de **EL TRABAJADOR** y será causal para la terminación unilateral e inmediata de la relación laboral sin responsabilidad patronal. **LA COMPAÑÍA** se reserva el derecho de reclamar daños y perjuicios causados por una eventual falta de **EL TRABAJADOR**. Estas obligaciones sobrevivirán a la terminación de la relación laboral.

DÉCIMO: No competencia

EL TRABAJADOR se obliga a que durante el desempeño de sus obligaciones y responsabilidades como trabajador de **LA COMPAÑÍA**, en ningún caso y bajo ninguna circunstancia podrá involucrarse, ya sea directa o indirectamente, por su propia cuenta o como trabajador de otra empresa que sea competencia directa y en actividades similares

a las desempeñadas en **LA COMPAÑÍA**. La presente cláusula de no competencia es una obligación fundamental de las labores que desempeñará **EL TRABAJADOR** y en consecuencia su incumplimiento será una causal de despido sin responsabilidad patronal.

DÉCIMO PRIMERO: Exclusividad

Durante la vigencia de la relación laboral y de conformidad con el presente Contrato, **EL TRABAJADOR** manifiesta que dedicará toda su capacidad de trabajo a **LA COMPAÑÍA**.

DÉCIMO SEGUNDO: No solicitud

Durante la vigencia del contrato laboral de **EL TRABAJADOR** y durante los DOS AÑOS siguientes a la terminación del mismo, **EL TRABAJADOR** se obliga a no emplear en forma directa o solicitar la cooperación para su beneficio o el de un tercero, a los trabajadores de **LA COMPAÑÍA**, y no llevará a cabo, en forma alguna, acciones que puedan derivar en la terminación de la relación laboral de dichos trabajadores con **LA COMPAÑÍA**.

DÉCIMO TERCERO: Uso de software/herramientas e Internet y correo electrónico

- **Uso de Software/Herramientas**

Si **EL TRABAJADOR** ha recurrido y ha tenido acceso a documentos, correspondencia, paquetes de software y materiales, ya sea escritos a mano o en computadora, y de manera más general, todos los medios de comunicación, en particular Internet o Intranet, **EL TRABAJADOR** acuerda usar dichas herramientas para fines laborales solamente y no sacará copias o reproducirá o utilizará dichas herramientas para uso personal, o manipulará indebidamente dichas herramientas, el uso, manipulación copias o reproducciones no podrá ser para otros usos distintos de sus labores con **LA COMPAÑÍA**. **EL TRABAJADOR** cuidará dichas herramientas y debe informar a **LA COMPAÑÍA** en caso de cualquier deterioro o pérdida.

- **Internet y correo electrónico**

Todo sistema de internet y la cuenta de correo electrónico asignada a **EL TRABAJADOR** pertenecen a **LA COMPAÑÍA** así como todos los correos electrónicos que se reciban. **EL**

TRABAJADOR reconoce que **LA COMPAÑÍA** tendrá acceso y podrá revisar mensajes y carpetas del sistema de correo electrónico e internet en cualquier momento. Los trabajadores no deben esperar privacidad en el sistema de correo electrónico de **LA COMPAÑÍA** o cualquier mensaje que se obtenga a través de ese sistema, que es considerado como una herramienta de trabajo.

EL TRABAJADOR acepta ser monitoreado remotamente por **LA COMPAÑÍA**, para efectos de control de calidad de su trabajo, así como para el aprovechamiento de su tiempo laboral.

DÉCIMO CUARTO: Nulidad parcial

Si cualquier disposición establecida en este contrato resultara ser nula, inválida, ineficaz o inaplicable, ello no afectará la validez, eficacia y aplicabilidad de las otras disposiciones de este contrato. Cualquier disposición nula, inválida, ineficaz o inaplicable deberá tenerse por excluida del contrato y el resto de éste deberá ser interpretado, ejecutado o cumplido como si no hubiese incluido tal cláusula nula, inválida, ineficaz o inaplicable. Ante una situación de este tipo, las partes deberán negociar rápidamente en un esfuerzo para acordar una cláusula válida, eficaz y aplicable que venga a sustituir a la viciada. Sin embargo, el fracaso para llegar a un acuerdo acerca de la cláusula o disposición sustitutiva de ninguna manera podrá afectar la continuidad, validez, eficacia y aplicabilidad del resto del contrato.

DÉCIMO QUINTO: Políticas y procedimientos de la compañía

EL TRABAJADOR deberá leer, entender y cumplir con todas las políticas y procedimientos internos de **LA COMPAÑÍA**. Cualquier modificación e inclusión a los mismos le será notificada por **LA COMPAÑÍA** y le serán aplicables de forma inmediata. **LA COMPAÑÍA** podrá modificar las políticas y procedimientos internos, así como incluir nuevas políticas y procedimientos según lo considere oportuno para el mejor desempeño de **LA COMPAÑÍA** y sus trabajadores. Dichas modificaciones e inclusiones podrá hacerlas unilateralmente siempre y cuando no se consideren inválidas bajo la legislación aplicable.

DÉCIMO SEXTO: Régimen disciplinario y comunicaciones internas

Todos los avisos, órdenes u otras comunicaciones requeridas o permitidas por este contrato deberán hacerse por escrito y deberán tenerse por entregadas debidamente cuando la entrega se haga personalmente, correo electrónico, o cuando sean entregadas mediante carta certificada, a las siguientes direcciones de los respectivos destinatarios:

a) Para LA COMPAÑÍA:

- E-mail designado: *guillermoarturo.delgado@resuelva.cr*
- Dirección: Edificio Prisma Business Center, oficina 308, doscientos metros al oeste de La Paco, calle vieja a Santa Ana, Escazú, San José.

b) Para EL TRABAJADOR:

- E-mail designado:
- Dirección:
- Cada parte podrá cambiar la dirección aquí indicada por medio de aviso a la otra por escrito.

DÉCIMA SÉTIMO: Totalidad de estipulaciones y cambios al contrato

Este contrato y los documentos adjuntos constituyen la totalidad de lo acordado por las partes para regular su relación laboral y se entiende como manifestación definitiva, completa y exclusiva de los términos y condiciones del acuerdo a este respecto. No existen entendimientos, manifestaciones ni garantías de ninguna clase, expresas o implícitas, escritas u orales, que no hayan sido expresamente establecidas en este contrato. Las partes se comprometen, en la medida de sus posibilidades, a que cualquier modificación a la relación laboral que por este medio se acuerda, quede debidamente documentada, mediante un adendum al presente contrato.

DÉCIMO OCTAVO Las partes se comprometen a cancelar las cuotas obrero-patronales establecidas por ley. En consecuencia, el (la) trabajador(a) disfrutará de todos los derechos y beneficios que otorga la legislación laboral costarricense, en materia de seguridad social.

En fe de cumplimiento de lo anterior ambas partes suscribimos y firmamos el presente acuerdo en dos tantos iguales, en cada página y en esta última página.

LA EMPRESA

TRABAJADOR

Anexo 3 (Código de vestimenta)

La apariencia personal o forma de vestir en el trabajo deberá guardar relación con el grado de formalidad que requiera el lugar en el que se realice el mismo, ya sea en oficina. La vestimenta debe permitirle a la persona libre movimiento para realizar cómodamente su trabajo.

Aunque las especificaciones de la vestimenta y el arreglo personal pueden variar dependiendo del lugar de trabajo, como regla general se pueden establecer los siguientes requisitos:

Mujeres ***

1. Se prohíbe el uso de pantalones cortos
2. Las faldas no pueden tener más de cuatro cm sobre la rodilla
3. No utilizar ropa excesivamente ajustada
4. No utilizar pantalones y faldas bajas en el área de la cintura o blusas cortas que permitan ver el vientre
5. No utilizar vestimenta transparente
6. Si tiene tatuaje, no debe estar expuesto
7. No utilizar escotes excesivos ni blusas de tirantes
8. No utilizar las uñas demasiado largas ni con diseños muy llamativos
9. No utilizar “piercing”
10. No utilizar maquillaje en exceso
11. Debe utilizar calzado adecuado
12. No estar despeinadas
13. No debe utilizar pantalones con huecos que muestren la piel de forma atrevida
14. Debe mostrar una apariencia limpia.

Hombres ***

1. No utilizar (piercing)
2. Si tiene tatuaje, no debe estar expuesto

3. El recorte del cabello debe ser moderado (sin líneas o diseños de colores)
4. Debe utilizar calzado adecuado y siempre con medias
5. En el caso de uso de barba o bigote, debe estar debidamente arreglado
6. No puede utilizar camisas sin mangas
7. No debe utilizar pantalones con huecos que muestren la piel de forma atrevida
8. La vestimenta debe ser la adecuada para el lugar de trabajo
9. Debe mostrar una apariencia limpia

***Las condiciones establecidas en este código pueden variar dependiendo del lugar de trabajo.

Anexo 4 (Políticas de seguridad e información)**POLÍTICAS DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN****RESUELVA C.R.**

Por medio de la presente, Yo _____, con numero de cedula# _____, hago constar que tengo conocimiento de **POLÍTICAS DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN Y ESCRITORIOS LIMPIOS** está dirigida a todos los empleados de Resuelva S.A. y tiene como propósito salvaguardar el activo más valioso de nuestros clientes internos y externos e la información;

1. El uso de las claves de acceso al sistema de cobros es de uso personal y confidencial (No comparta su contraseña a nadie)
2. Bloquear la estación de trabajo cada vez que se levante presionando CTRL+ALT+SUPR.
3. Después de que su supervisor realice una impresión, retire inmediatamente de la bandeja de la impresora la documentación.
4. Destruir correctamente la información que no se utiliza, en la trituradora.
5. Almacenar bajo llave cada vez que se levante, documentación que contenga información confidencial de los clientes como direcciones, teléfonos, saldos, correos electrónicos etc.
6. No está permitido que en papel se anote información de los clientes es exclusivo para la labor de cobranza.
7. No está permitido mantener en estaciones de trabajo, fotografías, post-it, calendarios, etc.
8. Usar su carnet de empleado en un lugar visible, y este no puede tener alteraciones bajo ninguna circunstancia.
9. No está permitido el uso de teléfono celular en la plataforma
10. No está permitido el uso de medios de almacenamiento masivos (USB, DVD), ni uso de correo electrónico e internet .

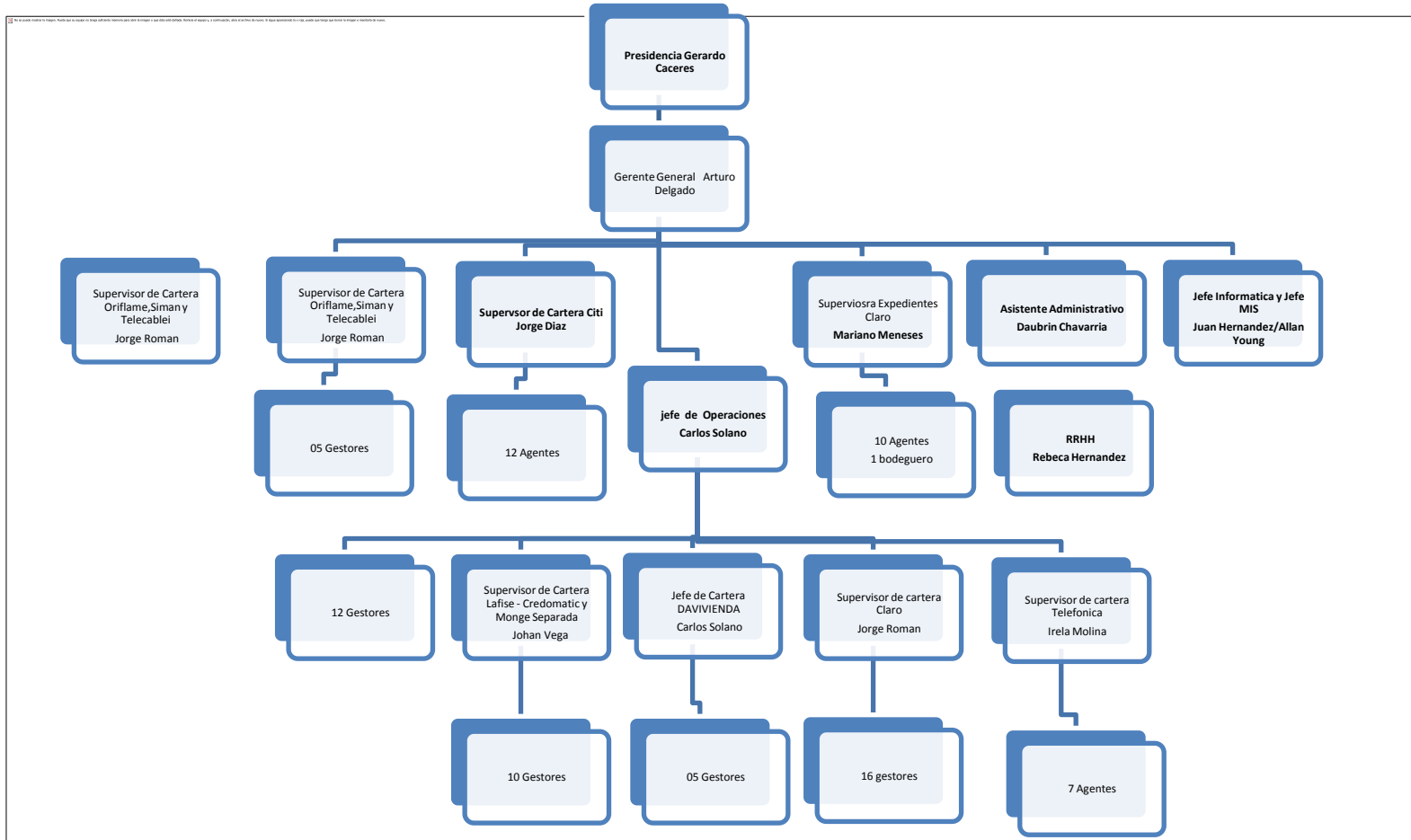
F. _____

Fecha de ingreso

_____/_____/_____



Anexo 5 (Organigrama)



MAPA CONCEPTUAL DEL MARCO TEÓRICO



Este cuestionario está diseñado para obtener información sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Resuelva S.A. La información recaudada en este cuestionario será tratada de manera confidencial.

Instrucciones: Favor marcar con una X la casilla que corresponde. Para algunas preguntas puede indicar más de una opción.

1. Género:

F

M

2. Edad: _____

3. Escolaridad: _____

4. Estado civil... _____

Soltero (a)

Casado (a)

Divorciado (a)

Otro

5. Ocupación: _____

6. ¿Cuándo ingreso a laborar para la empresa, realizo un proceso de reclutamiento y selección de personal?

Sí

No

(Si su respuesta es positiva favor pasar a la pregunta 7, en caso contrario favor pasar a la pregunta 13)

7. ¿Participó con varios candidatos en el proceso?

Sí

No

Cuantos

8. ¿Le aplicaron alguna entrevista como parte del proceso de selección de personal?

Sí

No

9. ¿Fue notificado formalmente sobre el resultado del proceso de reclutamiento y selección en el que participo?

Sí

No

10. ¿Cuánto tiempo tardó su proceso de reclutamiento y selección de personal?

Una semana

Menos de una semana

Entre una y dos semanas

11. ¿Considera que las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección de personal se les ha capacitado para dicha función?

Sí ___

No ___

12. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa?

Falta de medios para publicar los puestos _____

Ausencia de técnicas de selección de personal _____

Falta de requisitos para el puesto vacante _____

Eficiencia del proceso _____

Otros _____

13. ¿Considera importante establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal en Resuelva?

Sí _____

No _____

14. ¿Cómo se dio cuenta del puesto vacante?

Redes sociales _____

Página de empleo _____

Medios de comunicación escrita _____

Otros _____

15. ¿El anuncio o publicación del puesto vacante tenía claras las condiciones para ingresar a laborar a la empresa?

Sí ___

No ___

16. Le aplicaron alguna de estas pruebas. como parte del proceso de selección:

Pruebas de conocimiento _____

Pruebas psicométricas _____

Pruebas de personalidad _____

Técnicas de simulación _____

Ninguna..... _____

Otros _____

En esta pregunta puede indicar más de una opción.

17. ¿Cuándo fue contratado e ingreso a laborar contaba con todas las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo?

Sí _____

No _____

18. ¿En el tiempo que lleva laborando para Resuelva, ha rotado de puesto?

Sí _____

No _____

(Si su respuesta es positiva favor pasar a la pregunta 19, en caso contrario favor pasar a la pregunta 21)

19. ¿Cuántas veces ha rotado de puesto de trabajo?

Una vez _____

Dos veces _____

Más de 2 veces _____